



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

João Henrique Costa

Elaboração do *Balanced Scorecard* ajustado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso na Editora/UFSC

FLORIANÓPOLIS

2019

João Henrique Costa

Elaboração do *Balanced Scorecard* ajustado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso na Editora/UFSC

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Costa, João Henrique

Elaboração do Balanced Scorecard ajustado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina : um estudo de caso na Editora/UFSC / João Henrique Costa ; orientador, Sérgio Murilo Petri, 2019.

105 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Balanced Scorecard. 3. Instituições de Ensino Superior. 4. Estratégia. I. Petri, Sérgio Murilo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

João Henrique Costa

Elaboração do *Balanced Scorecard* ajustado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso na Editora/UFSC

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Luiz Alberton, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Fabricia Silva da Rosa, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Flávia Cruz de Souza Murcia, Dra.

Universidade Ibirapuera

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Prof. Dra. Ilse Maria Beuren

Coordenadora do Programa

Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri

Orientador

Florianópolis, 28 de agosto de 2019.

Dedico esta pesquisa aos meus queridos familiares, amigos e colegas acadêmicos, com muito carinho e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente os esforços do meu pai João Hipólito Costa e Marlene Melo Costa (*in memoriam*) na condução da minha história, pessoal e, acadêmica, pois mesmo após todos os tropeços e fracassos que obtive nessa caminhada, não mediram esforços para me ensinar a levantar, após cada queda, e com a cabeça erguida seguir os meus sonhos.

Agradeço à minha esposa Marcela Geske Costa, por me apoiar em todo esse tempo me dando a fortaleza, o recanto e muito carinho, pois foi um sacrifício familiar que serviu para fortalecer o nosso amor e companheirismo. A inspiração para poder finalizar essa jornada do mestrado vem grande parte por ter como filho o Benício Geske Costa, nascido durante o mestrado, pois com ele me faço mais forte, e preciso demonstrar que mesmo com o ambiente desfavorável, a caminhada é válida e sempre podemos aprender tentando superar os nossos próprios limites.

Agradeço imensamente à minha irmã Roselba Elaine Costa e minha sobrinha Kennya Costa Lopes por ceder o seu tempo para cuidar do meu filho Benício Geske Costa, pois em vários momentos que precisei me ausentar para que pudesse obter esse sucesso, elas me deram o suporte e amor necessário para atingir esse objetivo.

Agradeço aos meus irmãos Norton Cesar Costa e Cibeli Regina Costa por proporcionarem muitos momentos agradáveis, durante essa caminhada, ao qual me ajudou a sair da pressão que foi submetida ao mestrando.

Agradeço a todos os meus familiares, e amigos, que de algum modo contribuíram para que chegasse com êxito e completasse essa pesquisa.

Agradeço aos colegas de mestrado Felipe Cortes de Vasconcellos, Gabriel Nilson Coelho Matheus Schmitt e David Daniel Hammes Junior, por me ajudarem a não desistir do mestrado, discutirem e compartilharem os conhecimentos, para que eu pudesse conseguir conquistar esse mérito, foi muito importante nessa etapa, assim como agradeço a todos os demais colegas que fizeram disciplinas comigo.

Minha imensa admiração ao Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri, meu orientador, que sempre é uma grande fonte de inspiração, pois além de seus conhecimentos acadêmicos, que foram necessários para conclusão dessa etapa, não mediu esforços para me conduzir a essa conquista. Serei sempre grato pela sua dedicação, comprometimento e amizade. Agradeço ainda a todos os professores do PPGC que contribuíram para a minha evolução e compartilharam seus conhecimentos.

Agradeço à diretora da Editora da UFSC, Professora Dra. Gleisy Regina Bories Fachin

e a todos os servidores que me ajudaram a realizar essa pesquisa, assim como à UFSC por me proporcionar a qualificação com o título de mestre.

“É na experiência da vida que o homem evolui”
(Harvey Spencer Lewis).

RESUMO

A pesquisa ressalta a proposta de elaboração do BSC ajustado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina, com o foco na Editora da UFSC que é um órgão operacional na estrutura organizacional da UFSC. O objetivo geral visa atender ao questionamento de “Quais indicadores estão alinhados a estratégia, de comercialização/autossustentação, para gerenciamento da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina?”. A pesquisa foca na proposta de um modelo de painel de desempenho, pelo instrumento *Balanced Scorecard*, para a Editora da Universidade Federal de Santa Catarina com medidas alinhadas a estratégia da instituição/abertura de mercado. Por isso, foi necessário organizar tarefas com objetivos específicos, como: operacionalizar a estratégia da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina; integrar o PDI da UFSC com os objetivos estratégicos da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina; e elaborar o painel de Desempenho da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina. O mapa estratégico e o BSC foram configurados mediante as interações com os gestores da Editora, por meio de entrevistas, questionários e observações do cotidiano da Editora, em seus setores. Os resultados da pesquisa mostram a integração e alinhamento institucional entre a Editora da UFSC e o PDI 2015-2019, por meio do mapa estratégico e elaboração do painel de desempenho do BSC, como também o refinamento do método BSC, condizente com a abordagem de Petri (2005). A observação estratégica da EdUFSC proporcionou a identificação das perspectivas de clientes (internos e externo), processos internos e aprendizado e crescimento. Essas perspectivas se delineiam em 11 (onze) objetivos estratégicos que formam os 13 (treze) indicadores de desempenho, é identificada a situação atual (*Status Quo*), assim como a descrição das metas, a pontuação a ser alcançada e a iniciativa para atingir as metas estabelecidas. A síntese do resultado converge para a análise da avaliação global do desempenho da Editora da UFSC, que tem a sua referência, inicial, no resultado negativo de 6 (seis) do seu desempenho, porém, com a aplicação do modelo BSC, ao qual sugere-se metas e iniciativas, seu resultado terá o desempenho de 86 (oitenta e seis) pontos positivos. Com a apresentação gráfica torna-se mais entendível a análise do desempenho da Editora da UFSC, facilitando a consciência do servidor sobre o seu desempenho, e amparando as justificativas para a tomada de decisão, por parte dos gestores. A aplicação do BSC e os resultados apresentados nesta pesquisa contribuem, e corroboram, unindo-se a outros estudos na concordância que o alinhamento estratégico traz benefícios para a instituição, pactuando com informações que aprimorem a organização e que melhorem o seu desempenho.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Estratégia. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

This research reinforces the BSC's elaboration proposal aligned with the Universidade Federal de Santa Catarina objectives, focusing on the Editora da UFSC, which is an operational entity in the organizational structure of UFSC. The research's general objective aims to answer the question "Which indicators are aligned with the commercialization/self-sustenance strategy to manage Editora da Universidade Federal de Santa Catarina?". It focuses on the proposal of a performance panel, provided by the instrument Balanced Scorecard, to Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, with policies that are adjusted according to the entity's strategies and market opening. Thus, it was necessary to organize some functions with specific objectives, such as: to operationalize the strategy of Editora da Universidade Federal de Santa Catarina; to integrate UFSC's PDI with the strategic objectives of Editora da Universidade Federal de Santa Catarina; and to elaborate the performance panel of Editora da Universidade Federal de Santa Catarina. The strategic map and the BSC were developed according to interactions with the Editora's directors, for instance, through interviews, questionnaires, and daily observations of different sectors. The results show an institutional integration, and conciliation between EdUFSC and PDI 2015-2019, through the strategic map and the +elaboration of the BSC's performance panel, as well as the improvement of BSC's method that works accordingly with Petri (2005). The strategic observation at EdUFSC provided an identification of perspective of clients (internal and external), of internal processes, learning and growth. These perspectives are based on 11 (eleven) strategic objectives which compose the 13 (thirteen) development indicators. The Status Quo is identified, as well as the goals description, the intentional score, and the initiative to reach the proposed aim. The synthesis of the results converges to the global assessment analysis about EdUFSC's performance, that has, as a reference, a negative rate of 6 (six) points. However, due to the application of BSC's model, in which is suggested to work with goals and campaign, its performance will increase in 86 (eighty-six) positive points. Working with the graphic presentation, the EdUFSC's performance analysis will become more comprehensible, facilitating the public employee's consciousness about it, and supporting the justificative regarding the manager's decisions. The application of BSC, and the presented results contribute, and foment, together with other studies, to the agreement that the strategic alignment benefit the institution, collaborating with information that improves the organization, and enhances its performance.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategic. Higher Education Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Editora da UFSC	27
Figura 2 - Motivos para uma organização elaborar um <i>Balanced Scorecard</i>	35
Figura 3 - Linha do Tempo das publicações e obras de Kaplan e Norton.....	36
Figura 4 - Princípios da Organização com foco na Estratégia	37
Figura 5 - Composição dos Sistemas de Medição de Desempenho	39
Figura 6 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	40
Figura 7 - Etapas do ProKnow-C	45
Figura 8 - Desenvolvimento das etapas do ProKnow-C.....	46
Figura 9 - Perfil institucional, Objetivos e Metas do Plano de Desenvolvimento Institucional	47
Figura 10 - Estratégias para elaborar e implementar o BSC	48
Figura 11 - Demonstração da integração das perspectivas do <i>BSC</i>	49
Figura 12 - Aperfeiçoamento da fase de estruturação	49
Figura 13 - Aperfeiçoamento da fase de avaliação.....	50
Figura 13 - Fluxo Interno do Processo Editorial	56
Figura 14 - Objetivos do PDI UFSC 2015-2019 com alinhamento à EdUFSC	63
Figura 15 - Mapa Estratégico da EdUFSC e Integração com a Estratégia Institucional.....	66
Figura 16 - Perfil Gráfico do Desempenho da EdUFSC	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contexto Ambiental e Amplitude Intelectual	22
Quadro 2 - A Esfera Pública.....	23
Quadro 3- Governo e Administração Pública	24
Quadro 4 - Portfólio Bibliográfico	30
Quadro 5 - Ferramentas, sistemas ou modelos identificados no portfólio bibliográfico e referências.....	33
Quadro 6 - Estudos Anteriores sobre BSC	42
Quadro 7 - Enquadramento Metodológico do Estudo.....	44
Quadro 8 - Atribuições dos Setores da EdUFSC.....	54
Quadro 9 - Controles utilizados pelos setores da EdUFSC	57
Quadro 10 - Base estratégica da EdUFSC.....	59
Quadro 11 - Matriz de SWOT da EdUFSC.....	60
Quadro 12 - Mapa Estratégico da Editora da UFSC	67
Quadro 13 - Painel de Desempenho Editora da Universidade Federal de Santa Catarina	69
Quadro 14 - Painel de Desempenho Refinado da EdUFSC	72
Quadro 15 - Avaliação Global do desempenho da EdUFSC.....	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVO GERAL.....	17
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4	JUSTIFICATIVAS.....	17
1.4.1	Justificativa Teórica, Científica e Acadêmica.....	17
1.4.2	Justificativa Prática.....	18
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	19
1.6	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	GESTÃO PÚBLICA	21
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
2.3	BALANCED SCORECARD	34
3	METODOLOGIA.....	43
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	43
3.2	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	45
3.2.1	ProKnow-C	45
3.2.2	Balanced Scorecard	46
3.2.3	Etapas para Elaboração do Modelo.....	47
4	RESULTADOS.....	52
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	52
4.1.1	Atribuições, fluxo de trabalho, sistemas e origem de dados da Editora da UFSC ..	53
4.1.2	Análise do PDI da UFSC e definição da Base Estratégica da Editora da UFSC.....	58
4.1.3	Alinhamento dos objetivos do PDI UFSC com o Mapa Estratégico da Editora da UFSC	60
4.1.4	Mapa Estratégico da Editora da UFSC.....	64
4.1.5	Painel de Desempenho da Editora da UFSC.....	68
4.2	ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	74
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICE A - Questionário para entrevista com os gestores da EDUFSC.....	87
	APÊNDICE B - Estrutura Organizacional da reitoria.....	99

APÊNDICE C - Fluxogramas	100
---------------------------------------	------------

1 INTRODUÇÃO

As instituições são fórmulas inacabadas e necessitam de aprimoramentos em todo o período que existirem. Mesmo que obtenham sucesso em alguma perspectiva, pode haver outros prismas que precisam ser aprimorados se comparados com concorrentes ou com metas/objetivos ainda a ser conquistado. Avaliação de desempenho organizacional é um tema de grande interesse profissional, e acadêmico, pois gera vantagens competitivas, garante a sustentabilidade, e conseqüentemente as perspectivas de continuidade, por meio do melhoramento da gestão das suas atividades (Dimitropoulos, Kosmas & Douvis, 2017).

Petri (2005) verifica quais as abordagens da avaliação do desempenho são mais encontradas na literatura e encontra 34 maneiras diversas de avaliar o desempenho. Dentre os seus apontamentos são pontos da avaliação de desempenho importantes a se referenciar as pesquisas Mcnair, Lynch & Cross (1990) que aborda SMART – *Performance Pyramid* com o aspecto de reorientação de medição de custos de processo; Roy, Bana e Costa, Keeney (1990) com a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão que considera o evento físico, ou seja, construtivista; e Kaplan & Norton (1992) que aborda operacionalizar a estratégia. Contribuindo com algumas abordagens Neely (2005) entende a importância de algumas abordagens e menciona essas: 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*.

O sistema de medição é tema de crescente discussão tanto para os acadêmicos, como profissionais de mercado, pois é necessário evidenciar o comprometimento da gestão da organização com o desempenho das mesmas. A organização precisa analisar o desempenho e projetar objetivos e metas que aprimorem gestão por meio de um sistema de medição, em tal período de tempo. Os problemas com os sistemas de medição existentes, em particular, se baseiam em princípios de contabilidade tradicionais, porém cientificamente a contabilidade gerencial tem sido amplamente discutida e ampliada, melhorando a abordagem gerencial das entidades (Bititci, Carrie & Mcdevitt, 1997; Neely, 2005; e Nudurupati et al., 2011).

A adoção de sistemas de avaliação de desempenho simplistas pode ser um problema, pois a tendência pode ser apenas avaliar o desempenho com base no custo e eficiência, deixando de lado outros critérios importantes para essa medição. Então, Neely (1995) faz crítica sobre a *performance* obtida por meio de um sistema de medição, e nos conduz a uma análise sobre alguns pontos relevantes sobre *performance*, por meio de perguntas, tais como: Que medidas de desempenho são usadas? Eles são usados para? Quanto custam? Qual o benefício que eles

oferecem?

As instituições de ensino superior privando pelo seu papel social encaram distintos compromissos, destacando-se: a diminuição de recursos, evolução quantitativa de instituições de ensino superior, competitividade na captação de seus clientes, política de mercantilização e acesso ao ensino superior (Taylor & Baines, 2012). Contudo, para as instituições mantiverem sucesso perante os desafios é preciso alcançar os objetivos vislumbrados é necessário que ocorra o monitoramento, controle e aprimoramentos. O mecanismo que pode contribuir são as medidas de desempenho, pois critica os objetivos organizacionais, como também descreve o cenário atual da entidade. (Al-Turki & Duffuaa, 2003; Tapinos, Dyson & Meadows, 2005).

De acordo com Ensslin, Ensslin & Petri (2003, p. 4),

na Pesquisa operacional de Apoio à Decisão o destaque não mais seria para o desenvolvimento de processos de otimização, mas para a busca estruturada de aperfeiçoamentos do contexto segundo a percepção, valores e preferências daquele a quem compete (tem a responsabilidade) por seu desempenho.

Nesse contexto, de avaliação de desempenho, dentre as 34 ferramentas encontradas por Petri (2005), destaca-se o Balanço Scorecard. Tem-se popularizado o BSC no meio profissional, pois é uma ferramenta que visa a medição do desempenho, o gerenciamento estratégico e informação que visa, e compreende, a melhoria da gestão (Neely, 2005; Kaplan & Norton, 1997). Apesar de se passarem décadas do início dos estudos sobre o BSC, a relevância acadêmica continua vigorosa, pois existem várias publicações sobre o assunto até os dias atuais. (Souza, Souza, Petri & Lunkes, 2015).

Inicialmente o BSC foi idealizado para que fosse aplicado na iniciativa privada, porém com as décadas de estudos e pesquisas sobre o tema, foi necessário ampliar o escopo de instrumentalização para abranger a área pública e melhorar a gestão governamental. Apontamos 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 & Luz Filho, 2006). Existem vários desafios na área pública, principalmente em instituições de ensino superior, que necessitam que sua estratégia para os departamentos, estejam alinhadas com objetivos da instituição (Al-Turki & Duffuaa, 2003). Apesar da menor quantidade de estudos para a área pública sobre o BSC, há resultados significantes perante a avaliação de desempenho para a área pública (Dimitropoulos; Kosmas & Douvis, 2017). No sentido de preencher algumas lacunas de pesquisa na área pública, essa pesquisa tem seu foco uma instituição pública que presta serviços no ensino superior, em

Editora Universitária federal.

1.1 PROBLEMA

Entende-se que as instituições são entidades sempre em formação e aprimoramento e que sempre é necessário fazer uma análise de cenários, diagnósticos e ações com o intuito de melhorias na gestão, é preciso uma verificação de pontos distintos, tanto financeiros como gerenciais.

A adoção de sistemas de medição de desempenho adota um determinado padrão quantificável, sistemático, controlável e que existe um indicador que é um instrumento de medição. Por meio da implementação de um sistema de indicadores, para aquilo que lhe quer verificar, o gestor pode quantificar a performance do desempenho operacional da entidade (Chen, Wang & Yang, 2009).

Por se tratar em análise de desempenho na área pública é notável que existem menor quantidade de pesquisas na área pública em relação a área privada, porém é factível mencionar que a Editora da Universidade Federal de Santa Catarina possa ter sua estrutura organizacional em expansão, pois visa produção, comercialização e divulgação de todas as obras produzidas, de cunho didático, científico ou literário. A instituição apresenta falhas operacionais que precisam ser sanadas para poder ficar ilesa a qualquer responsabilização legal, porém a principal é a falta de emissão da nota fiscal eletrônica para comercialização de seus estoques. Lembrando que a Editora Universitária precisa comercializar suas obras produzidas, em sua estrutura, para ter sua continuidade, e sustentabilidade, organizacional, pois só pode produzir mais obras a partir do momento comercializar seu estoque e obter recursos próprios, para manter o seu ciclo.

O presente estudo visa, não só, ampliar o horizonte de pesquisas sobre a avaliação de desempenho na área pública dentro de uma editora universitária, como também propor alternativas por meio da análise das informações cotidianas e sugerir um modelo que possa surtir efeito na redução de tempo, melhoria da estrutura, comunicação, transparência, eficiência e financeiro.

Com base em todas as premissas introdutórias e atendendo ao estabelecido para a proposição de um modelo de avaliação de desempenho, por meio do BSC, que avalie da instituição, a estratégia da Editora da IES em estudo está em via de constituir um CNPJ por meio de UG, para comercialização de serviços de terceiros, dessa busca a autossustentação, surge o seguinte questionamento: **Quais indicadores estão alinhados a estratégia, de comercialização/autossustentação, para gerenciamento da Editora da Universidade**

Federal de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor um modelo de painel de desempenho, pelo instrumento *Balanced Scorecard*, para a Editora da Universidade Federal de Santa Catarina com medidas alinhadas a estratégia da instituição/abertura de mercado.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral é necessário organizar tarefas dentro da pesquisa, a fim de tornar mais fácil a compreensão de o que se precisa atingir. A pesquisa dispõe-se dos seguintes objetivos específicos:

- a) Operacionalizar a estratégia da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina;
- b) Integrar o PDI da UFSC com os objetivos estratégicos da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina;
- c) Elaborar o painel de Desempenho da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Para maior eficiência no detalhamento dos motivos para desenvolver o presente estudo, surge à necessidade de subdividir as justificativas em Teórica e Prática.

1.4.1 Justificativa Teórica, Científica e Acadêmica

A UFSC é uma autarquia pública federal que está inserida como administração pública indireta do poder executivo da união. Tem a obrigação de se atentar pela constituição federal de 1988, em seu artigo 37, pelos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

Todos os princípios da administração pública todos são importantes, porém na ótica da Editora da UFSC a eficiência tem importância reforçada, pois como precisa produzir obras como sua atividade principal, também é necessário ter recursos para investir em novos estoques, já para comercializar a editora universitária precisa de pessoal habilitado para executar as

tarefas e produzir estoques acabados para que possa ser reinvestido na continuidade do seu ciclo operacional. O princípio da Eficiência promove a gestão das tarefas administrativas e financeiras em prol da instituição, na razoabilidade da aplicação dos recursos com mais efetividade.

Na área pública, os estudos sobre a gestão do desempenho tem tido ênfase e ancorado como parte integrante da inovadora pesquisa de gestão pública (Hood, 1995), contudo, destaca-se que a literatura tem se posicionado, muitas das vezes, a favor das críticas a nova gestão pública ao invés de ter preocupação com os estudos empíricos. A lacuna de pesquisa é evidenciada pelo estudo empírico por meio de um modelo avaliação de desempenho, na Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, que verifica o desempenho pelo instrumento de BSC com o intuito de disponibilizar mais um estudo de caso sobre o desempenho no setor público.

1.4.2 Justificativa Prática

As instituições, empresas e universidades precisam de análise gerencial para identificar qual a forma mais competitiva em relação ao seu cenário ambiental. Em se contando de universidade federal, aguça o planejamento no sentido de a estratégia estar atrelada a atitudes dos gestores, por meio de relatos documentais, ou pelo seu planejamento estratégico. A relevância da avaliação do desempenho tem-se na necessidade da identificação do cenário atual, e a sua comparabilidade com a situação anteriormente planejada, tornando mais firme a ideia de aprimoramentos na gestão (Meyer & Aleen, 1997; Petri, 2005; Kobus, 2012).

A avaliação de desempenho é foco de observação para as organizações, e tem bastante relevância para as entidades, pois procuram evidenciar com transparência todo o direcionamento e planejamento (Petri, 2005). Dentro das 34 alternativas (Petri, 2005) justifica-se a operacionalização do *Balanced Scorecard* por se tratar de instrumento que concede a visualização do alinhamento do departamento, diretoria, secretarias e outros, com a estratégia institucional. Esse “ao encontro” entre as subdivisões com a instituição é benéfico, pois garante a maximização no atingimento dos resultados esperados e compreendem a sincronização organizacional em prol da melhoria da gestão (Chen, Wang & Yang, 2009; Pereira & Terra, 2016). O BSC evidencia a visão e estratégia organizacional como foco principal, deixando controle em segundo plano, por ser uma ferramenta continuada que segue os pontos principais da estratégia, desenvolvendo e monitorando indicadores (Kaplan & Norton, 1993; 2000).

Na instituição pública, dentro da editora universitária, podem existir falhas na gestão de

peçoas, processos internos desajustados, não haver planejamento financeiro e outros fatores que interferem no cotidiano das tarefas executadas pela Editora. Então, esse estudo vem ao encontro da estratégia institucional, e visa fornecer subsídios por meio da proposição de um modelo de avaliação de desempenho que auxilie a gestão da unidade, analisando a situação planejada e comparando o cenário atual. O estudo traz consigo o ensejo de beneficiar a gestão pública analisando o desempenho e sugerindo melhorias, contribuindo com a evolução na eficiência. O modelo criado na pesquisa pode servir de ponto inicial para entender os benefícios e aprimoramentos sugeridos, como também, poderão ser implementados em outras unidades da federação com o intuito de beneficiar a aplicação do recurso público.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Sobre a delimitação da pesquisa vislumbra-se que a pesquisa é realizada em apenas uma editora universitária do Brasil e verifica o alinhamento estratégico da editora com a instituição. Ou seja, observar-se-á de qual modo o departamento, diretoria ou demais órgãos, está alinhado com a estratégia institucional e corrigir as falhas.

O foco principal da pesquisa delimita-se na observação da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina. Verificar-se-á, quanto ao tempo, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2015/2019), que é o relato instrumental de planejamento essencial para a pesquisa sobre a gestão estratégica do presente estudo.

Foram utilizados materiais filtrados por meio de uma revisão bibliográfica de estudos anteriores, foram utilizados teses, dissertações, artigos, livros, documentos e outros materiais para explicar os fenômenos presentes na pesquisa em rigor. O estudo delimita-se apenas na proposição de um modelo para a Editora da Universidade Federal de Santa Catarina e não tem a obrigatoriedade da implementação imediata, porém é importante as conversas com cada pessoa envolvida na Editora.

1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa está estruturada da seguinte forma: I) Introdução que apresenta a contextualização do tema, descreve-se os objetivos da pesquisa, como também, as justificativas teóricas e práticas da pesquisa. II) Na Fundamentação Teórica é discutido os conceitos de Gestão Pública, avaliação de desempenho, avaliação de desempenho na gestão universitária, BSC e estudos anteriores. III) Na Metodologia da pesquisa é descrito todos os procedimentos

para desenvolver a pesquisa e os instrumentos utilizados. IV) Os resultados visam a criação do BSC. V) Conclusões e considerações relevantes sobre a pesquisa, finalizando a pesquisa com referências, anexos, apêndices ou outros materiais que sirvam de base para lastrear as informações constantes nesta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão são apresentados os argumentos necessários para que fiquem embasados nesta pesquisa científica os entendimentos que lastreiam o desenvolvimento da pesquisa, sendo: Na subseção 2.1 aborda-se o conceito de Gestão Pública; a subseção 2.2 trata dos conceitos de avaliação de desempenho; na subseção 2.3 aponta-se os estudos anteriores sobre avaliação de desempenho e, finalizando o tópico, na subseção 2.4 são abordados os conceitos do BSC.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública tem seus desafios atrelados ao tempo que há o atendimento das necessidades do público que precisa de tal serviço. Sempre há barreiras a serem superadas e deficiências a ser equacionada, porém é necessário delinear por meio da apresentação de um resumo sobre administração pública tradicional, da *New Public Management* e da abordagem emergente (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014). As posturas são importantes, pois identificam qual direcionamento existe sobre a gestão pública no atual cenário, conforme o Quadro 1.

O Quadro 1, Quadro 2 e Quadro 3, extraído do estudo Bryson, Crosby & Bloomberg (2014), fazem as conjunturas da ideias dos cientistas Denhardt & Denhardt (2011, p. 28-29), Stoker (2006, p. 44); Kelly, Mulgan & Muers (2002); e Boyte (2011), e o enfoque é para o esclarecimento sobre a gestão pública, em três perspectivas cronológicas, distintas. Traz informações importantes sobre a comparação da gestão pública tradicional em relação a *New Public Management* e da abordagem emergente, em distintas dimensões.

No Quadro 1, na administração pública tradicional (Stoker, 2006; Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014) fala sobre o contexto ambiental e intelectual que incluíram os desafios da evolução industrial, científica, progresso social (Salamon, 2002; Denhardt & Denhardt, 2011), e O homem seguia o que lhe era delegado por política. Quando se fala em Nova Gestão Pública no contexto do Quadro 1, tem a ver com a preocupação dos fracassos governamentais, preservação da eficiência e ferramentas que possam alcançar os objetivos e resultados (Salamon, 2002; Moynihan, 2006). Já no novo serviço público é observável as falhas de mercado, o foco democrático, publicidade (Bozeman, 2007) e abertura para a criação de abertura da informação e deliberações com o foco na melhoria do que é público (Briggs, 2008; Denhardt & Denhardt, 2011).

Quadro 1 - Contexto Ambiental e Amplitude Intelectual

Dimensão	Administração Pública Tradicional	Nova Gestão Pública	Abordagem Emergente da Administração Pública (O novo serviço público de Denhart e Denhart's (2011))
Condições materiais e ideológicas	Industrialização, urbanização, ascensão da corporação moderna, progresso, preocupação com as principais falhas do mercado, experiência com a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, alta confiança no governo.	Preocupação com os fracassos do governo, crença na eficácia e eficiência dos mercados e racionalidade, devolução e a privatização.	Preocupação com falhas de mercado, governamentais, sem fins lucrativos e cívicos; preocupação com a chamada Cidadania “reduzida”; governança em rede e colaborativa; tecnologias avançadas de informação e comunicação
Fundamentos teóricos e epistemológicos primários	Teoria política, gestão científica, ciência social ingênua, pragmatismo	Teoria Econômica, sofisticada ciência social positivista	Teoria democrática, teoria de gestão pública e sem fins lucrativos, além de diversas abordagens para o conhecimento
Teoria democrática, teoria de gestão pública e sem fins lucrativos, além de diversas abordagens para o conhecimento	Racionalidade sinótica, “homem administrativo”	Racionalidade técnica e econômica, “homem econômico”, tomadores de decisão interessados	Racionalidade formal, múltiplos testes de racionalidade (político, administrativo, econômico, legal, ético), crença na espirtuosidade pública além do interesse próprio estreito, “pessoa razoável” aberta à influência através do diálogo e da deliberação.

Fonte: Extraído de Bryson, Crosby & Bloomberg (2014).

No Quadro 2, aborda a Esfera Pública, que dimensiona as três visões sobre o que é público. Na Administração Pública Tradicional o bem comum e interesse público é determinado pelos funcionários eleitos e técnicos, que definem os objetivos políticos e tem o foco no eleitor (Moore, 1995; Bozeman, 2007; Meynhardt, 2009). Contudo, na nova gestão pública os gerentes, líderes ou gestores podem alcançar eficiência, responsabilidade e equidade, como também os valores democráticos (O'flynn, 2007; Williams & Shearer, 2011). Quando se atenta a abordagem emergente tem a visão de democrático e ser além do que simples pessoas, entendam que são parte da solução de problemas coletivos (Denhardt & Denhardt, 2011).

Quadro 2 - A Esfera Pública

Dimensão	Administração Pública Tradicional	Nova Gestão Pública	Abordagem Emergente da Administração Pública (O novo serviço público de Denhart e Denhart's (2011))
Definição do bem comum, valor público e interesse público	Determinado por funcionários eleitos ou especialistas técnicos	Determinado por funcionários eleitos ou agregando preferências individuais apoiadas por evidências de escolha do consumidor.	O que é público é visto como indo muito além do governo, embora o governo tenha um papel especial como garantidor de valores públicos; bem comum determinado pelo amplo diálogo inclusivo e deliberação informada por evidências e valores democráticos e constitucionais.
Papel dos Políticos	Gestores são responsáveis por definir os objetivos políticos	Gestores responsáveis por definir objetivos políticos determinam os objetivos da política; gerentes capacitados; política administrativa em torno do uso de ferramentas específicas	“Trabalho público”, incluindo a determinação dos objetivos das políticas como meio de diálogo e deliberação; democraci como “um modo de vida”
Papel da cidadania	Eleitor, cliente e constituinte	Cliente	Cidadãos vistos como solucionadores de problemas e cocriadores engajados ativamente na criação do que é valorizado pelo público e é bom para o público

Fonte: Extraído de Bryson, Crosby & Bloomberg (2014).

No Quadro 3, para a criação do processo democrático, na abordagem emergente, proporciona discussão, e reflexão, responderá tão somente à cidadania vigorosa, principalmente pelo fato de que o que é coletivo tem que ser valorizado para o bem da coletividade, ou seja, a democracia.

Pensando em democracia, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 observa a existência de princípios que regem a administração pública, aos quais, em seu art. 37 dispõem da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Dentre as exposições referentes ao quadro desse tópico aparece na expressa a palavra eficiência, que se inclui como princípio da administração pública mediante a Emenda Constitucional nº 19 de 1988, que em tempos de continuidade abalada por falta de recursos, para qualquer instituição é necessário fazer a análise de viabilidade da aplicação de tal recurso.

O direcionamento do Quadro 3 evoca para o entendimento, da abordagem emergente, de que a direção vem do envolvimento do governo ou não, traduzindo o seu objetivo em coletivo e cria valor público, pode-se tornar eficiente e eficaz, proporcionando o diálogo em prol da cidadania e da democracia.

Quadro 3 - Governo e Administração Pública

Dimensão	Administração Pública Tradicional	Nova Gestão Pública	Abordagem Emergente da Administração Pública (O novo serviço público de Denhart e Denhart's (2011))
Papel das agências governamentais	Visto como projeto e implementação de políticas e programas em resposta a objetivos politicamente definidos	Orientar, visto como objetivo determinante e catalisador da prestação de serviços por meio da escolha de ferramentas e confiança.	O governo atua como convocador, catalisador, colaborador; às vezes direção, às vezes, remo, às vezes parceria, às vezes ficar fora do caminho
Objetivos principais	Objetivos fornecidos politicamente; implementação gerida por funcionários públicos; monitoramento feito por meio de supervisão de funcionários	Objetivos fornecidos politicamente; gerentes gerenciam insumos e produtos de forma a garantir economia e capacidade de resposta aos consumidores	Criar valor público de tal forma que o público mais se preocupa com isso é abordado de forma eficaz e o que é bom para o público é posto em prática
Valores Chaves	Eficiência	Eficiência e Eficácia	Eficiência, eficácia e toda a gama de valores democráticos e constitucionais
Mecanismos para atingir os objetivos políticos	Administrar programas por meio de agências públicas centralizadas e hierarquicamente organizadas ou de profissões auto reguladoras	Criar mecanismos e estruturas de incentivo para alcançar os objetivos das políticas, especialmente através do uso de mercados	Seleção de um menu de mecanismos alternativos de entrega baseados em critérios pragmáticos; isso geralmente significa ajudar a construir colaborações intersetoriais e envolver os cidadãos para alcançar os objetivos acordados.
Papel do gestor público	Garante que regras e apropriado os procedimentos são seguidos aos funcionários e clientes. Discreta discricção permitida a funcionários administrativos	Ajuda a definir e cumprir por meio dos objetivos de desempenho; responsivo aos funcionários e clientes; ampla discricção permitida	Desempenha um papel ativo ajudando a criar e orientar redes de deliberação e entrega e a manter e melhorar a eficácia geral, a prestação de contas e capacidade do sistema. Critério é necessário, mas é limitado por lei, democrático e valores constitucionais e uma ampla abordagem à responsabilização
Abordagem para prestação de contas	Hierárquica, na qual os administradores são responsáveis perante funcionários democraticamente eleitos	Impulsionado pelo mercado, no qual interesses próprios agregados resultam em resultados desejados por amplos grupo de cidadãos (clientes)	Multifacetada, pois os servidores públicos devem atender à lei, aos valores da comunidade, às normas políticas, aos padrões profissionais e aos interesses dos cidadãos
Contribuição para o processo democrático	Oferece objetivos e responsabilidade politicamente determinados; a competição entre os líderes eleitos fornece uma responsabilidade abrangente; setor público tem o monopólio do serviço público	Fornecer objetivos politicamente determinados; os gerentes determinam os meios; ceticismo quanto ao serviço público; favorece atendimento ao cliente	Proporciona diálogo e catalisa e responde à cidadania ativa na busca do que o público valoriza e o que é bom para o público; nenhum setor monopoliza o serviço público; manter relações baseadas em valores públicos compartilhados é essencial

Fonte: Extraído de Bryson, Crosby & Bloomberg (2014).

A gestão pública está inserida em instituições públicas de ensino superior com o intuito de transformar, por meio da educação, os recursos direcionados por políticas públicas, democráticas, que visam o desenvolvimento da nação por meio da qualificação de cidadãos, melhoria econômica, aprimoramento de medicamentos, divulgação científica, desenvolvimento tecnológico e outros. Então, as universidades públicas federais têm papel fundamental para o crescimento brasileiro em relação a pesquisa, ensino e extensão, pois precisam ter eficiência na aplicação de recursos para obter um resultado satisfatório perante a sociedade, que é o seu principal devedor e credor. E para qual, precisam ser avaliadas em seu desempenho de alguma forma.

Em 2017, o Brasil tinha 296 Instituições de Educação Superior (IES) públicas e 2.152 privadas, o que representa 87,9% da rede. Das públicas, 41,9% são estaduais; 36,8%, federais e 21,3%, municipais. Quase 3/5 das IES federais são universidades e 36,7% são Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets). Os dados são do Censo da Educação Superior 2017, que teve seus resultados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais em setembro (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2017).

Das 2.448 IES brasileiras, 82,5% são faculdades. As 199 universidades existentes no Brasil equivalem a 8,1% do total de IES. Por outro lado, 53,6% das matrículas da educação superior estão concentradas nas universidades. Apesar do alto número de faculdades, nelas estão matriculados apenas 1/4 dos estudantes. Em 2017, 35.380 cursos de graduação e 63 cursos sequenciais foram ofertados em 2.448 IES no Brasil. Dois terços das IES oferecem 100 ou mais cursos de graduação e 26,7% das IES ofertam até dois cursos de graduação. Em média, as IES oferecem 14 cursos de graduação; 92% dos cursos de graduação nas universidades são na modalidade presencial. O grau acadêmico predominante dos cursos de graduação é o bacharelado (58,7%). (INEP, 2017).

O típico docente da Educação Superior possui doutorado na rede pública. O mestrado é o grau de formação mais frequente na rede privada. Tanto na rede privada quanto na rede pública, os docentes mais frequentes são homens; 36 anos é a idade mais frequente dos docentes tanto em instituições públicas quanto em instituições privadas. Os doutores são mais frequentes na rede pública, enquanto na rede privada a maior parte é mestre. Em relação ao regime de trabalho, enquanto a moda dos docentes da rede pública é o regime em tempo integral, na rede privada a maior parte possui tempo parcial. (INEP, 2017).

O ensino superior no Brasil pode ser oferecido por quatro tipos de instituições: Universidades, Centros Universitários, Faculdades e Institutos de Educação, Ciência e

Tecnologia, ao qual oferecem a graduação na forma de bacharelado, licenciatura e formação tecnológica. Por sua vez, os cursos de pós-graduação são divididos entre *lato sensu* (especializações e MBAs) e *strictu sensu* (mestrados e doutorados). Hoje em dia são ofertados na modalidade em EAD e presencial, há predominância de matriculados com o sexo feminino na graduação, e o grande acesso é por cursos de bacharelado, sendo o período noturno o mais procurado (INEP, 2017; Silveira & Petri, 2019).

A importância das instituições de ensino superior denota no seu papel social que são relevantes por tudo que representam, desenvolvem, aprimoram pela inovação científica e tecnológica, contudo, precisam apresentar razoabilidade na aplicação de recursos em busca da melhoria da qualidade de vida do brasileiro, seja em qual cenário se encontre, porém com muita responsabilidade.

Na UFSC não é diferente das demais instituições, ou seja, “A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tem sua relevância na sociedade por prestar um serviço que traz benefícios a sociedade, sua tradição vem de mais de 50 anos de trabalhos na área científica, foi fundada em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Sua comunidade é constituída por cerca de 50 mil pessoas, entre docentes, técnicos-administrativos em Educação e estudantes. São aproximadamente 5.500 professores e técnicos que atuam em atividades cujos resultados são referência no Brasil e Exterior. A UFSC conta com autonomia universitária na capacidade de gerir os recursos nela empregados e fazer com que seja gasto dentro das prerrogativas da Lei.” (Universidade Federal de Santa Catarina [UFSC], 2019).

“A missão da UFSC é 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”. (UFSC, 2019).

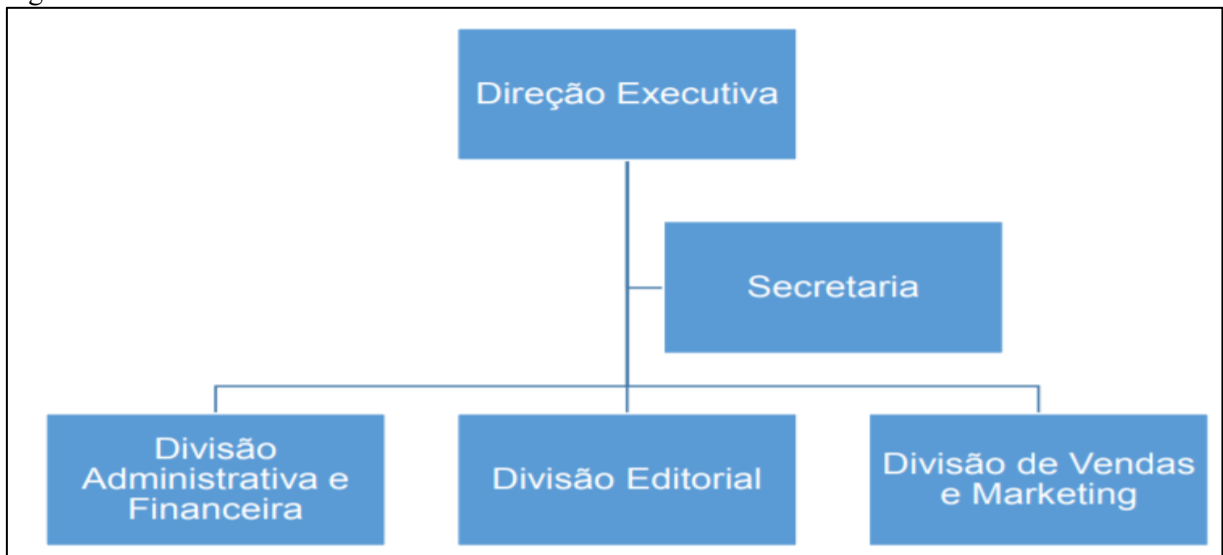
Na relação institucional permeiam distintas subdivisões que lastreiam o ambiente organizacional, porém, dentre importâncias diversas de toda instituição há um órgão que tem relevância e reconhecimento por seus serviços prestado e faz parte da observação nesta pesquisa, esse órgão é a Editora da Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao longo de seus 38 anos de serviços prestados, a EdUFSC conquistou o reconhecimento no cenário editorial, graças à qualidade e à variedade de títulos publicados. As cuidadosas características técnicas das obras promovem por si só o catálogo da EdUFSC, o que facilita a distribuição e a comercialização dos produtos com o selo da Editora.

A Editora é responsável pela divulgação, produção, distribuição e comercialização das obras que foram produzidas, principalmente por professores e técnicos administrativos da UFSC. Tem sua base organizacional reforçada pela atividade principal da divulgação da evolução tecnológica, científica e literária, e através da aprovação das obras, que são submetidas ao crivo do qualificado conselho editorial, torna mais justa a continuidade da sua existência pela prestação de serviços editoriais com qualidade inquestionável (EdUFSC, 2019).

Na atual estrutura a EdUFSC conta com 1 administrador, 1 técnico em contabilidade, 2 assistentes em administração, 1 auxiliar em administração, 1 desenhista técnico, 1 produtor visual, 3 revisores de texto, 2 técnicos em assuntos educacionais e 1 diretor (docente).

Figura 1 - Estrutura da Editora da UFSC



Fonte: Documentos da EdUFSC (2019).

Sua estrutura pode ser aprimorada para ampliar a sua área de atuação, seja por meio da ampliação de pessoal, instrumentos técnicos, tecnologia da informação e pesquisas realizadas dentro da EdUFSC para melhoria de seu desempenho, portanto, por meio de uma análise de desempenho existirá a viabilidade na observação de alguns pontos levantados que possam ser relevantes.

O seu negócio tem como ofício: a) ofertar obras impressas de relevância acadêmica e literária com o selo da EdUFSC, com preços de capa competitivos; b) atender a demanda dos alunos de graduação, pós-graduação e comunidade em geral local, nacional e internacional; e c) ofertar e-books em acesso aberto (EdUFSC, 2019).

Um desafio da editora, dentro de todos os percalços que existem, é conseguir comercializar suas obras diretamente pela UFSC, com o seu próprio CNPJ e emitindo a Nota

Fiscal da editora, para que possa ter seu registro como unidade gestora dos seus recursos próprios e fazer o registro da movimentação de seus estoques.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para embasar o tema avaliação de desempenho é necessário tomar como premissa que está sendo discutido cientificamente, porém, não existe uma definição clara sobre qual a sua amplitude. Contudo, entende-se como sendo o processo de mensuração da eficiência e eficácia de determinada ação, ao qual os indicadores ou medidas de desempenho são quantificáveis mediante a apuração de métricas, específica a tal caso (Neely, Gregory & Platts, 1995).

A intensão da estruturação das métricas segue algum critério inicial, assim a junção do conjunto de métricas pode definir o que pode ser medido, porém quando há isolamento da métrica pode ser ineficácia para fazer a medição. Para entender a eficácia é necessário que esteja atrelada aos objetivos e a estratégia, reforçando os indicadores de desempenho em relação a estratégia, e enaltecendo suas variáveis (Neely, Gregory & Platts, 1995; Lebas, 1995; Otley, 2001).

O desempenho é multidimensional e não deve ser visualizado apenas uma dimensão, como também é difícil afirmar que existam medidas comuns de eficácia que ocorram em organizações que divergem de objetivos e estratégias, porém podem existir no nível mais simplório (Otley, 2001). A união dos indicadores de desempenho viabiliza a construção de um sistema de avaliação de desempenho, que tem a capacidade de apoiar o processo de decisão por meio da coleta, análise e informação (Neely, Gregory & Platts, 1995; Van Camp & Braet, 2016).

Esse sistema de medição de desempenho é descrito em três distintos níveis: medidas individuais, conjunto de medidas individuais e a relação entre o sistema e o ambiente (Neely, Gregory & Platts, 1995). O sistema precisa se inter-relacionar com o ambiente interno, seja pela cultura ou valores, como com o ambiente externo, por seus clientes ou concorrentes. E as métricas precisam ser entendidas a sua criação específica, para, assim, atender objetivos divergentes inseridos na organização, pois existem aspectos de desempenho relevantes para cada propósito interessado (Neely, Gregory & Platts, 1995; Lebas, 1995; Otley, 2001).

Já quando se fala em aprimoramento da gestão é necessário enfatizar a continuidade do monitoramento integra a essência do sistema de avaliação de desempenho, contudo a sua importância se evidencia por meio da esses dados passados ajudam a entender a potencialidade de períodos posteriores. Ou seja, as organizações precisam fazer as medições para montar o seu

mosaico de ações, assertivas, que derivam da medição de desempenho, e buscar a eficácia. (Lebas, 1995; Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012).

Nas pesquisas realizadas sobre avaliação de desempenho da gestão universitária é observável que há relevância do tema pelos cientistas nas últimas décadas, pois é necessário avaliar a medida de desempenho das instituições universitárias tendo como parâmetro o aumento de pesquisas que tentam avaliar esse desempenho.

Avaliação de desempenho organizacional é atualmente um tema de grande interesse profissional e acadêmico, pois visa gerar vantagens competitivas e ainda garante possibilidade de sustentabilidade, e conseqüentemente, a continuidade da organização (Dimitropoulos, Kosmas & Douvis, 2017).

Buscando o aperfeiçoamento dos dados da pesquisa fez-se necessária o refinamento de estudos anteriores sobre avaliação de desempenho, então o Quadro 2 faz menção a estudos que podem influenciar no desenvolvimento dessa pesquisa, pois contém informações importantes sobre o tema pesquisado.

Para essa filtragem de estudos anteriores foi feito a aplicação do instrumento de pesquisa *ProKnow-C* sobre o tema avaliação de desempenho se desenvolveu um quadro de estudos que tenham relevância neste tema. Essas pesquisas têm o intuito de lastrear possíveis lacunas nas pesquisas, comparabilidade com alguns trabalhos e verificar a evolução sobre o tema. No Quadro 2 são relacionados 20 estudos que evidenciam o autor, título da pesquisa, ano de publicação em revista científica, em qual periódico foi feita a publicação e resultados da pesquisa.

Quadro 4 - Portfólio Bibliográfico

Ref	Autores	Título	Ano	Periódico	Resultados
1	Samaržija L., Zekić Z., Grčić-Fabić M.,	Supply chain management as a source of competitive advantage in wood clusters	2018	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados revelaram que os fatores que compõem a gestão da cadeia de suprimentos (TI, Processo de Valor Agregado e Relacionamentos com Parceiros) têm efeitos positivos estatisticamente significativos no Desempenho da Cadeia de Suprimentos e Vantagem Competitiva dos aglomerados de madeira.
2	Supriyadi E., Iha H.H., Djamil A., Dharma P.,	Analysis of community-based tourism development to increase SME performance and welfare level. Case study in west Sumatra	2018	Journal of Environmental Management and Tourism	Os resultados são obtidos que Infraestrutura, comprometimento, Redes Sociais, o papel do governo tem uma influência positiva e significativa na colaboração.
3	Razumovskaya E., Maramygin M., Reshetnikova T., Lebedev A., Vakhrushev A.,	Corporate social responsibility and company's economic efficiency: Russian experience	2018	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados da pesquisa: 1. Com base em dados estatísticos e analíticos, os autores justificaram a existência de uma correlação direta entre a implementação de programas de responsabilidade social corporativa e a eficiência econômica da empresa; 2. Os autores analisaram a atitude em relação à política de responsabilidade social corporativa por parte dos gerentes, proprietários e acionistas da empresa, que revelou o diferente conteúdo e posicionamento das atividades de RSC e diferentes expectativas de sua implementação nas avaliações desses grupos de respondente.
4	Šikýř M., Sekerin V., Gorokhova A.,	Managing human resources using the best practice. Best fit approach	2018	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados apoiam a sugestão de que, na perspectiva de atingir o objetivo da gestão de recursos humanos na organização, os gestores devem aplicar as melhores práticas comprovadas em talento, desempenho, diversidade, remuneração e gestão do conhecimento para efetivamente atrair, empregar e desenvolver funcionários qualificados e motivados.
5	Zavalko N.A., Kozhina V.O., Kovaleva O.P., Kolupaev R.V., Lebedeva O.Y.,	System approach to diagnostics and early prevention of a financial crisis at an enterprise	2018	Journal of Applied Economic Sciences	A abordagem baseada na previsão do indicador de cobertura da dívida ignorou as despesas de capital e os indicadores de desempenho alcançados. Foi comprovado que um nível insuficiente de avaliação do potencial de solvência da empresa era um ponto fraco em diagnósticos financeiros integrais e baseados em valor.
6	Sari M., Lubis A.F., Maksum A., Lumbanraja P., Muda I.,	The influence of organization's culture and internal control to corporate governance and its impact on state-owned enterprises corporate	2018	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados mostraram que há influência significativa da cultura organizacional na governança corporativa, no controle interno da governança corporativa, na cultura organizacional sobre o desempenho corporativo, na influência da governança corporativa no desempenho corporativo.

Continua

Quadro 4 - Portfólio Bibliográfico

(Continuação)

Ref	Autores	Título	Ano	Periódico	Resultados
7	Bragin L.A., Ivanov G.G., Mayorova A.N., Mayorova E.A., Nikishin A.F.,	Environmental performance of retail trade companies in Russia	2018	Journal of Environmental Management and Tourism	Um novo aumento no desempenho ambiental das empresas de comércio varejista melhorará sua competitividade e o desempenho social e econômico resultante e contribuirá para a formação de um modelo equilibrado e ambientalmente orientado para o desenvolvimento da economia russa
8	Ibidunni A.S., Chinonye L.M., Adegbuyi O.A., Olokundun M.A.,	First order analysis of organisational knowledge, organisational orientation and performance	2018	Journal of Applied Economic Sciences	Uma forte ênfase e atenção deve ser colocada em uma cultura de orientação de aprendizagem em toda a organização, como visão compartilhada e abertura de espírito; orientação empreendedora, como proatividade, agressividade competitiva e autonomia como influenciadores da eficácia organizacional; e orientação para o mercado, como orientação do cliente e dos concorrentes.
9	Chaerudin I., Primiana I., Kaltum U., Cahyandito M.F.,	Boosting mini-power plant business performance by implementing supply chain management and business partnership - Case study: Mini-power plant business units in West Java	2018	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados mostram que a gestão da cadeia de suprimentos e as parcerias de negócios afetam o desempenho dos negócios em unidades de negócios de usinas hidrelétricas em West Java. As parcerias de negócios têm um impacto maior do que o gerenciamento da cadeia de suprimentos para melhorar o desempenho dos negócios.
10	Jamshidnezhad A., Bagherzadeh F.,	A fuzzy ranking model to performance assessment of cooperative companies	2017	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados do estudo mostraram que, no modelo de avaliação de desempenho proposto, os indicadores de comércio e responsabilidade social são muito importantes em comparação aos modelos convencionais na avaliação de desempenho de empresas cooperativas. Além disso, a educação é o indicador mais eficaz para melhorar o desempenho das empresas cooperativas.
11	Almeida F.L., Santos J.D., Monteiro J.A.,	A survey of innovation performance models and metrics	2017	Journal of Applied Economic Sciences	Os dez estudos mais relevantes sobre modelos e métricas de desempenho de inovação foram comparados para determinar semelhanças e diferenças entre cada geração de modelos e métricas. Por fim, os principais modelos e métricas de desempenho de inovação foram identificados, classificados e comparados.
12	Gusev Y., Polovova T., Karnaukh I.,	Strategic focus as a tool to ensure economic stability and security of non-financial corporations as socio-economic systems in modern Russian economy	2016	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados foram analisados para formar as disposições conceituais. Portanto, este conceito pode ser usado para desenvolver técnicas de monitoramento e gestão de estabilidade econômica, considerando o aspecto estratégico da operação de sistemas socioeconômicos em condições modernas. Além disso, os resultados da pesquisa permitiram melhorar a metodologia de gestão estratégica e garantir o desenvolvimento estável do setor real da economia nacional.
13	Badru B.O., Raji J.O.,	Companies' financial outcomes in Nigeria: Does chief executive officer nationality matter?	2016	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados servem como um guia para os reguladores projetarem e implementarem mecanismos-chave de governança corporativa na Nigéria para encorajar a diversificação de conselhos. Além disso, o estudo é um dos poucos estudos que considera este aspecto, especialmente no contexto nigeriano e acrescenta à literatura existente sobre o papel vital de CEOs estrangeiros no desempenho da empresa na Nigéria.

Continua

Quadro 4 - Portfólio Bibliográfico

(Conclusão)

Ref	Autores	Título	Ano	Periódico	Resultados
14	Nalivaychenko E.V., Kirilchuk S.P.,	Improvement of the intellectual asset management in the information economy	2016	Journal of Applied Economic Sciences	A pesquisa visa melhorar o processo de gestão de investimentos em tecnologia da informação como propriedade intelectual. Os resultados permitem conduzir a simulação inteligente de gestão para melhorar a eficiência da criação de projetos de inovação na economia da informação.
15	Mirdala R.,	Real exchange rates, current accounts and competitiveness issues in the Euro area	2015	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados indicam que, embora os determinantes de competitividade externa dos preços e dos custos tenham afetado as importações de forma mais significativa do que as exportações, os determinantes da demanda deram forma aos saldos das contas correntes, principalmente durante o período de crise.
16	Văcărescu Hobeau L.,	The performances assessment - Assessment methods and techniques of the professional performances	2015	Journal of Applied Economic Sciences	Conclui-se que há necessidade de valorizar o desempenho profissional dos funcionários gerou a elaboração dos múltiplos métodos e técnicas de valorização da equipe e deu origem aos sistemas de avaliação de desempenho. As organizações devem ter seu próprio sistema de avaliação de desempenho profissional para os funcionários.
17	Widodo, Yuwalliatin S., Astuti E.D.,	The development design of knowledge quality based on knowledge networking and cross-functional integration towards SMES' innovative performance	2015	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados mostram que a principal prioridade do modelo de desenvolvimento de desempenho inovador de PME em Java Central, aumentando a qualidade do conhecimento intrínseco com os indicadores de precisão, objetividade, dinamismo/atualização e credibilidade.
18	Szabo S., Sidor J.,	The performance measurement system—potentials and barriers for its implementation in healthcare facilities	2014	Journal of Applied Economic Sciences	O núcleo do sistema é o caminho e o conteúdo da concepção das medidas em um equilíbrio mútuo e as ligações causais ligadas à formulação da estratégia. Os resultados concentram-se nas áreas críticas da implementação do BSC.
19	Álvarez E., Blanco-Encomienda F.J., Muñoz J.F., Sánchez-Guerrero M.,	Evaluation of randomized response models for the mean and using data on income and living conditions	2014	Journal of Applied Economic Sciences	Os resultados empíricos indicam que nenhum estimador apresenta viés quando os indivíduos fornecem as respostas verdadeiras, enquanto o estimador direto apresenta um grande viés ao fornecer respostas falsas.
20	Janischewski C.,	Emphasising the integrative aspect	2004	Newspaper Techniques	Busca melhorar os resultados e a participação nos negócios, tanto na distribuição quanto na parte de marketing da distribuição. A capacidade de analisar e comparar desempenhos de entrega são um grande benefício proporcionado pelo controle de distribuição para uma editora de jornais.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na busca inicial foram encontrados 20 estudos que tratam sobre avaliação de desempenho, destaca-se *Journal of applied Economic Science* com diversas publicações, sobre o tema, nota-se que o foco está direcionado para esse prisma e é importante a observação dos estudos anteriores, para entender onde se localiza o presente estudo.

Com o entendimento de melhorias na observação dos artigos, subtraindo as publicações em congressos, conferências e outros do gênero, foi apenas considerado os documentos publicados em revistas ou jornais com relevância, fazendo uma filtragem para enriquecer a pesquisa. Para evidenciar alguns dos modelos, ferramentas ou sistemas de medição de desempenho é elaborado o Quadro 3, que fez uma verificação dos estudos de Coelho (2018) e de Silveira & Ensslin (2017), juntamente com os dados da pesquisa, para identificar estudos empíricos que utilizam tais instrumentos de avaliação de desempenho e criou o Quadro 5, onde foram verificadas outras pesquisas que beneficiarão o estudo.

Quadro 5 - Ferramentas, sistemas ou modelos identificados no portfólio bibliográfico e referências

Modelo, Ferramenta ou Sistema	Descrição	Autores
DEA	A <i>Data Envelopment Analysis</i> é a técnica que ajuda a analisar e identificar o desempenho das boas práticas para utilização dos recursos entre um grupo de organizações. Identifica os maiores retornos em ganhos em potencial.	Katharaki e Katharakis (2010)
BSC	O BSC é uma ferramenta que analisa o desempenho por meio de princípios do <i>Balanced Scorecard</i> , com quatro principais áreas de resultados. É necessária para a identificação de tarefas, competências, formação, prazos, responsabilidades, como também, o desempenho das unidades organizacionais.	Chen, Yang & Shiau (2006/2009); Papenhausen & Einstein (2006); Kettunen (2008); Wu, Lin & Chang (2011) Philbin (2011); Taylor & Baines (2012); Ismail & Al-Thaoiehie (2015); Pietrzak, Paliszkievicz & Klepacki (2015); Senarath & Patabendige (2015).
ISO 9000	ISO 9000 é um conjunto de padrões internacionais projetados para realizar três objetivos: (1). Analisar e monitorar a qualidade dos fornecedores. (2) Estabelecer e avaliar o sistema interno de qualidade da empresa. (3) Usar registro de sistemas de qualidade interna de uma empresa.	Soares (2014)
SWOT	A Matriz SWOT identifica os pontos fortes e fracos das competências internas da organização, como também as oportunidades e ameaças externas no ambiente competitivo.	Kucherenko (2014); Ghazinoory, Zadeh & Memariani (2007)
RANKINGS	Avalia as instituições de ensino superior por ranking, observando a qualidade como um conceito e subjetivo que verifica como a instituição executa suas atividades.	Wiley (2008); Jeongeun (2018)
MCDM	MCDM tenta fornecer ao gestor a referência em relação a mitigar o risco da tomada de decisão. Verifica alguns critérios, como elementos da hierarquia, medição de tangibilidade, estimado, compreensão, ou seja, aquilo que pode ser relacionado com algo e possa interferir na decisão.	Wu, Chen, Chen & Zhuo (2012); Valmorbida & Ensslin (2016)
MODELO DIAMANTE DE PORTER	Modelo de Porter avalia requisitos dentro e fora da organização que criam vantagens em relação ao mercado. Essa competitividade é o foco e baseia-se na seleção de atributos importantes que avaliem essa criação de vantagens.	Porter (1990)

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Há uma gama de ferramenta utilizada para avaliar o desempenho na gestão universitária, porém, dentro da lista das importantes ferramentas mencionadas pelos autores, destaca-se o BSC. O *Balanced Scorecard* é um sistema de medição de desempenho e de gestão estratégica, que permite a organização comunicar-se, mediante pontos estratégicos, e convergir esse esforço estratégico em ações para melhoria da eficiência (Kaplan & Norton, 1993, 1997, 2001; Chen, Wang & Yang, 2009).

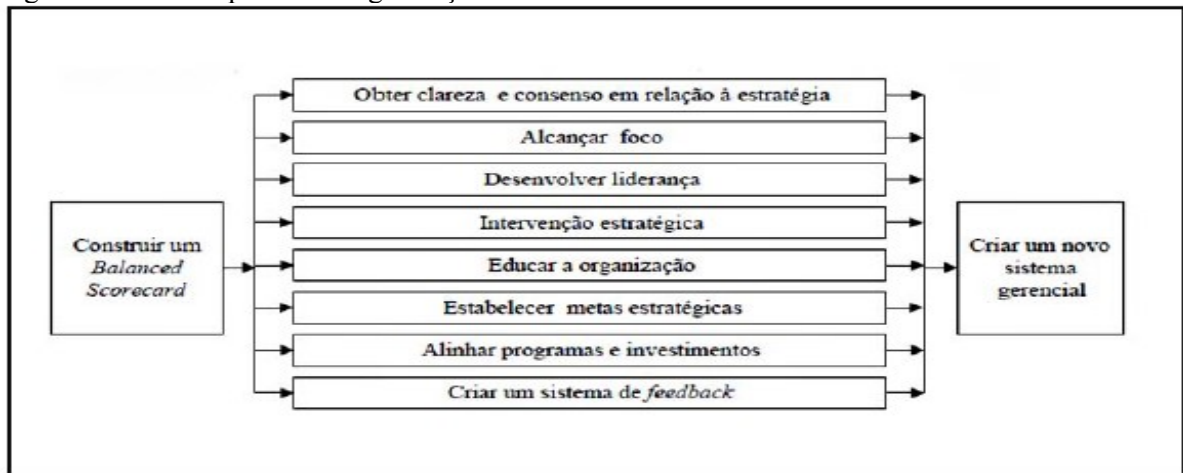
Neste estudo dos 20 achados como fundamento, evidencia-se que as ferramentas, sistemas ou modelos corroboram com os achados por Coelho (2018) e Silveira & Ensslin (2017).

2.3 BALANCED SCORECARD

Para avaliar o desempenho, dentre todas as ferramentas existentes, o *Balanced Scorecard* traz consigo a ideia de ser um instrumento que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, isso é de suma importância para os gestores (Kaplan & Norton, 1997).

Pensando em avaliação de desempenho, “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 & Norton, 1997, p. 19). Assim, serve para qualquer tipo de organização. O desempenho das empresas ficou muito tempo atrelado a medidas financeiras, norteadas por 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 & Norton, 1997). O sistema é caracterizado pela Figura 2.

Figura 2 - Motivos para uma organização elaborar um *Balanced Scorecard*



Fonte: Extraído de Kaplan & Norton (1997, p. 286).

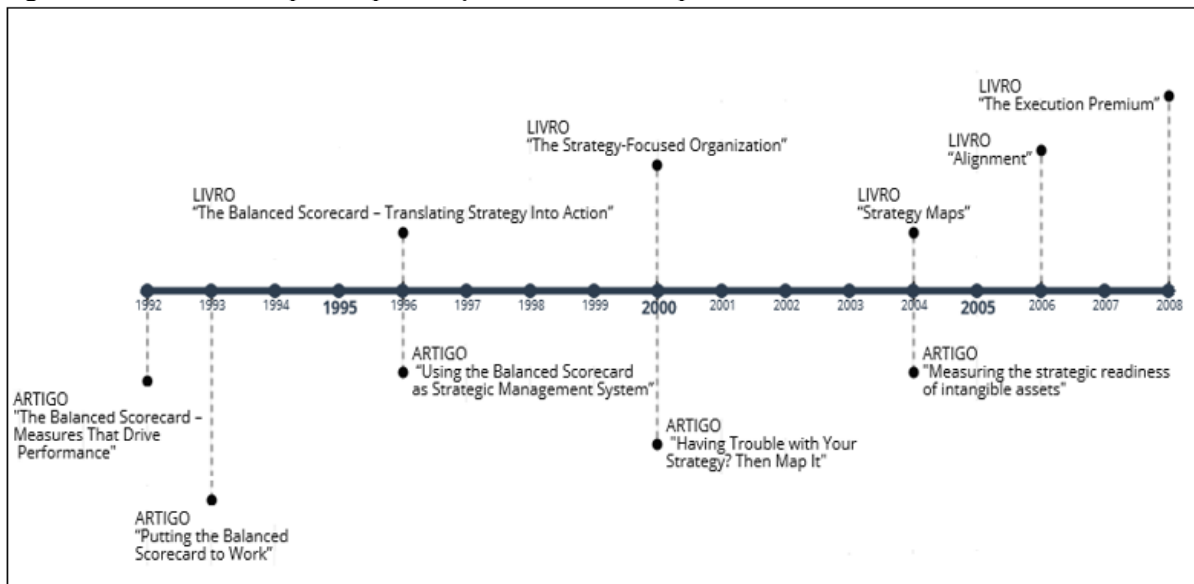
A Figura 2 ilustra o que tem de importante na elaboração dos motivos de se elaborar o BSC, primeiro é alinhar as estratégias e direcionar ao foco, exercer função de liderança para o desenvolvimentos das estratégias, intervir na cultura organizacional, traçar objetivos e metas para a estratégia organizacional alinhando o seu processo interno e recursos investidos, e fazer que essa análise de desempenho seja contínua para que possa surtir efeitos benéficos à organização.

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 novo sistema gerencial para a organização a partir do BSC, conforme demonstrado na Figura 2.

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.

Essa ideia do BSC vem sendo desenvolvida desde a década de 1990 onde os autores, que são professores da Universidade de Harvard, iniciaram os fundamentos do BSC em artigo publicado na revista de Harvard em 1992. Nos demais períodos, os autores fizeram aprimoramentos no modelo por meio de publicações na revista, conforme demonstra a evolução exposta na Figura 3.

Figura 3 - Linha do Tempo das publicações e obras de Kaplan e Norton



Fonte: Extraído de Coelho (2018, p. 27).

A Figura 3 demonstra que a ferramenta BSC está sendo continuamente melhorada para que se utilize tudo que ela possa abranger na organização. Após a sua primeira publicação, em 1993, com a publicação de *Putting the Balanced Scorecard to Work* que se entende que essa ferramenta pode ser vigorosa para as organizações. Em 1996, as publicações *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System* e o livro *The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action* tem seu potencial aflorado e relevância comprovada, pois as publicações denotam a capacidade na escolha de indicadores, dentro das perspectivas do BSC, e relatando um inovador sistema de gestão estratégica. No ano 2000, lança o livro *The Strategy-Focused Organization* e aborda os cinco princípios observados, por seu prisma, em organizações onde o BSC obteve sucesso mediante a visualizações de perfis genéricos, quando verificados o foco e alinhamento (Kaplan & Norton, 1993, 1997, 2000, 2006; Coelho, 2018).

Pensando em Estratégia organizacional é importante relatar a ferramenta Inventada pelos autores Kenneth Andrews e Roland Cristensen, docentes da *Harvard Business School*, e utilizada como ferramenta estratégica organizacional no meio acadêmico, o instrumento de análise SWOT identifica a competitividade de uma organização segundo quatro premissas básicas: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Traduzindo todas as premissas da organização para a matriz, torna-se evidente a sincronização por meio da análise das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Se a organização obtiver um alinhamento dos pontos fortes com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a tendência é que tenha competitiva (Kotler, 2000; Rodrigues et al., 2005; Daychouw, 2010).

A funcionalidade da Matriz SWOT é enlaçar as oportunidades e ameaças externas na visualização juntamente com os pontos fortes e pontos fracos, ou seja, é uma avaliação estratégica por meio de um instrumento consagrado por sua utilização na gestão estratégica competitiva. O entendimento de fazer uma relação entre as quatro zonas servem de indicador de um cenário da organização, ressaltando perspectivas distintas para o mesmo foco, com observação sincronizada da matriz. (Chiavenato & Sapiro, 2003)

A abordagem de Oliveira (2007, p. 37) descreve a análise SWOT na seguinte concepção:

1-Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

2-Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

3-Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

4-Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. (Oliveira 2007, p. 37).

Quanto aos princípios da organização, que tem o foco na estratégia, é necessário entender a Figura 4, que denota todo o processo para o alinhamento estratégico institucional.

Figura 4 - Princípios da Organização com foco na Estratégia



Fonte: Kaplan & Norton (2000, p. 19).

Em 2006, o alinhamento tem seu foco aprimorado e revisado, o livro “*Alignment*” denota que o alinhamento se inicia na alta gestão, que posiciona a proposta de valor na cooperação, explora a sinergia operacional e apoio, como também a sinergia com o público externo (Kaplan & Norton, 2006). Ou seja, que o uso coordenado do BSC seja mais bem aproveitado do que se utilizado por unidade isolada, e assim possa garantir que o desempenho organizacional cooperado ultrapasse o desempenho isolado de cada unidade. (Kaplan & Norton, 2000).

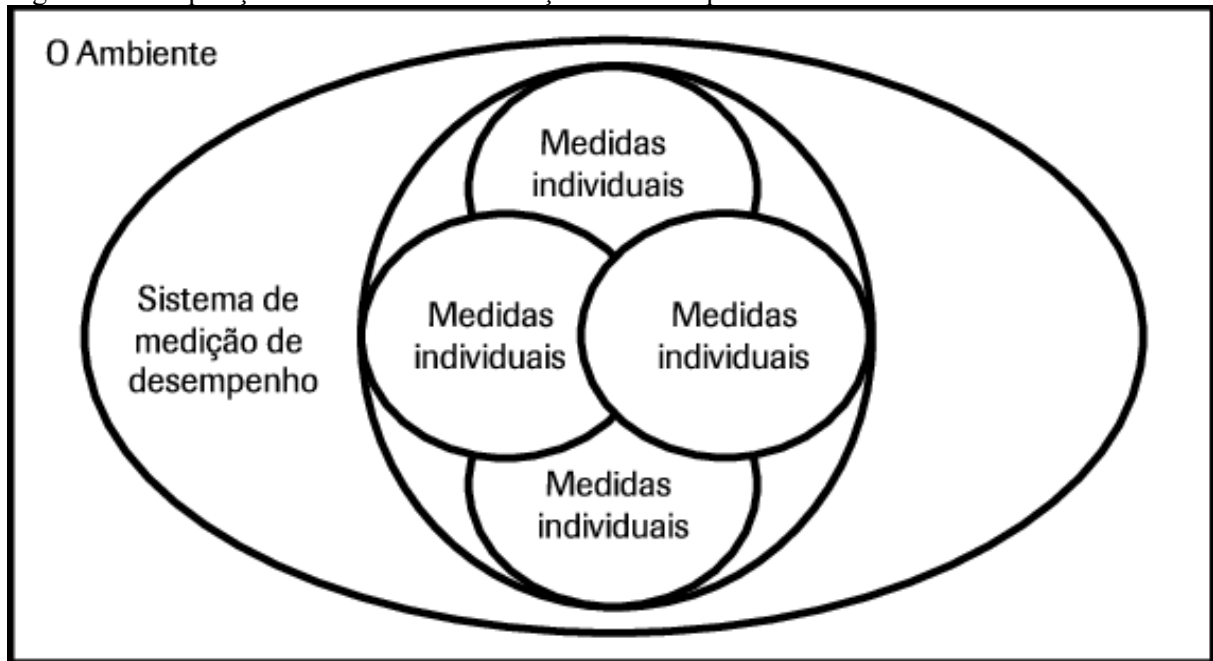
Para transformar a estratégia em tarefa de todos é necessário que os funcionários, servidores, colaboradores e gestores, entendam a estratégia organizacional, contribuam com sua tarefa, cotidiana, com eficiência, em prol da organização (Kaplan & Norton, 2000).

Para converter a estratégia em processo contínuo propõe que o orçamento esteja condizente com a estratégia, que haja avaliação contínua e controle constante. Já para Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva é necessário o envolvimento pela mobilização da equipe como um todo focada na estratégia. Para obtenção de um BSC com sucesso é preciso entender que é um processo de mudança, e não somente de mensuração, pois se o líder não se portar como um pulverizador de vibrações sobre o processo é possível que as mudanças não se concretizem, portanto, e a estratégia não entre em vigor (Kaplan; Norton, 2000).

Inicialmente o BSC era pensado para organizações com fins lucrativos, porém a utilização do BSC vem tomando vários adeptos de outras áreas. Porém, a dentro as diversas áreas, as que descrevam a sua aplicabilidade em instituições de ensino superior são fontes de pesquisas recentes (Chen, Yang & Shiau, 2006; Papenhausen & Einstein, 2006; Kettunen, 2008; Philbin, 2011; Chen; Wang & Yang, 2009; Taylor; Baines, 2012; Ismail & Al-Thaoiehie, 2015; Pietrzak, Paliszkiwicz & Klepacki, 2015; Senarath & Patabendige, 2015; Coelho, 2018; Petri, De Souza & Costa, 2018; Silveira & Petri, 2019).

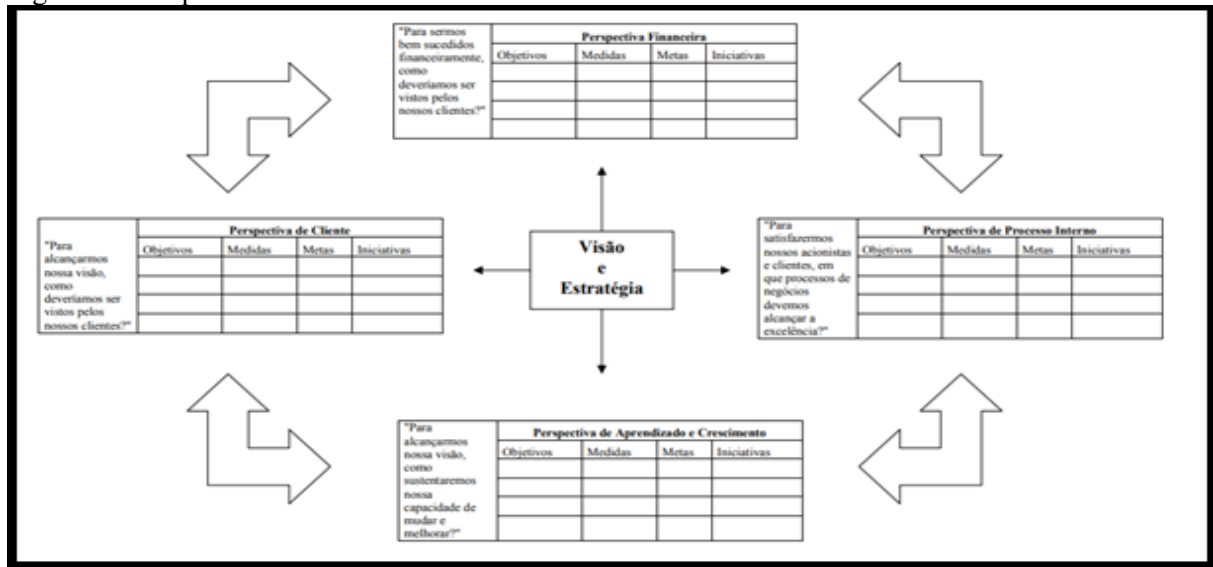
Pensando em como medir o desempenho, a composição do sistema de medição está disposto por meio da sinergia entre as medidas individuais em busca da mesma estratégia, e pode trazer benefícios maiores quando analisada a estratégia de forma conjunta, já quando a análise é individual pode haver perda de alinhamento com a estratégia organizacional, ocasionando ineficiência ou ineficácia no processo.

Figura 5 - Composição dos Sistemas de Medição de Desempenho



Fonte: Extraído de Neely, Gregory & Platts (2005)

A Figura 5 ilustra exatamente a ideia de um sistema de medição ser analisado por medidas individuais, mas dentro de um conjunto unificado, privilegiando o alinhamento estratégico dos setores, departamentos, diretorias e outros, com a estratégia organizacional. Um sistema de medição de desempenho que engloba corretamente essa característica é o BSC. 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 6 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Tradução da visão e estratégia em quatro perspectivas (Kaplan & Norton, 2001, p. 70)

As organizações do setor privado 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 & Norton (1997) criaram 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:

- a) Capacidade dos empregados – 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.

- b) Capacidade dos sistemas de informação – engloba a informação sobre clientes, processos internos e financeiros, constituindo dessa forma um elemento fundamental para o sucesso competitivo das empresas.
- c) 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.

Quando a observação se volta ao ambiente em que estão inseridas as instituições de ensino superior é notório fazer o relato de que algumas pesquisas são importantes para o desenvolvimento de estudos, pois possuem características semelhantes, com o foco em análise de desempenho pelo instrumento BSC. Ou seja, existem estudos que influenciaram o estudo aqui realizado em órgão público, principalmente voltado para a aplicação em instituições de ensino superior.

Quadro 6 - Estudos Anteriores sobre BSC

Autores	Anos	Estudos
Boland & Fowler	2000	Desenvolveu perspectiva de gestão de desempenho em órgão público
Radnor & McGuire	2004	Verificou a gestão de desempenho no setor público
Kanji & Moura e Sa	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
Felix, do Prado Felix & Timóteo	2011	Adequou a gestão estratégica nas organizações públicas por meio do BSC
Lima, Soares & Lima	2011	Verificou as perspectivas do <i>Balanced ScoreCard</i> (BSC) utilizadas em Instituições de Ensino Superior (IES)
Herbohn, Herbohn, Hartebrodt & Smith	2013	Analisar as experiências de implementação do BSC de uma organização do setor público
Nuti, Seghieri & Vainieri	2013	Avaliou a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho
Rosa, Petri, Petri & Casagrande	2014	Implementação do BSC em uma Fundação cultural
Coelho, Petri, Arruda & Hammes Júnior	2017	Implementação do BSC em uma instituição pública – Departamento de Finanças da UFSC
Silveira & Petri	2019	Proposta de BSC em uma Instituições de Ensino Superior - IFC

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Todas as pesquisas relatadas foram importantes para o desenvolvimento da ciência. Pela similaridade com a presente pesquisa, destaca-se Da Rosa, Petri & Petri, Casagrande (2014); Coelho, Petri, Arruda & Hammes Júnior (2017) e Silveira & Petri (2019), pois são os que apresentam maior alinhamento com a presente pesquisa, tendo a virtude de sugerir a aplicação de um modelo de BSC que se aplique a uma determinada instituição. Coelho, Petri, Arruda & Hammes Júnior (2017) e Silveira & Petri (2019) se assemelham ainda mais, por aplicarem também um BSC em uma Instituição de Ensino Superior Pública. Assim como os estudos de Coelho (2018) que abrangeram uma análise bibliométrica, com base na Web Of Science, de 1992-2017, sobre o *Balanced Scorecard* foi importante para entender algumas lacunas de estudo.

3 METODOLOGIA

A metodologia é a forma de apresentação dos meios serão adotados para chegar ao resultado da pesquisa, ou seja, os instrumentos, procedimentos, ferramentas e direção para que contemplem cientificamente os achados do estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

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. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002). 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, ou seja, é valorizado o contato direto com o ambiente e o evento que está sendo observado (Godoy, 1995).

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, na editora escolhida. Já Beuren (2006, p. 81) diz que “explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas”.

A pesquisa bibliográfica também foi utilizada a fim de possibilitar a verificação de fenômenos já estudados integrando-os ao estudo proposto (Cervo & Bervian, 2002). Essa pesquisa objetiva-se a impactar informações para capacitar a implementação prática para soluções de equívocos inerentes a editora da instituição de ensino superior, 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 da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina. Esse tipo de 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, basicamente faz a junção entre pesquisa e ação, cooperando os estudos em situações reais e trazendo soluções (Gil, 2008).

Por fim, quanto ao procedimento de coletas de dados, essa pesquisa baseia-se em dados

primários, com troca de informações entre os servidores da administração da editora em estudo. Além disso, baseou-se em dados secundários quanto ao levantamento de trabalhos anteriormente realizados, e outras obra utilizadas para o presente estudo.

A escolha dos dados se deu 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, realizará entrevista com o atual diretor da Editora da UFSC. Esta entrevista será não-estruturada, mas contará com um roteiro com a ordem dos assuntos a serem abordados. Entrevista não estruturada, segundo Lakatos & Marconi (2010) é o tipo de entrevista onde o entrevistador possui maior liberdade para desenvolver um tema que acredite ser mais relevante.

O método de observação participante será utilizado, pois o pesquisador faz parte do quadro de servidores lotados na Editora da UFSC, e a observação é feita na Editora da instituição de ensino superior, em seus processos estratégicos, táticos e operacionais. Segundo esse tipo de observação é onde o pesquisador participa ativamente na comunidade ou grupo, ou seja, Marconi & Lakatos, (1999, p. 90) dizem que “[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos”. O pesquisador participa das atividades normais do qual está estudando. As informações complementares são necessárias, pois são retiradas de documentos, registros administrativos, contábeis e financeiros, a fim de complementações de informações após a coleta dos dados.

Quadro 7 - Enquadramento Metodológico do Estudo

Descrição quanto a (aos):	Classificação conforme descrição:
Abordagem do Problema	Pesquisa Qualitativa
Natureza dos Objetivos	Pesquisa Descritiva
Natureza da Pesquisa	Pesquisa Aplicada
Procedimentos Técnicos	Pesquisa-ação
Coleta de Dados	Dados Primários e Dados Secundários

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A escolha da entidade ocorreu devido à amplitude do seu processo produtivo, por prestar serviços na parte educacional, pelo pesquisador fazer parte do seu quadro de funcionários da editora entre os anos de 2018 até 2019, e ter acesso facilitado aos gestores.

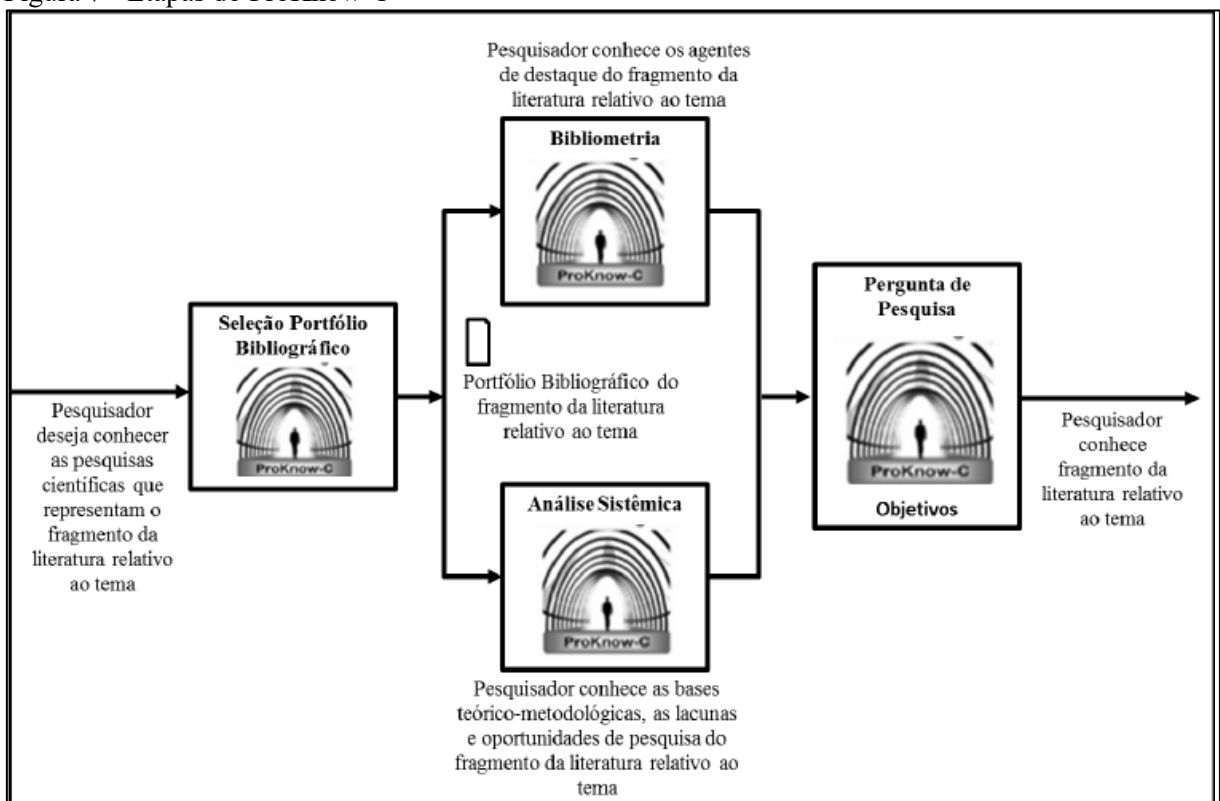
3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Nesta subseção serão abordados os dois instrumentos de pesquisa utilizados para a execução desta pesquisa: *ProKnow-C* e *Balanced Scorecard*.

3.2.1 ProKnow-C

Com o intuito de se obter um recorte literário do tema análise de desempenho em instituições de ensino superior, o instrumento utilizado é chamado de *Knowledge Development Process – Construtivist (ProKnow-C)*. Esse instrumento construtivista, constrói e estrutura o conhecimento de forma a explorar o tema abordado na pesquisa, facilitando o processo para o pesquisador (Ensslin et al., 2010).

Figura 7 - Etapas do ProKnow-C



Fonte: Valmorbida, Ensslin, Ensslin, & Ripoll-Feliu (2016).

As etapas são importantes para o desenvolvimento da pesquisa, pois o primeiro passo a ser dado pelo pesquisador é saber o que já foi pesquisado no seu fragmento de pesquisa, pois retrata ao ponto de identificação de autores que ajudaram a ciência a evoluir nesse tema. O segundo passo é identificar, dentre todos os estudos encontrados, qual podem ser utilizadas para

fundamentar os seus estudos, assim como identificar lacunas e oportunidades de pesquisas relativas ao tema. Finalizando o processo é a parte que o pesquisador já se a fundamentou de vários estudos e sabe o que precisa de argumento para desenvolver a sua pesquisa.

Figura 8 - Desenvolvimento das etapas do ProKnow-C

<p>BASE DE DADOS CONSULTADA SCOPUS</p> <p>PALAVRAS CHAVE EIXO 1: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (<i>evaluat* or assess* or measur* or indicat* or manage*) and (performance)</i>)</p> <p>EIXO 2: EDITORAS (<i>"publishing house")</i>)</p> <p>COMANDO DE PESQUISA (<i>((Evaluat* OR Assess* OR Measur* OR indicat* OR manage*) AND (performance)) AND ("publishing house")</i>)</p>	<p>ETAPA 1 Seleção do portfólio</p> <p>Objetivo Busca de pesquisas que tenham relação com o tema avaliação de desempenho</p> <p>Especificação Procura em: título, resumo e palavra-chave</p> <p>Ferramenta ou instrumento Desenvolvimento por meio da internet</p>
<p>RESULTADOS DA BUSCA 733 Publicações</p> <p>EXCLUSÕES FILTRO: Somente da área de Business, Management and Accounting 713 com título desalinhado, com resumos desalinhado ou que não tinham o filtro</p> <p>PORTFÓLIO FINAL 20 Publicações</p>	<p>ETAPA 2 Filtro conforme o objetivo da pesquisa</p> <p>Objetivo Busca pela relevância científica e alinhada</p> <p>Especificação Retirada de publicações delasinhadas, repetidas</p> <p>Ferramentas Endnote, excel, google scholar (internet)</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Conforme mostra a Figura 8 foi realizada a busca pelo portfólio que defini a base de dados para a pesquisa. Foi utilizada a base *Scopus*, pois é uma base de dados confiável e que conta com muitos artigos e autores que tem relevância científica.

3.2.2 Balanced Scorecard

O BSC é a ferramenta estratégica utilizada para fazer o alinhamento da unidade com o planejamento da instituição de ensino superior, conforme argumentado e fundamentado na seção 2, deste estudo. A seção 3 tem o entendimento de repassar as informações práticas do método sobre como vai ser elaborada a proposta do BSC, e conta com a etapa de elaboração (passo a passo) do modelo para o desenvolvimento da pesquisa.


3.2.3 Etapas para Elaboração do Modelo

Entendendo que a presente pesquisa trata de uma proposta de BSC, é necessário verificar o desdobramento apontado na Figura 4, que tem como objetivo alinhar o objetivo da editora com o da Universidade Federal de Santa Catarina.

Será realizada entrevista com o diretor, em exercício, da Editora universitária e com os servidores com o intuito de iniciar a coleta de dados. Como também, será observado documentos, regimentos, regras, relatórios internos e o planejamento estratégico institucional. Constará como desenvolvimento da pesquisa as atividades relacionadas a editora e suas conclusões servirão para atingir os objetivos estratégicos da UFSC.

Para desenvolver o mapa estratégico da editora da instituição de ensino superior é preciso todos os objetivos e metas, estratégicas, que estão incluídas no Plano de Desenvolvimento Institucional e tenham enlace direto com a editora. Esse objetivo será atingido por meio da análise da missão, visão e valores, que constam no PDI 2015/2019, como todas as metas e objetivos.

Figura 9 - Perfil institucional, Objetivos e Metas do Plano de Desenvolvimento Institucional

 <p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA</p> <p>PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</p> <p>2015-2019</p> <p>pdi.ufsc.br</p>	<p>PERFIL INSTITUCIONAL - Missão, Visão e Valores</p> <p>OBJETIVOS E METAS - Ensino – 9 objetivos e 60 metas - Pesquisa – 4 objetivos e 23 metas - Extensão – 2 objetivos e 18 metas - Cultura, arte e esporte – 3 objetivos e 17 metas - Gestão – 8 objetivos – 50 metas</p>
--	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Cada unidade tem sua função dentro da instituição, e interagem com as demais unidades, na busca de atingir os objetivos estratégicos institucionais, é fato o entendimento do alinhamento institucional.

Sobre o alinhamento institucional, já mencionado na Figura 5, com o BSC as organizações se capacitam ao foco e alinhamento das suas unidades, sejam elas negociais de serviços, de pessoal, financeiro, tecnologia na estratégia organizacional. Esse alinhamento cria melhorias conjuntas no desempenho, conforme se observa na Figura 10 (Kaplan & Norton, 2000).

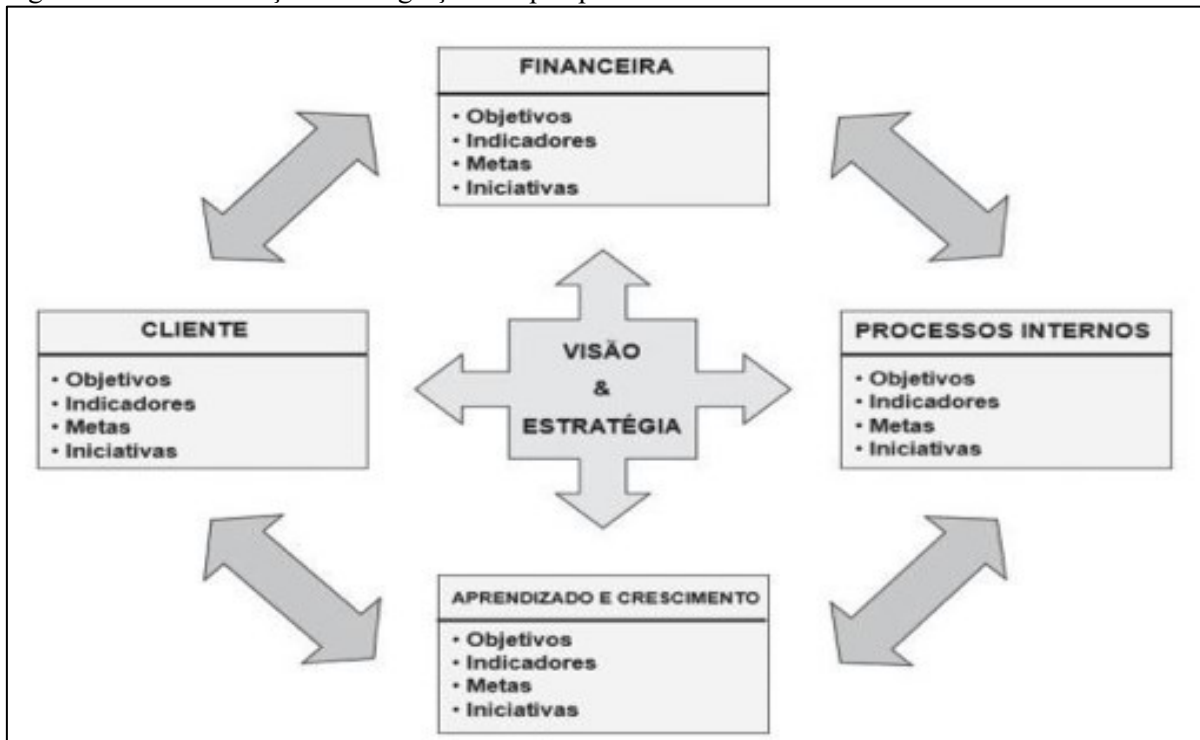
Figura 10 - Estratégias para elaborar e implementar o BSC



Fonte: Transcrito de Kaplan & Norton (2004, p. 35).

Conforme apontado na Figura 10, após traduzir ou operacionalizar a estratégia em objetivos, cabe ressaltar que se será executado o painel estratégico, denotando as perspectivas, objetivos, cenário atual, metas, e as ações para atingir as metas é a fase final do BSC. A Figura 11 representa uma estrutura básica do que sobre as perspectivas do BSC, ao qual é necessário a criação de indicadores para busca da *performance*, se está satisfatório e qual a propulsão futura das perspectivas.

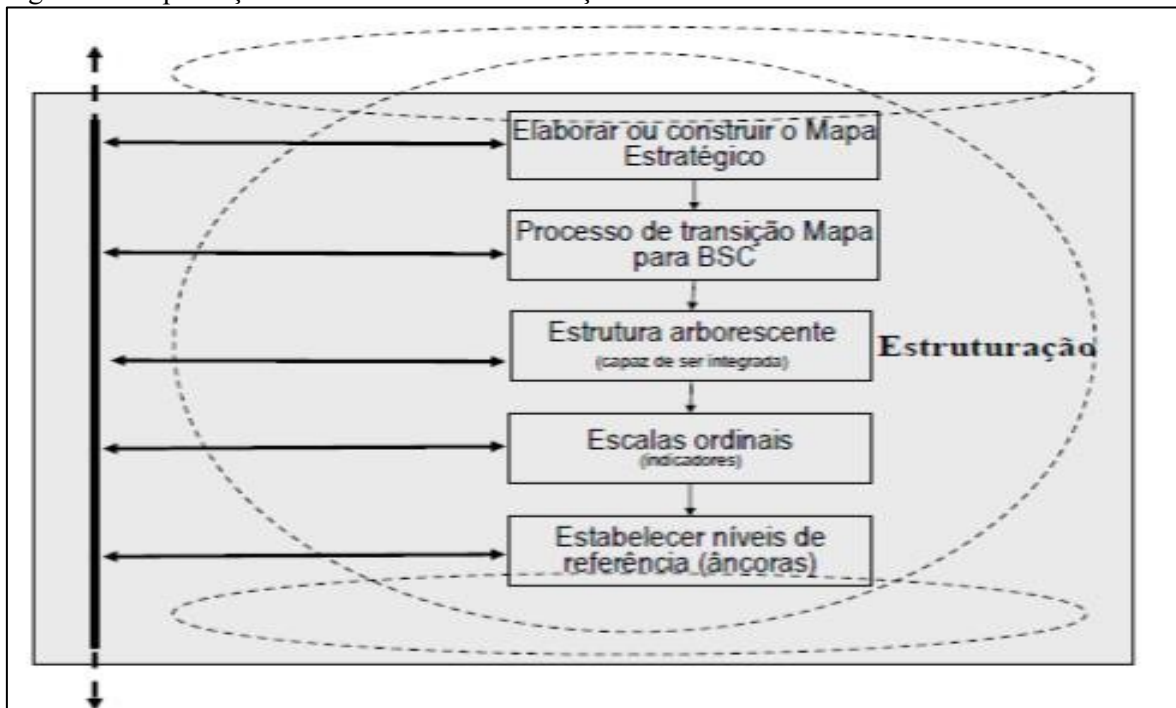
Figura 11 - Demonstração da integração das perspectivas do BSC



Fonte: Transcrito de Kaplan & Norton (2000, p.70)

Com a verificação das perspectivas da Figura 11 será elaborado o painel de desempenho do BSC, mediante o que foi proposto por Kaplan & Norton (2000), porém, cabe salientar que será utilizada o aperfeiçoamento de Petri (2005), que está exposto na Figura 12.

Figura 12 - Aperfeiçoamento da fase de estruturação



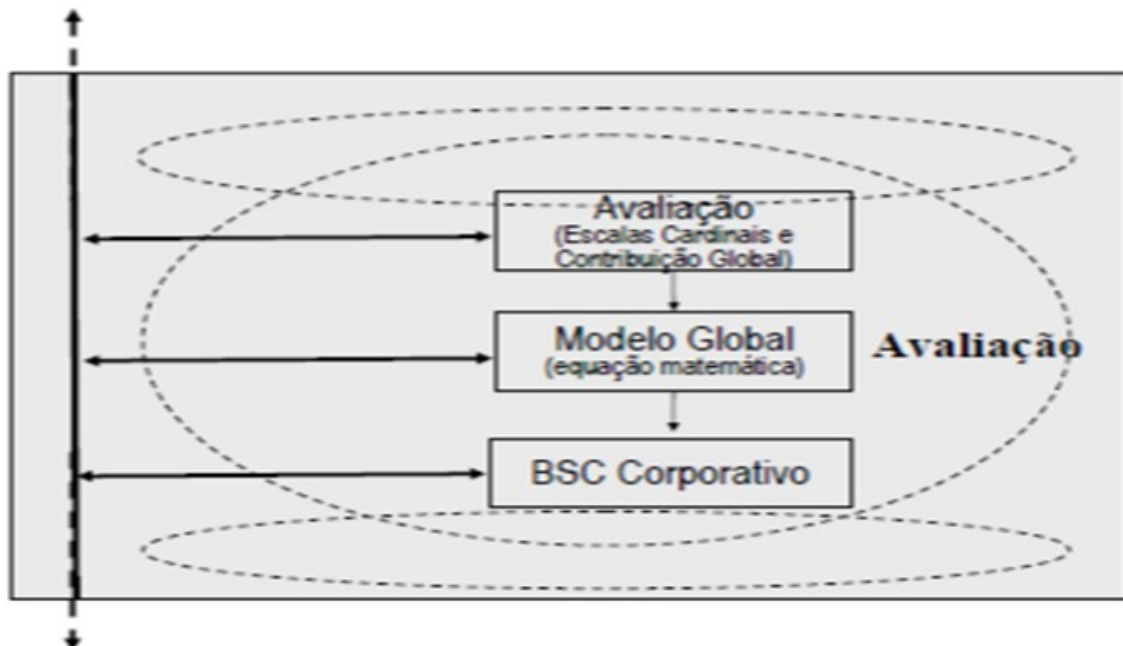
Fonte: Extraído de Petri (2005, p. 192).

A Figura 12 demonstra que Petri (2005) se estabelece de níveis de referência de cada indicador (máximo e mínimo), desejado, que é definido pela meta estabelecida. Definiu-se as escalas ordinais para identificar a integração com a intensão de elaborar ou construir o mapa estratégico da instituição e finalizar o BSC.

As funções de valor são formas de expressar matematicamente, por meio de gráficos ou escalas numéricas, os julgamentos de valores dos tomadores de decisão sobre um determinado critério (escala ordinal e escala cardinal). Para tanto, existem diversas abordagens disponíveis: Macbeth (Bana e Costa & Vansnick, 1995), bissecção (Fishburn, 1967; Bodily, 1985; Von Winterfeldt & Edwards, 1986; Goodwin & Wright, 1991; Beinat, 1995), a pontuação direta (Fishburn, 1967; Von Winterfeldt & Edwards, 1986; Goodwin & Wright, 1991; Beinat, 1995) entre outros métodos ou formas.

Os níveis de referências (superior e inferior) foram definidos com a ideia de observar organizações que pudessem ter comparabilidade, por meio da ferramenta de Benchmarking, contudo não foi possível obter outra organização que atenda as mesmas características para buscar a informações. Para que a pesquisa obtenha êxito foi necessário observar dentro da própria organização para buscar as informações, montar as escalas e indicadores, assim como definir as referências desse estudo de caso.

Figura 13 - Aperfeiçoamento da fase de avaliação



Fonte: Extraído de Petri (2005, p. 192).

Na etapa de criação do indicador, que são expressas de forma matemática, por meio de

gráficos e escalas numéricas, que é o valor por função que há o julgamento por preferência do pesquisador para as suas avaliações de determinada observação (Ensslin, Montibeller Neto & Noronha; 2001, p. 190).

De acordo com Silveira (2018, p. 62):

Com as funções de valores definidas com base nos postos de referências superior e inferior, a fórmula da **Interpolação Linear** (Equação 1). Por definição, uma interpolação é um método para realizar um ajuste de uma curva (função) quando conhecemos apenas o conjunto de pontos. No caso da **Linear**, teremos o ajuste de uma função de 1º grau, do tipo $aX + b$. Estimada a equação, poderemos encontrar qualquer valor desejado de X . Das aulas de matemática do colegial, sabemos que o parâmetro a da função é dado por:

Equação 1 - Interpolação Linear

$$(y_1 - y_0) * \frac{x - x_0}{x_1 - x_0}$$

“Para a elaboração do modelo global, foi definida a pontuação do *Status Quo* e a pontuação da meta, utilizando a equação matemática apresentada abaixo (Equação 2)”, conforme indicado por Silveira (2018, p. 63).

Equação 2 - Fórmula de agregação aditiva

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \cdot v_i(a)$$

Onde:

$V(a)$ = Valor Global da ação a .

$v_1(a), v_2(a), \dots, v_n(a)$ = Valor parcial da ação a nos critérios 1, 2, ..., n .

w_1, w_2, \dots, w_n = Taxas de Substituição dos critérios 1, 2, ..., n .

n = número de critérios do modelo.

(Bana e Costa & Vanisck, 1995 como citado em Silveira, 2018, 63).

Com utilização da fórmula de agregação aditiva apresentada acima, é viável refinar a informação do painel de desempenho, podendo inserir ações e verificar qual a contribuição dessas iniciativas apontadas.

4 RESULTADOS

Esta seção direciona os esforços para racionalizar argumentos para responder à questão problema da pesquisa, portanto, tem a intenção de atingir os objetivos geral, e específicos, que a direcionaram. Serão visualizadas informações que compõe o atingimento dos objetivos estratégicos da Editora com o PDI da Universidade Federal de Santa Catarina, como também os atributos que definirão as perspectivas componentes do mapa estratégico. Finalizando com a apresentação do painel de desempenho do BSC, específico para a Editora da UFSC, que vislumbra o seu desempenho, atual, nesse cenário. É importante informar que o foco do estudo está na parte operacional da EdUFSC, ou seja, nos seus setores.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com sede em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, foi fundada em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Sua comunidade é constituída por cerca de 70 mil pessoas, entre docentes, técnicos-administrativos em Educação e estudantes de graduação, pós-graduação, ensino médio, fundamental e básico. São mais de 5.600 servidores, aproximadamente 2.500 professores e 3.200 TAEs.

É uma Universidade pública e gratuita, e possui campi em mais quatro municípios: Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau. Os campi foram instituídos com recursos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), do Ministério da Educação (MEC), em um processo de interiorização da Universidade para outras regiões em Santa Catarina. Seu comprometimento com a excelência e a solidariedade faz com que alcance altos níveis de qualificação, participando da construção de uma sociedade mais justa e democrática. (UFSC, 2019)

A pesquisa se delineará na Editora da Universidade Federal de Santa Catarina que é um órgão suplementar da UFSC, e que atua na disseminação do conhecimento por meio da publicação de obras de cunho acadêmico ou literário, e tem como finalidade principal a produção, distribuição e a comercialização de livros. É órgão subordinado ao Gabinete do Reitor e se constitui pelo órgão deliberador como o Conselho Editorial, já em suas atividades e rotinas existe os órgãos de execução, ao qual se tem os seguintes setores Administrativo e Financeiro, Setor Editorial, Setor de Marketing e Vendas, e a Secretaria da direção.

4.1.1 Atribuições, fluxo de trabalho, sistemas e origem de dados da Editora da UFSC

A Editora da UFSC (EdUFSC), foi criada pela Resolução no 005/GR/1980, de 30 de outubro de 1980 e, se constitui como órgão suplementar, vinculada ao Gabinete da Reitoria da UFSC. Em seus 38 anos de existência é reconhecida no mercado editorial brasileiro e editou em torno de mil títulos nas diversas áreas do conhecimento. São atividades rotineiras da EdUFSC: recebimento, em fluxo contínuo, de submissões de obras e de atendimento à autores e clientes; reuniões mensais com o Conselho Editorial; reuniões periódicas com a equipe de gestores; reuniões eventuais com a alta administração da UFSC e da Fundação de Apoio; constante atendimento à clientes/ usuários em sua livraria física e virtual. (EdUFSC, 2019)

Sua missão é de contribuir com a disseminação do conhecimento, por meio da publicação de obras de cunho acadêmico, literário e cultural, com excelência técnica quanto aos aspectos de revisão, editoração e impressão, com preços de capa acessíveis aos estudantes e ao público em geral, cumprindo assim sua função social enquanto editora de uma universidade pública federal. Apresenta como visão a manutenção do selo da EdUFSC no cenário e mercado nacional, de tal forma que seja indispensável à UFSC e à comunidade acadêmica em geral, cumprindo seu papel social. (EdUFSC, 2019)

Conforme já mencionado na Figura 1, que visualiza a estrutura da Editora da UFSC, então, o Quadro 8 reforça a informação anteriormente repassada e faz o detalhamento das atribuições de cada setor dentro da editora.

Quadro 8 - Atribuições dos Setores da EdUFSC

SETOR	ATRIBUIÇÕES
Admin./ Financeiro	Encaminhar as atividades específicas de natureza operacional diretamente relacionada às rotinas administrativas, ao expediente, à orçamentação e à gestão administrativa e financeira da Editora.
	Propor métodos e rotinas de trabalho a fim de otimizar o processo administrativo-operacional.
	Planejar e controlar o movimento financeiro proveniente da venda das publicações.
	Elaborar planilhas de custos referentes à atividade editorial a fim de orientar e elaborar o orçamento da Editora.
	Elaborar e executar o orçamento da Editora, ouvidas a Direção Executiva, a Divisão Editorial e a Divisão de Vendas e Marketing.
	Elaborar minutas de contratos referentes a direitos autorais e coedições.
	Controlar e dar andamento aos pagamentos de direitos autorais e de cessão de direitos de contratos nacionais e internacionais.
	Acompanhar e avaliar o desempenho funcional de pessoal e encaminhar à Direção Executiva.
	Planejar, organizar, executar e controlar os serviços de apoio aos demais setores da Editora.
	Manter arquivos, registros e documentos para as escriturações contábeis e financeiras da Editora.
	Proceder ao registro, controle e manutenção do material permanente e de consumo.
	Elaborar o relatório financeiro anual da Editora.
	Elaborar o relatório anual de atividades da Editora.
	Controlar a frequência, escala de férias, licenças e outros afastamentos do pessoal da Editora.
	Executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pelo Diretor Executivo.
Produção Editorial	Encaminhar as atividades específicas de natureza operacional, diretamente relacionada à produção das publicações e à criação e/ou produção de catálogos, cartazes, folhetos, convites e outros instrumentos promocionais da Editora.
	Organizar, junto com o Diretor Executivo, o calendário de produção de títulos a serem publicados pela Editora.
	Executar o planejamento editorial, abrangendo a caracterização formal das publicações da Editora, as especificações técnicas em geral, a definição de padrões para as coleções e séries, além de orientação para os autores no tocante à elaboração de originais.
	Elaborar o planejamento gráfico e editorial das publicações da Editora.
	Realizar ou acompanhar as atividades específicas da revisão e a preparação dos originais, a diagramação e a revisão da diagramação, a criação das capas e a elaboração da arte-final.
	Acompanhar a produção gráfica em todas as suas etapas.
	Colaborar na criação e execução de catálogos, cartazes, folhetos, convites e outros instrumentos promocionais.
	Acompanhar e avaliar o desempenho funcional de pessoal do setor e encaminhar à Direção Executiva.
	Executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pelo Diretor Executivo.

Continua

Quadro 8 - Atribuições dos Setores da EdUFSC

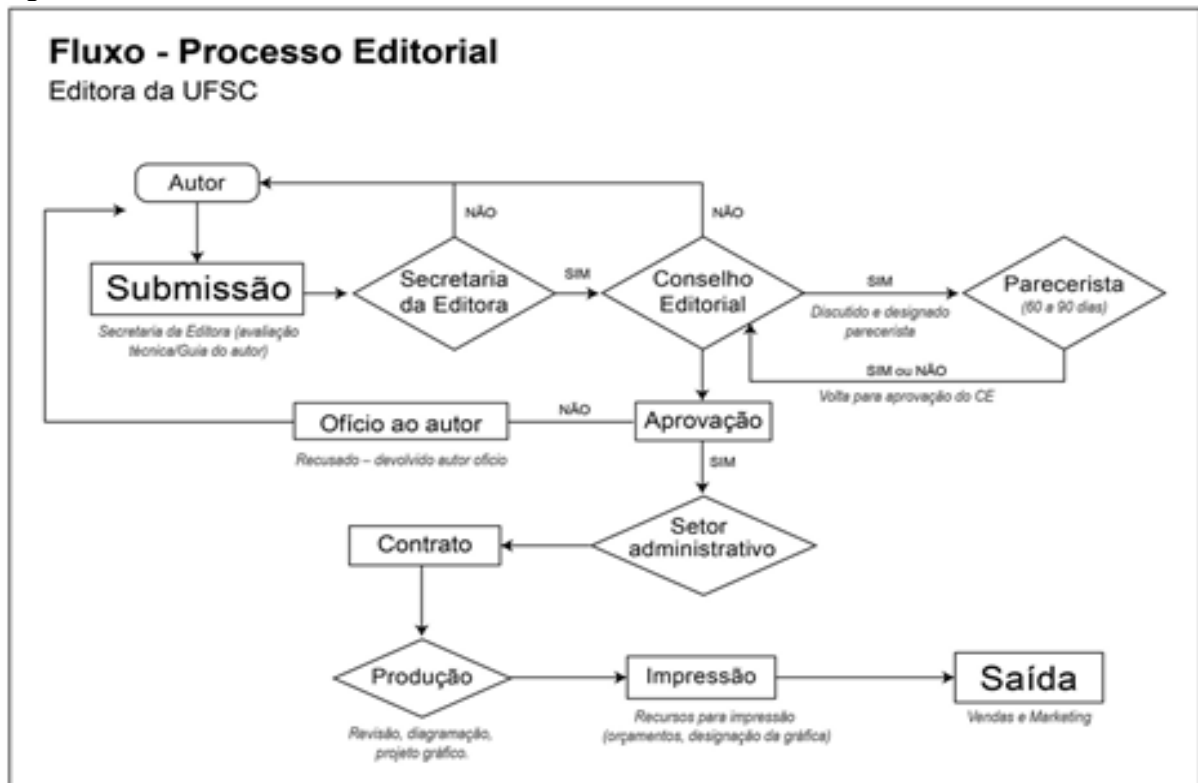
(Conclusão)

Secretaria da Editora	Atender preliminarmente aos autores com vistas ao possível encaminhamento de originais.
	Receber e registrar os originais a serem submetidos ao Conselho Editorial.
	Realizar o cadastro das obras, elaborar contratos e registrar as demais informações inerentes ao processo editorial da obra.
	Controlar a avaliação e os pareceres dos títulos.
	Secretariar as sessões e elaborar as atas das reuniões do Conselho Editorial.
	Prestar informações aos autores sobre a situação de originais encaminhados para apreciação ou já em fase de edição.
	Receber toda a correspondência dirigida à Editora.
	Atender à Direção Executiva no tocante a agenda, telefonemas, arquivo, tramitação de documentos, digitação, entre outros.
Vendas e Marketing	Encaminhar as atividades específicas de natureza operacional diretamente relacionada à promoção, à distribuição e à comercialização das publicações da Editora.
	Pesquisar as necessidades do mercado, visando propor e programar novas estratégias e programas de produção, de distribuição e de divulgação das publicações da Editora.
	Adotar as providências necessárias ao encaminhamento dos livros e demais formatos para divulgação no País e no Exterior, bem como à comercialização de suas edições em congressos, simpósios e demais eventos.
	Promover os títulos da Editora, inclusive a preparação de lançamentos.
	Manter postos de vendas, permanentes ou ocasionais, dentro e fora do campus universitário.
	Atender e administrar a Livraria, promovendo-a.
	Elaborar planilhas de custos referentes às atividades do setor a fim de orientar e elaborar o orçamento da Editora.
	Acompanhar o planejamento anual de produção da Divisão Editorial.
	Acompanhar e avaliar o desempenho funcional de pessoal do setor e encaminhar à Direção Executiva.
	Elaborar e controlar os contratos de consignação para a distribuição e venda dos livros do catálogo da Editora por outras editoras universitárias e/ou comerciais.
Apresentar mensalmente à Direção relatório das obras comercializadas e do controle de estoque.	
Executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pelo Diretor Executivo.	

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A editora tem a sua principal atividade sendo o processo de produção de obras para divulgação e comercialização. Porém, existem informações que se deve levar em consideração quando se trata em processo de produção editorial. Para entender o funcionamento da editora da UFSC é demonstrado o ciclo editorial para que essa obra tenha capacidade de divulgação e comercialização, contudo é preciso passar por algumas etapas em cada setor da EdUFSC, conforme no aponta a Figura 13.

Figura 14 - Fluxo Interno do Processo Editorial



Fonte: Extraído de documentos da EdUFSC, 2019

Então, o primeiro passo é o autor ter interesse de publicar a obra na editora da UFSC e informa ao setor de secretaria da EdUFSC. A obra é encaminhada da secretaria ao conselho editorial, que é composta por vários professores da UFSC, ao qual dão o seu parecer sobre a publicação da obra. Se aprovada, a obra pelo conselho editorial, há o encaminhamento ao setor administrativo e financeiro que faz todo o trâmite burocrático em relação aos fornecedores, processo licitatório, verificação da prestação do serviço contratado e solicitação de empenhos e pagamento. Após o trâmite burocrático vai para o setor de produção para que faça os ajustes para a impressão da obra. O último passo é o setor de vendas e marketing receber as impressões e conferir, incluí-las no sistema Versa e encaminhar as notas fiscais para o pagamento da prestação de serviços.

Em se tratando das informações que transitam pelo seu fluxo editorial, tendo como base o zelo, e para que a Editora da UFSC possa ter seu resguardo da informação é necessário que tome algumas providências em relação aos sistemas, plataformas e controles. É importante frisar que existem formas distintas do resguardo da informação dentro da UFSC, contudo o Quadro 9 nos relata quais são os sistemas, plataformas ou controles com maior utilização, assim como sua funcionalidade dentro de cada setor da EdUFSC.

Quadro 9 - Controles utilizados pelos setores da EdUFSC

Sistemas, Plataformas ou Controles Internos	Função do Sistema na EdUFSC
e-mail UFSC	Função de troca, registro e resguardo de informações com o público interno e externo.
Documentos em Word	Correspondências oficiais e internas. Produção de obras, revisão de obras e criação de modelos de títulos.
Planilhas Eletrônicas de Controle	Conciliação dos controles financeiros, contábeis, patrimoniais, assim como o controle das rotinas de cada setor.
Site da Editora da UFSC (http://editora.ufsc.br/)	Disponibilizar informações sobre a Editora, como publicar obras, seu catálogo e acervo.
Site da Livraria da UFSC (https://livraria.ufsc.br/)	Comercialização das obras produzidas por meio da disponibilização do seu acervo detalhado, com preços e formas de pagamento para os clientes.
SARF	Sistema que observa a execução do orçamento da EdUFSC, que visa acompanhar as despesas com impressões de livros, empenhos e outros.
SIAFI	O Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal que visa acompanhar os recebimentos via GRU e controle da arrecadação da EdUFSC.
VERSA	Sistema de Gerenciamento dos estoques. Faz a gestão dos diversos tipos de estoques e cada tipo de transação que modifique o patrimônio.
SISTEMA FAPEU	O sistema da Fundação tem relação a gastos relacionados ao plano de trabalho do projeto, assim como informações administrativas diretamente vinculadas à editora.
SPA	Sistema de Processos Administrativos que gerencia a informação interna e externa na UFSC, agiliza a tramitação das solicitações digitais e resguarda a informação em seu arquivamento.
Adobe Completo	Utilização em design gráfico, desenvolvimento web e edição de vídeo. Aplicativos para uso nos sistemas operacionais Windows e Macintosh.
CorelDraw	Ilustração vetorial, layout, edição de fotos e design interno das obras.
Box Shot	Criação de Capas e outros designs específicos para as obras.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para o resguardo das informações e continuidade das rotinas de cada setor da Editora é necessário entender as suas funcionalidades e necessidades, assim podem ser aprimorados os sistemas, plataformas e controles da gestão editorial em seu carácter estrutural. Contudo, a unidade precisa ser evidenciada na sua essência e delineada conforme a definição da estratégia institucional, ou seja, no próximo tópico será executada a análise da base estratégica, de alguns pontos internos e externos importantes e o alinhamento do plano de desenvolvimento institucional da UFSC com o da Editora.

4.1.2 Análise do PDI da UFSC e definição da Base Estratégica da Editora da UFSC

O ponto de análise parte do conceito de confrontação das bases estratégicas, que vem ao corroborar com o alinhamento das estratégias institucionais. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento e instrumento de planejamento, a ser considerado dentro da gestão estratégica, que caracteriza a identidade institucional. Nele estão definidas a missão e a visão de futuro da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), bem como as estratégias, diretrizes e políticas a serem seguidas para o alcance de seus objetivos e metas (UFSC, 2019).

O presente documento foi elaborado em 2014, com base na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o qual tem vigência de 2015 a 2019. De acordo com o art. 16 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, o PDI é definido como o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (UFSC, 2019)

O PDI 2015-2019 define os objetivos e metas a serem alcançados em cinco dimensões: 1) ensino; 2) pesquisa; 3) extensão; 4) cultura, arte e esportes, e; 5) gestão. A sua principal finalidade é constar como peça fundamental para o planejamento estratégico da Universidade Federal de Santa Catarina em projeções de curto prazo, onde são definidas as suas bases estratégicas.

Entendendo as afirmações constantes no PDI 2015-2019, e partindo da base estratégica da UFSC, então é demonstrado o alinhamento entre a missão, visão e valores da PDI 2015-2019 da UFSC e da Editora da UFSC, no Quadro 10.

Identificadas às bases estratégicas e o alinhamento da Editora com o PDI 2015-2019, sabe-se que há relação direta entre a EdUFSC e as estratégias da UFSC. Porém é importante apontar questões relacionadas ao ambiente que está inserida a Editora, seja interno ou externo, e identificar a posição estratégica da instituição perante os ambientes.

Quadro 10 - Base estratégica da EdUFSC

	UFSC	Editora da UFSC
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.	Contribuir com a disseminação do conhecimento, por meio da publicação de obras de cunho acadêmico e literário, com excelência técnica quanto aos aspectos de revisão, editoração e impressão, com preços de capa acessíveis aos estudantes e ao público em geral, cumprindo assim sua função social enquanto editora de uma universidade pública federal.
Visão	Ser uma universidade de excelência e inclusiva.	Inserir e manter o selo da EdUFSC no cenário e mercado literário nacional, figurando entre as grandes editoras universitárias nacionais, de tal forma que seja reconhecida como indispensável à UFSC e à comunidade acadêmica em geral, dado o cumprimento de seu papel social.
Valores	Acadêmica e de Qualidade, Inovadora, Atuante, Inclusiva, Internacionalizada, Livre e Responsável, Autônoma, Democrática e Plural, Bem Administrada e Planejada, Transparente, Ética.	Ética, Respeito, Seriedade, Transparência, e Rigor Técnico.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O presente estudo leva em consideração as afirmações de que a Análise SWOT é uma verificação de pontos específicos sobre a estratégia, e que visa à evolução da competitividade organizacional (Chiavenato & Sapiro, 2003; Kotler, 2000; Rodrigues et al., 2005; Daychouw, 2010). É executada a Matriz SWOT com as informações extraídas da editora da UFSC, em que se demonstra a Matriz no Quadro 11.

Quadro 11 - Matriz de SWOT da EdUFSC

Matriz SWOT		
Ambiente Interno	PONTOS FORTES (FORÇA)	PONTOS FRACOS (FRAQUEZA)
	Qualificação da equipe e experiência da equipe	Quadro reduzido de servidores e troca de estagiários constante
	Estrutura física própria e veículo	Falta de cursos de capacitação
	Atos administrativos dos servidores pautados na ética e na legalidade	Edificação antiga e dificuldade de ampliação estrutural
	Conselho editorial qualificado	Burocracia e difícil acesso a documentos antigos da EdUFSC
	Credibilidade interna	Longo processo de produção e aprovação das obras
	Faz parte da Associação Brasileira de Editoras Universitárias – ABEU	Política editorial não definida
	Alta qualidade das obras	Poucos recursos financeiros
Política de Preços vigente	Ausência de nota fiscal	
Ambiente Externo	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Existência de cursos de capacitação para servidores	Não abertura de novos concursos públicos
	Aquisição de licenças de softwares	Política de vendas pouco agressiva
	Localização estratégica das Feiras	Concorrência de editoras públicas e privadas
	Hierarquicamente abaixo do Gabinete da Reitoria	Indisponibilidade de softwares adequados
	Utiliza o Contrato Fundacional	Falta de nota fiscal
	Processo licitatório de impressões e imprensa universitária	Falta de soluções para pagamentos eletrônicos (Parcelado) para a aquisição dos produtos
	Credibilidade do selo editorial	Contingenciamento de recursos financeiros e aumento dos custos
	Participação em eventos e feiras	Excesso de burocracia na venda dos produtos.
Promover promoção das obras	Crise econômica do setor editorial e do seu cliente	

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

As informações colhidas na Editora da Universidade Federal de Santa Catarina denotam que existem pontos fracos que podem ser aprimorados com o esforço da gestão da EdUFSC, como também algumas ameaças ao ciclo operacional podem interferir positivamente se a EdUFSC conseguir desenvolver planos para mitigar os riscos com ameaças.

4.1.3 Alinhamento dos objetivos do PDI UFSC com o Mapa Estratégico da Editora da UFSC

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC (2015-2019) traça as políticas a serem aplicadas na instituição e se subdividem em cinco dimensões distintas que são: Ensino,

Pesquisa, Extensão, Cultura, arte e esportes, e Gestão (UFSC, 2015). Por meio da estratégia da UFSC é desenvolvido os objetivos e metas, ao qual é delineado e detalhado, conforme o PDI (2015-2019), da seguinte forma:

O **Ensino** enfatiza a preparação do ser humano para entender e intervir adequadamente na sociedade e no mundo em que vive, buscando formar cidadãos com uma visão multidisciplinar e pensamento global em suas ações, além de elevados padrões éticos. Visando realizar uma aprendizagem de excelência, o ensino proporciona a construção de competências, habilidades e atitudes, por meio da utilização de práticas pedagógicas diversificadas, fundamentais na formação mais qualificada. Compreende na dimensão Ensino a educação básica, ensino à distância, cursos de graduação e pós-graduação. Contém nove objetivos e 60 metas.

A **Pesquisa** é entendida como atividade indissociável do ensino e da extensão, visa à geração e à ampliação do conhecimento, estando necessariamente vinculada à criação e à produção científica e tecnológica, seguindo normas éticas que lhe são próprias, especialmente quando interferem ou são produzidas sobre seres humanos, animais ou ambientes e espécies frágeis. A Pesquisa reforça o ambiente institucional para o desenvolvimento científico, ampliação a infraestrutura, apoio ao processo de formação de pesquisadores. Contém quatro objetivos e 23 metas.

A **Extensão** objetiva a comunicação de ações por meio de recursos disponíveis, ou por parcerias com a união, com setores organizados da sociedade. Pretende, ainda, representar um agente importante de propagação plena do conhecimento ao expor à sociedade os resultados das ações de ensino, pesquisa e extensão universitárias e concomitantemente atuar como um agente de produção do conhecimento resultante das experiências adquiridas. Contém dois objetivos e 18 metas.

A **Cultura, Arte e Esportes** tem como objetivo central de sua política para a dimensão cultural a criação de um ambiente que potencialize a vivência e a produção de arte e de cultura, ampliando a formação profissional dos alunos, promovendo a participação de toda a comunidade universitária em projetos artístico-culturais, bem como incentivando a integração da comunidade com a sociedade em ambiente de respeito e fomento da coexistência de construções identitárias pluriculturais e tolerantes. Já esporte tem o objetivo de fomentar diversas vivências e experiências à comunidade universitária que concebem o esporte enquanto ferramenta cultural, formativa, de lazer e de promoção social e pessoal. Além de promoverem a integração com a sociedade em geral e assegurarem a representação institucional estudantil em eventos regionais, nacionais e internacionais, as diferentes atividades de ensino, pesquisa e

extensão buscam a produção de novos conhecimentos na área, o incremento da formação profissional universitária e a adoção de estilos de vida mais ativos. Contém três objetivos e 17 metas.

A **Gestão** tem o objetivo de consolidar a prática da gestão estratégica pautada na atualização da gestão organizacional, práticas de governança, estrutura de apoio a pesquisa, ensino, extensão e cultura, arte e esporte. Integram essa política, ainda, programas e ações para o aprimoramento pessoal de servidores e de atenção à sua saúde, assim como um melhor relacionamento com organizações afetas ao funcionamento da universidade. Contém oito objetivos e 50 metas.

Após descritas todas as informações estratégicas contidas no PDI da UFSC (2015-2019), foi importante elencar o detalhamento das dimensões, objetivos e metas (APÊNDICE A), pois são informações imprescindíveis para a confecção do Mapa estratégico da EdUFSC, contudo, foram relacionados os objetivos estratégicos do PDI da UFSC (2015-2019) com os da EdUFSC. Os gestores da Editora da UFSC foram questionados sobre quais dos 26 (vinte e seis) objetivos do PDI da UFSC (2015-2019) tinham relação direta com a Editora, em que oito objetivos foram relacionados, e das 168 metas estabelecidas foram escolhidas 11 metas que se relacionam diretamente com a editora, portanto, envolvem atribuições com a Editora e estão alinhados estrategicamente.

Para chegar à informação com os gestores da editora da UFSC foi utilizada uma técnica de entrevista estruturada (APÊNDICE A) que denotou os objetivos e metas constantes no PDI da UFSC (2015-2019), para verificar a relação com do PDI com a Editora (Figura 14).

Figura 15 - Objetivos do PDI UFSC 2015-2019 com alinhamento à EdUFSC

Política	PDI UFSC 2015-2019		EDITORA DA UFSC		
	Objetivo	Meta	Objetivo	Perspectiva	
2.4.1. Ensino	Objetivo 4 – Institucionalizar ações inovadoras nos projetos pedagógicos em todos os níveis de ensino	* Fortalecer institucionalmente a interdisciplinaridade curricular e a incorporação, especialmente, de conteúdos sobre Educação Ambiental, Educação das Relações étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Indígena, bem como relações de gênero e respeito à diversidade sexual e aos direitos humanos;	↔	Divulgar informações sobre as publicações feitas com o selo da EdUFSC que melhorem a compreensão sobre a literatura, cultura, didática e científica	Cliente (Externo)
		* Viabilizar iniciativas relacionadas às políticas de estágio e a seu papel na Universidade Federal de Santa Catarina;		Contratar e capacitar bolsistas/estagiários afim de atuar na EdUFSC, assim como auxiliar o seu desenvolvimento profissional	Aprendizado e Crescimento
2.4.2. Pesquisa	Objetivo 10 – Promover a implantação de estruturas inovadoras de pesquisa	* Reforçar a estrutura de apoio administrativo e técnico especializado a projetos de pesquisa institucionais;	↔	Incentivar a participação de servidores em eventos, congressos ou encontros acadêmicos, assim como Divulgações de informações pertinentes aos projetos desenvolvidos pela UFSC	Aprendizado e Cliente (Externo)
		* Promover a integração da pesquisa com o ensino e a extensão;		↔	Resguardo das obras publicadas pela EdUFSC
	Objetivo 11 – Fortalecer o ambiente institucional da pesquisa de qualidade	* Contribuir para a preservação da memória bibliográfica e documental, desenvolvendo uma política que assegure condições adequadas de armazenamento aos acervos existentes na Universidade.	↔		Sustentar a produção de títulos que sejam aprovados pelo conselho editorial e que tenham qualidade.
2.4.3. Extensão	Objetivo 14 – Promover aprimoramento contínuo das ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária	* Promover e apoiar atividades de pesquisa, inclusive no que diz respeito a sua execução e divulgação, com especial atenção à produção bibliográfica qualificada;	↔	Proporcionar a integração das informações produzidas pelos servidores da UFSC com o público em geral	Aprendizado e Crescimento
2.4.4. Cultura, arte e esporte	Objetivo 16 – Ampliar o ambiente cultural e esportivo da ufsc para aperfeiçoar a formação do ser humano	* Divulgar e estimular a produção bibliográfica, técnica e artística originada dos conhecimentos produzidos nos projetos de extensão desenvolvidos pelos servidores da Universidade e sociedade em geral;	↔	Incentivar o acesso à informação, proporcionando conhecimento mediante ao material informativo	Cliente (Interno)
2.4.5. Gestão	Objetivo 20 – Aprimorar a gestão organizacional	* Consolidar ações e políticas com intuito de promover a educação cultural, artística e esportiva do corpo discente;	↔	Aprimorar tecnologias que possam reduzir custos, otimizar o tempo, estabelecer procedimentos padrões e mitigar o risco nos processos	Processos Internos
	Objetivo 24 – Implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando à melhoria do desempenho institucional	* Implementar novas tecnologias e processos, visando à melhoria dos serviços prestados;	↔	Capacitação dos servidores para que utilizem o sistema	Aprendizado e Crescimento
	Objetivo 25 – Fortalecer e profissionalizar a comunicação no relacionamento interno e externo	* Criar ações que possibilitem a informatização das atividades administrativas, buscando sua simplificação e a redução do tempo e do número de instâncias de tramitação de processos;	↔	Obter retorno da qualidades das obras produzidas por recebimento de prêmios mediante participação em eventos para fortalecer o selo da EdUFSC no cenário nacional	Cliente (Externo)
		* Desenvolver ações para fortalecer a imagem da instituição junto à sociedade;	↔		

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A Figura 14 é a forma de visualizar como as informações estratégicas institucionais estão alinhadas e qual a estrutura de perspectiva se adapta cada objetivo e meta estabelecido, e é parte importante do estudo para montar o mapa estratégico da EdUFSC, que se apresentará o delineamento na Figura 15.

4.1.4 Mapa Estratégico da Editora da UFSC

A observação feita sobre os objetivos estratégicos do PDI UFSC (2015-2019), por meio de sua política de ensino, pesquisa, extensão, cultura, arte e esportes e gestão, foram traduzidos em metas claras, e quando relacionados com os objetivos da Editora da UFSC e alinhados com as estratégias da UFSC, traduzem em três perspectivas: Aprendizado e Crescimento; Processos Internos; e Clientes (interno e externo). Ou seja, para a construção do Mapa Estratégico foi necessário fazer essas definições, que estão expostas na Figura 15.

O Aprendizado e Crescimento estão diretamente ligados à capacidade de aprender e as interações dentro da instituição, ou seja, as pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais formam as principais fontes da perspectiva de aprendizado e crescimento organizacionais. Portanto, a perspectiva de aprendizado e crescimento “identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo” (Kaplan & Norton, 1997, p. 29).

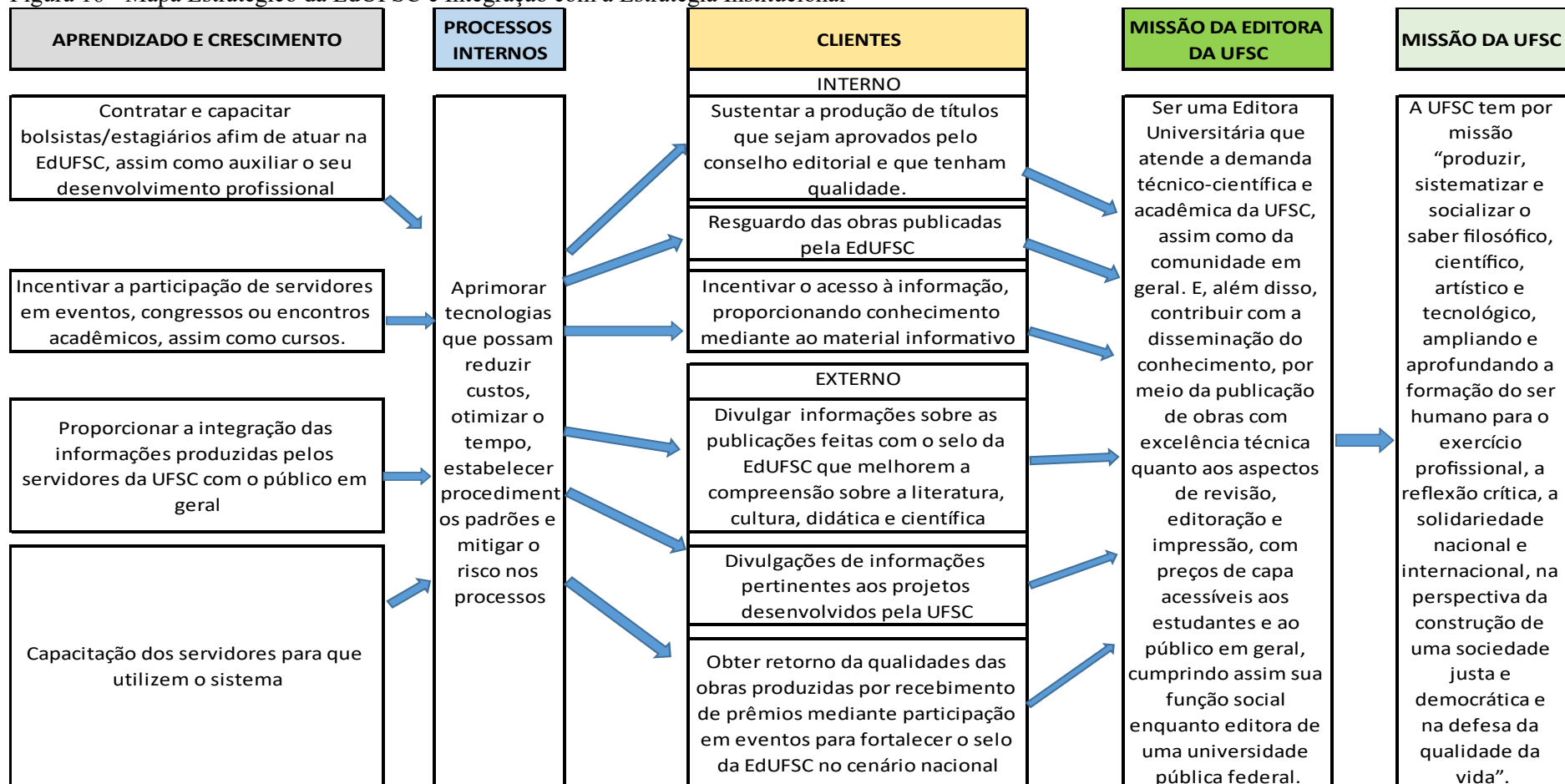
Os Processos Internos precisam ser identificados, por meio da cadeia de valores internos, desde a inovação, identificação de necessidades, processo de otimização, controle das operações de comercialização, e a investigação sobre as necessidades dos clientes. Ou seja, a gestão tem que ser definida pela identificação da cadeia de valor interna, para poder aperfeiçoar as informações que traduzam em aprimoramentos e ações que melhorem a instituição (Kaplan & Norton, 1997). Porém, é importante destacar que com o passar do tempo os processos internos foram se ampliando, e focando nos seus clientes, seja por obtenção de novos clientes, satisfação, necessidades dos clientes ou mesmo a sua fidelização.

A perspectiva Clientes, em tempos passados, concentrava-se nas capacidades internas voltadas somente para o desempenho e inovação de produtos (Kaplan & Norton, 1997), já nos tempos mais atuais é importante ter a gestão interna voltada para as capacidades internas, mas deve ter o alinhamento com cada mercado, com clientes, rentabilidade, lucratividade, seja por produto ou ambiente, como também acompanhar a evolução da marca e da imagem da instituição.

Então, a Figura 15 explica o mapa estratégico da EdUFSC e a sua interação com o mapa

organizacional da UFSC.

Figura 16 - Mapa Estratégico da EdUFSC e Integração com a Estratégia Institucional



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para desenvolver o painel de desempenho do BSC é necessário fazer a transição do mapa estratégico, informando as perspectivas, os objetivos, os indicadores, de onde se captou a informação e a sua cronologia, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Mapa Estratégico da Editora da UFSC

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Captação da Informação	Tempo
CLIENTE (INTERNO)	Sustentar a produção de títulos que sejam aprovados pelo conselho editorial e que tenham qualidade.	% de obras produzidas no decorrer das atividades da editora	Planilhas Eletrônicas	Ano
	Resguardo das obras publicadas pela EdUFSC.	% de obras reservadas em relação às produzidas	VERSA	Ano
	Incentivar o acesso à informação, proporcionando conhecimento mediante ao material informativo.	% de material desenvolvido para os servidores, docente e discente.	Site da Editora da UFSC	Mês
CLIENTE (EXTERNO)	Divulgar informações sobre as publicações feitas com o selo da EdUFSC que melhorem a compreensão sobre a literatura, cultura, didática e científica	% de acessos ao site da livraria e editora	Site da Editora da UFSC Site da Livraria da UFSC	Mês
	Divulgações de informações pertinentes aos projetos desenvolvidos pela UFSC	% de aquisições de exemplares da editora	VERSA	Mês
	Obter retorno das qualidades das obras produzidas por recebimento de prêmios mediante participação em eventos para fortalecer o selo da EdUFSC no cenário nacional	% de prêmios recebidos em eventos da área editorial	E-mail UFSC	
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar tecnologias que possam reduzir custos, otimizar o tempo, estabelecer procedimentos padrões e mitigar o risco nos processos	% de processos devolvidos com falhas	E-mail UFSC	Mês
			SPA	Mês
		% de Rotinas e manuais desenvolvidos pela Editora	Planilhas Eletrônicas	Mês
			SIAFI	Mês
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Contratar e capacitar bolsistas/stagiários a fim de atuar na EdUFSC, assim como auxiliar o seu desenvolvimento profissional	% de vagas de estágio ocupadas	SPA SISTEMA FAPEU	Mês Mês
	Incentivar a participação de servidores em eventos, congressos ou encontros acadêmicos, assim como cursos.	% de servidores inscritos para participar de eventos	Planilhas Eletrônicas	Mês
	Proporcionar a integração das informações produzidas pelos servidores da UFSC com o público em geral	% de servidores que participaram de cursos proporcionados por outros setores	SPA	Mês
	Capacitação dos servidores para que utilizem o sistema	% de servidores habilitados com acesso aos sistemas	Adobe	Ano
			CorelDraw	
			Box Shot	
% de servidores capacitados e que tem acesso ao sistema		Adobe CorelDraw Box Shot	Ano	

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

4.1.5 Painel de Desempenho da Editora da UFSC

Com o desenvolvimento do Mapa Estratégico na Figura 15 e no Quadro 12, onde foram definidos os indicadores, captação da informação e tempo, lastreou-se a situação atual (*status quo*), e determinadas metas e objetivos da EdUFSC. Apresenta-se o Quadro 13 que descreve o Painel de Desempenho da Editora, com três perspectivas e 14 indicadores, metas e iniciativas.

Quadro 13 - Pannel de Desempenho Editora da Universidade Federal de Santa Catarina

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Indicador Resumido	Referência		Pontuação Status Quo	Descrição das Metas	Pontuação Meta	Iniciativas
				Superior	Inferior				
CLIENTE (INTERNO)	Sustentar a produção de títulos que sejam aprovados pelo conselho editorial e que tenham qualidade.	% de obras produzidas no decorrer das atividades da editora	CI - 1	80%	25%	-6	Avaliar 75% das obras encaminhadas para a Editora	91	Realizar reuniões com possíveis autores antes do primeiro encaminhamento de material
	Resguardo das obras publicadas pela EdUFSC	% de obras reservadas em relação as produzidas	CI - 2	100%	80%	17	Implantar o controle de 100% na reserva técnica	100	Fazer o inventário da Reserva Técnica e o tombamento na UFSC
	Incentivar o acesso à informação, proporcionando conhecimento mediante ao material informativo.	% de material desenvolvido para os servidores, docente e discente.	CI - 3	80%	25%	6	Ampliar a divulgação para 75% de material voltado ao público interno da UFSC	91	Impulsionar as informações por meio de redes sociais, acadêmicas e profissionais.
CLIENTE (EXTERNO)	Divulgar informações sobre as publicações feitas com o selo da EdUFSC que melhorem a compreensão sobre a literatura, cultura, didática e científica	% de informativos confeccionados para o site da livraria e editora	CE - 1	70%	40%	-5	Alcançar para 60% os informativos no prazo dos eventos que a editora lança ou participa	67	Designar servidores para monitorar os eventos e planejamento antecipado.
	Divulgações de informações pertinentes aos projetos desenvolvidos pela UFSC	% de aquisições de exemplares novos da editora	CE - 2	60%	10%	-14	Comercializar 50% da produção de novos exemplares em até 1 ano.	80	Divulgar por diversos canais os lançamentos de produção editorial.
	Obter retorno da qualidade das obras produzidas por recebimento de prêmios mediante participação em eventos para fortalecer o selo da EdUFSC no cenário nacional	% de prêmios recebidos em eventos da área editorial	CE - 3	25%	5%	-25	Alcançar para 20% os prêmios de participações em eventos com o Selo da EdUFSC	75	Incentivar a participação da EdUFSC em eventos que tenham premiações e reconhecimento nacional.

Continua

Quadro 13 - Painel de Desempenho Editora da Universidade Federal de Santa Catarina

(Conclusão)

PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar tecnologias que possam reduzir custos, otimizar o tempo, estabelecer procedimentos padrões e mitigar o risco nos processos	% de processos devolvidos	PI - 1	20%	80%	2	Diminuir para 30% o trâmite de processos ineficientes	83	Instituir um manual de procedimentos para a EdUFSC sobre os trâmites de correspondências.
		% de Rotinas e manuais desenvolvidos pela Editora	PI - 2	100%	50%	-20	Aumentar para 100% a padronização dos procedimentos	100	Efetivar um manual de rotinas que contemplem todas as rotinas e tarefas internas da EdUFSC.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Contratar e capacitar bolsistas/estagiários, a fim de, atuar na EdUFSC, assim como auxiliar o seu desenvolvimento profissional	% de vagas de estágio ocupadas	AC - 1	100%	70%	17	Obter o percentual de 100% das vagas preenchidas com bolsistas	100	Realizar ações com a secretaria de cursos de graduação e pós-graduação que atendam a demanda dos setores da EdUFSC.
	Incentivar a participação de servidores em eventos, congressos ou encontros acadêmicos, assim como cursos.	% de servidores inscritos para participar de eventos	AC - 2	75%	50%	-33	Alcançar o percentual de 70% dos servidores participantes em eventos	80	Incentivar a participação de servidores em eventos acadêmicos que contribuam com inovações dos processos internos
	Proporcionar a integração das informações produzidas pelos servidores da UFSC com o público em geral	% de servidores que participaram de cursos proporcionados por outros setores	AC - 3	70%	40%	-22	Almejar que 50% dos tenha aprimoramento por cursos da UFSC	33	Realizar treinamentos com servidores que aprimorem as suas aptidões profissionais dentro da EdUFSC.
	Capacitação dos servidores para que utilizem o sistema	% de servidores habilitados com acesso aos sistemas	AC - 4	100%	25%	0	Projetar o percentual de 100% de acesso a sistemas	100	Realizar habilitação de servidores aos sistemas primordiais ao funcionamento da EDUFSC.
		% de servidores capacitados e que tem acesso ao sistema	AC - 5	100%	25%	-22	Alcançar 100% de capacitados e com acesso aos sistemas	100	Efetuar treinamentos para que os servidores estejam capacitados a efetuar as suas rotinas diárias.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A criação do painel de desempenho, que tem o foco na avaliação desse desempenho, contemplam informações colhidas dos gestores para traduzir em possíveis ações que aprimorem a própria gestão. Esse modelo tem participação efetiva dos decisores na construção do entendimento sobre o aspecto avaliado. Essa avaliação deve incluir um processo capaz de identificar os critérios considerados relevantes, por seus decisores, dar a conhecer as consequências das decisões, promovendo o aperfeiçoamento de forma fundamentada.

Mediante a construção do Painel de Desempenho no Quadro 13, é importante fazer o refinamento das informações, indo ao encontro com a abordagem de Petri (2005) sobre a avaliação de desempenho pelo instrumento BSC, e aperfeiçoando das etapas de estruturação e avaliação. Então, foram refinadas as informações para o painel de desempenho com níveis de referência superior e inferior, determinada a taxa de compensação, tendo meta fixada para cada indicador, assim como sua pontuação meta estabelecida. O *status quo* foi estabelecido mediante a apresentação de dados constantes no Quadro 9, principalmente por planilhas e documentos eletrônicos, identificando o cenário atual. Com essas informações direcionadoras, então foi estabelecer os parâmetros de metas e iniciativas a ações a serem desenvolvidas para alcançar os objetivos propostos.

O Quadro 14 resume, e aperfeiçoam, as informações colhidas sobre a instituição foco dessa pesquisa, traduzindo em números cada indicador pré-estabelecido.

Quadro 14 - Painel de Desempenho Refinado da EdUFSC

Perspectiva	Indicador Resumido	Taxas de Compensação	Referência		Pontuação <i>Status Quo</i>	Metas	Pontuação Meta
			Superior	Inferior			
CLIENTE (INTERNO)	CI - 1	34%	80%	25%	-6	75,00%	91
	CI - 2	33%	100%	80%	17	100,00%	100
	CI - 3	33%	80%	25%	6	75,00%	91
CLIENTE (EXTERNO)	CE - 1	34%	70%	40%	-5	60,00%	67
	CE - 2	33%	60%	10%	-14	50,00%	80
	CE - 3	33%	25%	5%	-25	20,00%	75
PROCESSOS INTERNOS	PI - 1	50%	20%	80%	2	30,00%	83
	PI - 2	50%	100%	50%	-20	100,00%	100
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	AC - 1	20%	100%	70%	17	100,00%	100
	AC - 2	20%	75%	50%	-33	70,00%	80
	AC - 3	20%	70%	40%	-22	50,00%	33
	AC - 4	20%	100%	25%	0	100,00%	100
	AC - 5	20%	100%	25%	-22	100,00%	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Com relação a esse refinamento, da etapa de avaliação, é desenvolvido o modelo global de avaliação de desempenho com uma taxa de compensação, com a intenção de traduzir em informações sintetizadas sobre a Avaliação Global da EdUFSC, no Quadro 15.

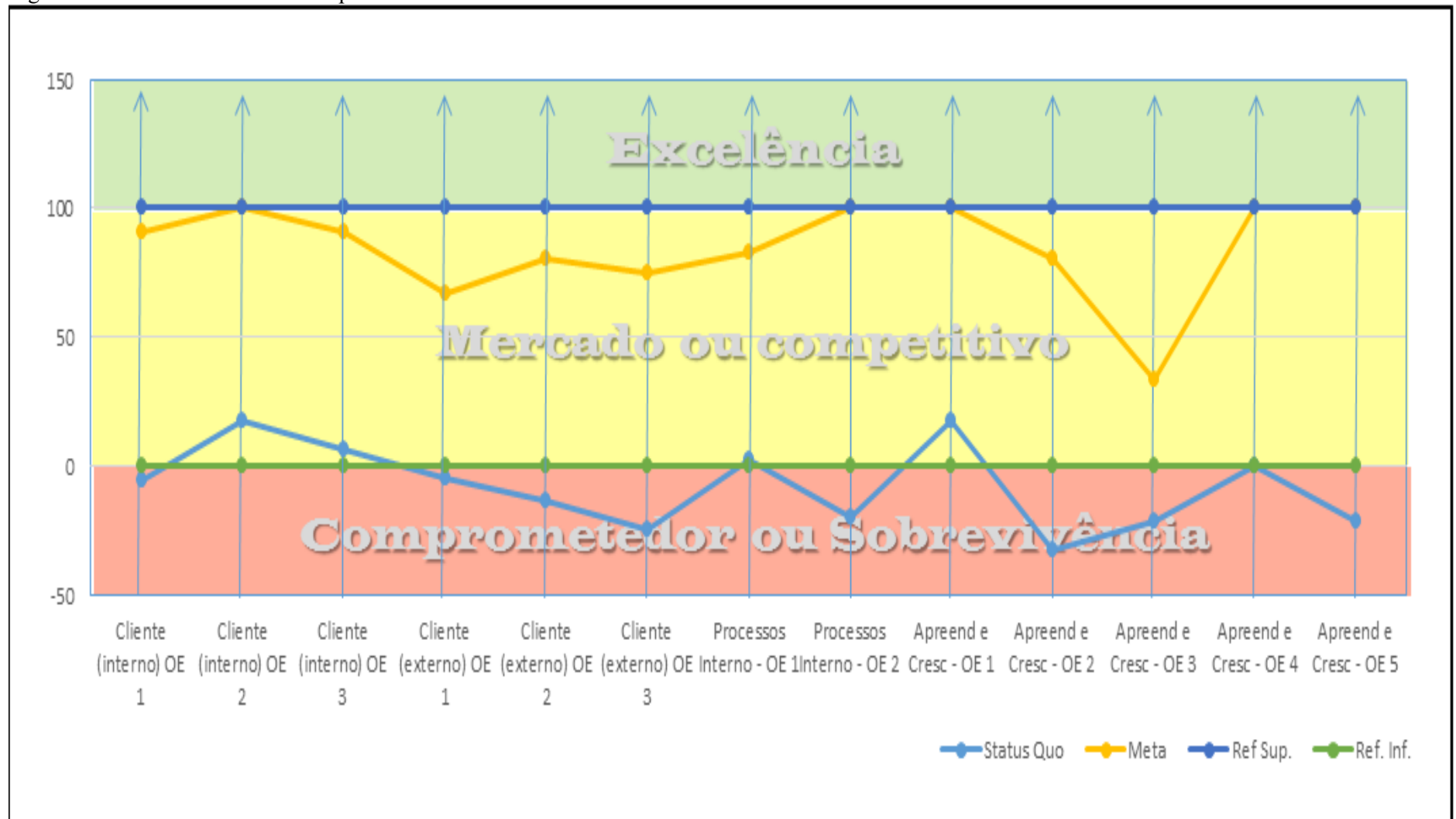
Quadro 15 - Avaliação Global do desempenho da EdUFSC

Perspectiva	Taxa	Pontuação <i>Status Quo</i>	Meta
Cliente (Interno)	25,00%	6	94
Cliente (Externo)	25,00%	-15	74
Processos Internos	25,00%	-9	91,5
Aprendizado E Crescimento	25,00%	-12	82,6
Avaliação Global	100,00%	-8	86

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A avaliação global do desempenho da Editora da UFSC é demonstrada, no Quadro 15, que apresenta a pontuação global, visualizando que a pontuação do cenário atual é negativa em 8 pontos e, após a atribuição das metas, o desempenho ficou positivo em 86 pontos.

Figura 17 - Perfil Gráfico do Desempenho da EdUFSC



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Com a representação gráfica na Figura 15 para o modelo, proposto, fica evidente a melhoria provocada pela atribuição das metas. Essa forma de apresentação facilita a interpretação das informações sobre a Editora da UFSC com relação a cada um dos treze indicadores selecionados.

Quando se observa a situação atual da editora é sensato dizer que não existe nenhum indicador de excelência, e apenas os Indicadores da perspectiva Clientes (interno) C2 - Resguardo das obras publicadas pela EdUFSC; Clientes (interno) C3 - Incentivar o acesso à informação, proporcionando conhecimento mediante ao material informativo; Processos internos – PI 1 - Aprimorar tecnologias que possam reduzir custos, otimizar o tempo, estabelecer procedimentos padrões e mitigar o risco nos processos; Aprendizado e Crescimento – AC 1 - Contratar e capacitar bolsistas/estagiários, a fim de, atuar na EdUFSC, assim como auxiliar o seu desenvolvimento profissional, tem características de mercado ou competitivos. Os restantes dos indicadores estão no nível comprometedor ou de sobrevivência.

Com a aplicação das metas atribuídas, por meio da aplicação do modelo proposto, para cada indicador há uma influência que beneficia a sua evolução para o nível de mercado ou competitivo ou de excelência. Esse gráfico pode contribuir para a visualização de fatores importantes da editora, assim como contribuir para a análise por parte dos servidores sobre o desempenho, como também dar clareza e subsídios para que possa auxiliar no processo de tomada de decisão.

4.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS

No presente estudo, sobre a análise de desempenho por meio do instrumento BSC, é importante ressaltar os resultados obtidos neste estudo, como também, e trazer a discussão para o cunho acadêmico, e científico, com autores que possam contribuir com as informações colhidas nesta pesquisa e enriquecer a análise dos resultados, ao qual se fará o enlace nesta subseção 4.2.

A proposta do estudo tem como objetivo confeccionar a avaliação de desempenho da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, partindo da ideia sobre o alinhamento estratégico com o PDI UFSC (2015-2019), verificando por meio as atividades desenvolvidas no cotidiano da editora influenciam no êxito da estratégia global da UFSC. Esse alinhamento estratégico é afirmado por Kaplan & Norton (1993) na concepção do método BSC, como também foi corroborado pelos estudos de Taylor & Banes (2012) e Kettunen (2008) quando apontam que deve ser refletida a missão, o planejamento estratégico, e os processos existentes

na instituição por meio da aplicação do BSC, e que o alinhamento deve ser desenvolvido, e válido, com a intensão de atingir os objetivos estratégicos, apoiando e dando vigor a sua diligência.

O caminho é o meio para se chegar às concepções de medidas de desempenho e obter as interações entre as formulações das estratégias institucionais, conforme Szabo e Sidor (2014), e seus resultados advém de observações críticas sobre a estratégia. Por isso, o mapa estratégico foi criado para estabelecer o alinhamento da estratégia da Editora com a estratégia institucional do PDI UFSC (2015-2019), ou seja, foi observado que alguns objetivos e metas tem alinhamento institucional e o mapa foi configurado por meio dessas informações.

Esse caminho continuou sendo descrito pela apresentação do Painel de Desempenho do BSC da Editora da UFSC, que norteiam os objetivos, indicadores, metas e ações, obtendo clareza das informações sobre os objetivos estratégicos da Editora, direcionando o monitoramento de cada objetivo instaurado, como também, o que pode ser alcançado e quais ações que podem ser providenciadas para alcanças esses níveis propostos. Isso corrobora com a ideia de Boland & Fowler (2000), no contexto de avaliação de desempenho de instituição pública, pois retratam o exame, e/ou uma discussão, sobre a medição de desempenho, indicadores de desempenho e iniciativas de melhoria associadas, aplicadas em organizações do setor público.

Prosseguindo com o ensejo, então, quando se apresentou o Painel de Desempenho Refinado, a Avaliação Global do Desempenho e a configuração gráfica da Editora da UFSC, se podem visualizar, em relação ao cenário atual, que se forem tomadas como base as ações ou iniciativas previstas, neste estudo, qual seria a repercussão em cada meta proposta. Essa construção é refletida, também, na ideia de Radnor & Mcguire (2004), quando reflete sobre o painel de produtividade dos serviços públicos e tenta responder sobre avaliação de desempenho, ou seja, produz o entendimento da possibilidade de aumento de produtividade e o desempenho em organizações públicas.

Em se pensando em estratégia institucional global, cada indivíduo que participa das atividades cotidianas da organização é contribuinte para o sucesso dessa estratégia, e participa do aprimoramento dos modelos a desenvolvidos na organização. Corroborando com os estudos de Jamshidnezhad & Barherzadeh (2017), o indicador que está ligado ao colaborador, que pratica as atividades cotidianas, torna-se peça fundamental para atingir os objetivos e metas da instituição, ou seja, é um indicador da avaliação de desempenho que precisa ser observado com maior sensibilidade. Essa afirmativa também se alinha aos estudos Papenhausen & Einstein

(2006) que informa que os colaboradores de universidades necessitam entender a estratégia institucional para influenciar na evolução dos resultados.

Os resultados obtidos nos estudos de Philbin (2011), quando identifica como a gestão universitária pode ser melhorada por meio da adoção de um sistema integrado de mensuração de desempenho baseado no Balanced Scorecard, ampara a presente pesquisa na sustentação de que o método BSC apoia o aprimoramento da estratégia organizacional, assim como Kettunen (2008), contribui e, aborda que o BSC expõe as informações estratégicas para a clareza da compreensão, assim como efetiva o planejamento estratégico organizacional. O presente estudo corrobora também com Papenhausen & Einstein (2006) e Chen, Wang & Yang (2009) quando ressalta que a abordagem do Balanced Scorecard é bem adequada a uma situação de ensino superior e permite o alinhamento de uma ampla variedade de medidas com a missão e a estratégia única, assim como pode ser entendida como um instrumento de auto avaliação para alvejar o objetivo de gestão de desempenho.

Justificam-se as medidas de desempenho mediante a escolha dos indicadores acolhidos neste estudo, e corroborando com o estudo de Ismail & Al-Thaoiehie (2015) sobre a importância da opinião dos colaboradores das universidades, sobre os principais indicadores, e esses derivam de adaptações das dimensões do modelo de BSC proposto por Kaplan & Norton (1992). Ou seja, no presente estudo as informações colhidas foram debatidas por servidores em cargo de chefia, ou direção, da editora da UFSC com o intuito de aprimorar a gestão estratégica com o alinhamento ao PDI UFSC (2015-2019), validando as informações como confiáveis para o desenvolvimento do estudo. A participação do autor do estudo e ao mesmo tempo servidor da EdUFSC, tem a intenção de ser imparcial, e impessoal, porém pode ser entendido como benéfico por Chen, Yang & Shiau (2006), para a instituição quando o servidor entende as necessidades do setor ao qual é verificado. O entendimento do colaborador sobre o questionário (APÊNDICE A) e essa percepção foca na estratégia da UFSC, então a sua compreensão com as suas atividades cotidianas se alinham com os objetivos e metas do PDI UFSC (2015-2019) e é parte primordial ao desenvolvimento da pesquisa.

Sobre os resultados, considerados relevantes, da aplicação do BSC em uma editora universitária inserida na UFSC é importante relatar o que foi apresentado no Quadro 15, que fala sobre a avaliação global do BSC, o seu cenário sai de um desempenho negativo para uma média da meta de oitenta e seis pontos positivos, e é perceptível que todas as perspectivas se empoderaram e evoluem positivamente. E observando o comportamento gráfico do desempenho, na Figura 16, a *performance* para os indicadores, anterior as iniciativas, era de estar mais próximo da faixa avermelhada, de comprometedor ou sobrevivência, informando que o cenário

é temerário na maioria dos indicadores. Após a aplicação das ações e iniciativas, propostas pelo método BSC, a linha no perfil gráfico, na Figura 16, subiu em todos os indicadores para mercado ou competitivo, e alguns dos índices permeiam a excelência, se tomadas às providências necessárias, e de ser apreciado o aumento do nível na Avaliação Global do Desempenho da EdUFSC, conforme Quadro 15.

Com a apresentação dos resultados dessa pesquisa, nota-se por meio de uma comparação e avaliação com os achados de Coelho (2018) e Silveira & Petri (2019), que também tem o foco na aplicabilidade do BSC em instituições de ensino superior público, os seus resultados influenciam, também, para a aplicabilidade ou implementação o modelo BSC, onde todos os estudos direcionam para um reflexo positivo nas perspectivas sugeridas, contribuindo com o alinhamento com a gestão estratégica institucional.

Os resultados apresentados, e discutidos, neste estudo fundamentam, argumentam, e lastreiam, a proposição da aplicação do modelo de avaliação de desempenho por meio da ferramenta *Balanced ScoreCard*, instruindo a gestão para desenvolver ações e iniciativas que direcionem para a elevação do nível dos indicadores, em meio a tornar eficiente o aprimoramento da gestão estratégica institucional da Editora da UFSC, com abordagem genuína com alinhamento com o PDI UFSC (2015-2019).

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo parte dos pressupostos de Kaplan & Norton (1992) que direcionam o alinhamento estratégico como fator valioso para a construção do sucesso da instituição, principalmente quando desenvolvidos pela ferramenta BSC, onde foi realizada a avaliação de desempenho da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina.

Com o intuito de contemplar a proposta do objetivo geral da pesquisa que é “Propor um modelo de painel de desempenho, pelo instrumento *Balanced Scorecard*, para a Editora da Universidade Federal de Santa Catarina com medidas alinhadas a estratégia da instituição/abertura de mercado”. Constata-se que para atender o objetivo geral da pesquisa foi necessário estabelecer subdivisões específicas do objetivo e ponderar o desenvolvimento de cada subdivisão para alcançá-los, que são: i) operacionalizar a estratégia da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina; ii) integrar o PDI da UFSC com os objetivos estratégicos da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina; e iii) elaborar o painel de Desempenho da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina.

O desenvolvimento da pesquisa e alcance dos objetivos geral e específico se dá, inicialmente, pela verificação da base estratégica das instituições observada no Quadro 10. Em seguida, foi necessária análise ambiental que ressaltasse condições internas, e externas, importantes sobre a identificação de fatores de força, fraquezas, oportunidades e ameaças, devidamente exposto com a Matriz SWOT, no Quadro 11. Por meio de interações com os chefes de setores, e diretor, sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC (2015-2019) ao qual ficou acordado quais objetivos são relacionados diretamente com a estratégia da EdUFSC. Com a definição dos objetivos alinhados ao plano institucional são apresentadas as metas inseridas em cada objetivo, e torna-se a visualização do desenho estratégico por meio da criação do Mapa Estratégico da EdUFSC integrado ao PDI UFSC (2015-2019), com a apresentação da Figura 15. E por diante, foram estabelecidos os indicadores que integram o Mapa Estratégico da EdUFSC, Quadro 12, que são necessários para a criação do painel de desempenho. O painel de Desempenho da EdUFSC foi desenvolvido com a intenção de definir os indicadores de desempenho que traduzam a informação de alcance dos objetivos, fixando a descrição de metas, assim como o *Score* de cada meta, oferecendo ações ou iniciativas que aprimorem a gestão da Editora da UFSC, conforme ao Quadro 13 e 14. Com a aplicação do modelo a avaliação global da Editora da UFSC, que o seu cenário atual tem uma pontuação de 8 pontos negativos e apresenta drástica alteração para uma pontuação de 86 pontos positivos, aprimorando diversas perspectivas, e tendo o alinhamento ao objetivo institucional, com a aplicação do método.

Com a apresentação de todas as etapas de estruturação do modelo de *Balanced ScoreCard* aplicados a Editora da Universidade Federal de Santa Catarina é pertinente afirmar que os objetivos, do presente estudo, sustentam a coerência no desenvolvimento do alinhamento estratégico da Editora da UFSC com o plano institucional da Universidade Federal de Santa Catarina.

Respondendo a questão problema da pesquisa que é “Quais indicadores estão alinhados a estratégia, de comercialização/autossustentação, para gerenciamento da Editora da Universidade Federal de Santa Catarina?”, o estudo trouxe o fundamento científico para a identificação e alinhamento da Editora à estratégia institucional da UFSC, expôs mapa estratégico e painel de desempenho por BSC que definiu quais os indicadores que estão alinhados a estratégia, assim como propôs ações e iniciativas que aprimorem a gestão e a sua influência na análise gráfica e melhoraram a avaliação global, pelo método escolhido.

Como limitador do estudo aborda-se a pouca literatura direcionada para editoras universitárias, a fim de, ter comparabilidade das informações e a possibilidade de não aplicação do estudo por parte da gestão pode limitar o estudo a ser apenas teórico, e não possibilitando as contribuições do método na prática organizacional.

É importante salientar que o processo do estudo foi contribuinte, também, para a criação de metas, verificação de objetivos e auxílio no desenvolvimento no PDI UFSC (2020-2024), no que tange a Editora da UFSC. O ponto crítico continua sendo a falta de emissão de nota fiscal para legalizar o processo de comercialização e, futura, responsabilização sobre os estoques após estar incorporado, contabilmente, ao patrimônio da UFSC.

A abrangência de pesquisas sobre avaliação de desempenho integram possibilidades distintas, porém, como lacuna de pesquisa pode-se fazer o estudo em outra editora universitária, com as mesmas características e fazer a comparabilidade das informações colhidas, indicando se apresenta melhora na gestão com a aplicação do método BSC, assim como avaliar todos os pontos semelhantes sobre os objetos de estudos. Ou instituir modelos distintos para avaliação de desempenho de instituições públicas de ensino e observar orientações que melhorem a gestão das instituições. Como também, verificar a percepção dos gestores dessas instituições sobre o que pode contribuir com a gestão se for implementado o modelo BSC, ou verificar se alguma instituição já aplicou o BSC e quais os reflexos práticos.

REFERÊNCIAS

- Al-Turki, U., & Duffuaa, S. (2003). Performance measures for academic departments. *International Journal of Educational Management*, 17(7), 330-338.
- Bana e Costa, CA., & Vansnick, JC. (1995). Uma nova abordagem ao problema de construção de uma função de valor cardinal: Macbeth. *Investigação Operacional*, 15, 15-35.
- Beinat, E. (1995). *Multiattribute value functions for environmental management*. Amsterdam: Timbergen Institute Research Series.
- Beuren, IM. (2006). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. (3ª ed.) São Paulo : Atlas.
- Bititci, US., Carrie, AS. & Mcdevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International journal of operations & production management*, 17(5), 522-534.
- Briggs, XS. (2008). *Democracy as problem solving: civic capacity in communities across the globe*.
- Boland, T., & Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(5), 417-446.
- Boyte, HC. (2011). Constructive politics as public work: Organizing the literature. *Political Theory*, 39(5), 630-660.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico.
- Bryson, JM.; Crosby, BC.; Bloomberg, L. (2014). Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, 74(4), 445-456.
- Cervo, Al. & Bervian, PA. (2002). *Metodologia científica*. (5ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Chen, SH., Wang, HH. & Yang, KJ. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Journal*, 21(3), 220-235.
- Chen, SH., Yang, CC. & Shiau, JY. (2006). The application of Balanced Scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM magazine*, 18(2), 190-205.
- Chiavenato, I & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cislaghi, R. & Luz Filho, S. S. (2006). Balanced Scorecard em Instituições Públicas do

Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios.

Coelho, GN. (2018, novembro). Balanced Scorecard: uma análise bibliométrica com base na web of science de 1992-2017. *Simpósio de Contabilidade e Finanças de Dourados*, Dourados, MS, Brasil, 8.

Coelho, GN, Petri, SM., Arruda, APDA. & Hammes Junior, DD. (2017). Construção de um painel estratégico baseado nas perspectivas do balanced scorecard para o departamento de finanças da UFSC. *Revista de Administração de Roraima*, 7(2), 382-401.

Daychouw, M. (2007). 40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento. *Brasport*.

Denhardt, JV. & Denhardt, RB. (2011). *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning.

Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 362-379.

Ensslin, L. et al. (2010). Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. *Pesquisa Operacional*, 30(1), 125-152.

Ensslin, L., Montibeller Neto, G. & Noronha, SM. (2001). Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis.

Felix, R., Do Prado Felix, P. & Timóteo, R. (2011). Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, 62(1), 51-74.

Fishburn, P. (1967). Methods of estimating additive utilities. *Management Science*, 13, 435-453.

Ghazinoory, S., Zadeh, AE. & Memariani, A. (2007). Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 18(1), 99-108.

Ghelman, S. (2006). *Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil. Recuperado de <http://repositorios.inmetro.gov.br/handle/10926/647>.

Gil, AC. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo : Atlas.

Gil, AC. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo : Atlas.

Godoy, AS. (1995, março/abril). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35, 20-29.

Herbohn, K., Herbohn, J., Hartebrodt, C., & Smith, C. (2013). Using a balanced scorecard to improve the management of natural resources: experiences from Baden-Württemberg. *Society & Natural Resources*, 26(8), 865-882.

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20 (2-3), 93-109.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2017). *Sinopse estatística da educação superior*.

Ismail, T.H. & Al-Thaoiehie, M. (2015). A Balanced Scorecard model for performance excellence in Saudi Arabia's higher education sector. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 11(3-4), 255-280.

Kanji, G. & Moura e Sá, P. (2007). Performance measurement and business excellence: The reinforcing link for the public sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 49-56.

Kaplan, RS. & Norton, DP. (2006). *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kaplan, RS. & Norton, DP. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 70, 71-79.

Kaplan, RS. & Norton, DP. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.

Kaplan, RS. & Norton, DP. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*, Rio de Janeiro: Elsevier.

Kaplan, RS. & Norton, DP. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, RS. & Norton, DP. (1993, outubro e novembro). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Boston, 71(5), 134-147.

Katharaki, M. & Katharakis, G. (2010). A comparative assessment of Greek universities' efficiency using quantitative analysis. *International journal of educational research*, 49(4-5), 115-128.

Kettunen, J. (2008). A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. *Quality Assurance in Education*, 16(4), 322-332.

Kobus, M. (2012). *Avaliação da gestão do planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina, utilizando a metodologia multicritérios de apoio à decisão – MCDA*. (Dissertação de mestrado profissional). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (10ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kucherenko, AI. (2014). Aplicação do método de análise SWOT para a formação da estratégia econômica da empresa. *International Journal of Research*, 6(2), 17-20.

- Lakatos, E. & Marconi, M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lebas, MJ. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lima, CRM., Soares, TC., & Lima, MA. (2011). Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 4(1), 183-205.
- Lunkes, RJ. (2007). *Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão*. Visual Books.
- Lunkes, RJ. et al. (2009). Implementação do Balanced Scorecard em uma empresa de software. *Pensar Contábil*, v. 11, n. 45.
- Marconi, Ma. & Lakatos, EM. (1999). *Técnicas de pesquisa*. (3ª ed.) São Paulo: Atlas.
- McNair, CJ., Lynch, RL. & Cross, KF. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? *Strategic Finance*, 72(5), 28.
- Meyer, Jp. & Allen, NJ. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Sage.
- Meynhardt, T. (2009). Valor público interno: o que é a criação de valor público ? *Intl Journal of Public Administration*, 32(3-4), 192-219.
- Moore, MH. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Harvard university press.
- Moynihan, DP. (2006). Gerenciando para resultados no governo do estado: Avaliando uma década de reforma. *Public Administration Review*, 66(1), 77-89.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research. Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Nudurupati, SS. et al. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- Nuti, S., Seghieri, C. & Vainieri, M. (2013). Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public healthcare sector: some novel evidence from the Tuscany region experience. *Journal of Management & Governance*, 17(1), 59-69.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.

- Oliveira, DPR. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. *The British Accounting Review*, 33(3), 243-261.
- Papenhausen, C. & Einstein, W. (2006). Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 15-22.
- Pereira, D. & Terra, LAA. (2016). Barreiras Impostas pela Cultura na Implantação de Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(1), 3-25.
- Petri, SM. (2005). *Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamento: sob a ótica construtivista*. (Tese de Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Philbin, SP. (2011). Design and implementation of the *Balanced Scorecard* at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 34-45.
- Pietrzak, M., Paliszkiwicz, J. & Klepacki, B. (2015). The application of the Balanced Scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151-164.
- Porter, ME. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Radnor, Z. & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245-260.
- Rodrigues, JN et al. (2005). *50 gurus para o século XXI*. (1ª ed.). Lisboa: Centro Atlântico.
- Rosa, M. et al. (2014). O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da Fundação Cultura de Florianópolis. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, João Pessoa, 2(1), 39-58.
- Rosa, MM, Petri, SM., Petri, LRF. & Casagrande, MDH. (2014). O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da Fundação Cultural de Florianópolis. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 2(1), 39-58.
- Roy, B. (1990). Decision-aid and decision making. CA Bana e Costa (ed.), *Readings in multiple criteria decision aid* (pp. 17-35).
- Schalm, C. (2008). Implementing a Balanced Scorecard as a strategic management tool in a long-term care organization. *Journal of Health Services Research & Policy*, 13(1_suppl), 8-14.
- Senarath, SACL. & Patabendige, SSJ. (2015). Balance Scorecard: translating corporate plan into action: a case study on University of Kelaniya, Sri Lanka. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 278-285.

- Salamon, LM. (2002). A nova governança e as ferramentas da ação pública: uma Introdução. *As Ferramentas do Governo: Um Guia para a Nova Governança*, 1(1), 1-47.
- Silveira, M. (2018). *Elaboração do balanced scorecard para alinhamento estratégico: estudo de caso no DAP - IFC Campus Araquari*. (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Silveira, M. & Ensslin, SR. (2017, novembro). Avaliação de desempenho em instituições de ensino superior: Revisão de Literatura e Oportunidades para Futuras Pesquisas. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU)*, Mar Del Plata, Argentina, 17.
- Silveira, M. & Petri, SM. (2019, Janeiro/Dezembro). Elaboração do Balanced Scorecard para alinhamento estratégico: estudo de caso no DAP-IFC. *Revista Gestão & Planejamento*, 20(1), 126-148.
- Soares, JM. (2014). Estudo da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 57-66.
- Souza, P., Souza, R. M., Petri, SM. & Lunkes, RJ. Development of balanced scorecard as a strategic management for a graduate program. *IEEE Latin America Transactions*, 13(1), 277-283. (2015).
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance? *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Taylor, J. & Baines, C. (2012). Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111-124.
- Tapinos, E., Dyson, RG. & Meadows, M. (2005). The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick. *Production Planning & Control*, 16(2), 189-198.
- Taticchi, P., Balachandran, K. & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2019). *Editora Universitária*. Recuperado em 13 maio de <http://editora.ufsc.br/>.
- Universidade Federal de Santa Catarina. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, 2015-2019*. 2015. Recuperado em 03 junho de <http://pdi.ufsc.br/files/2018/10/Relat%C3%B3rio-Acompanhamento-PDI-2015-2018.pdf> 1.pdf
- Valmorbida, SMI., Ensslin, SPR., Ensslin, L. & Ripoll-Feliu, VM. (2016). Rankings universitários mundiais. Que dizem os estudos internacionais? REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 14(2).
- Valmorbida, S.M.I. & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de

desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148.

Van Camp, J. & Braet, J. Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 672-693, 2016.

Verbeeten, F. H. (2008). Performance management practices in public sector organizations: impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.

Von Winterfeldt, D. & Edwards, W. *Decision analysis and behavioral research*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

Williams, I. & Shearer, H. (2011). Appraising public value: past, present and futures. *Public Administration*, 89(4), 1367-1384.

Wu, HY., Chen, JK., Chen, IS. & Zhuo, HH. (2012). Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. *Measurement*, 45(5), 856-880.

Wu, HY., Lin, YK. & Chang, CH. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 37-50.

APÊNDICE A - Questionário para entrevista com os gestores da EDUFSC

Prezados Gestor da EdUFSC,

Sou João Henrique Costa, aluno do curso de Mestrado em Contabilidade pela UFSC, orientado pelo Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri, e venho a vossa senhoria solicitar seu auxílio com respostas, por meio desse documento, referentes ao PDI da Editora da UFSC e seu alinhamento com o da UFSC. Minha pesquisa tem como Título: "**BALANCED SCORECARD AJUSTADO AOS OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**" e medirá o desempenho por meio do Instrumento de *Balanced Scorecard*.

Informo que o preenchimento precisa ser efetivado na coluna "SIM" ou "NÃO" assinalando um "X" e que devem ser elencados os comentários no final do questionário (Caso necessário), enumerando o número do objetivo e a letra correspondente (Ex.: "1.a")

Agradeço sua atenção, seu tempo e sua compreensão nessa pesquisa.

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES DA EDUFSC.		O Objetivo/Meta tem relação direta com as atribuições da EdUFSC?	
Ensino (9 objetivos - 60 metas)			
OBJETIVO 1 – ASSEGURAR A QUALIDADE DO ENSINO EM TODOS OS NÍVEIS BUSCANDO NOVOS PATAMARES DE EXCELÊNCIA ACADÊMICA		SIM	NÃO
1 . a	• Fomentar uma política institucional para o desenvolvimento qualitativo de projetos pedagógicos de cursos presenciais e na modalidade à distância, em consonância com a missão da UFSC e com as diretrizes curriculares nacionais;		
1 . b	• Realizar ações permanentes de apoio à reformulação, implementação e gestão dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação de todas as unidades universitárias;		
1 . c	• Ampliar a integração entre os cursos de graduação e os programas de pós-graduação nas modalidades presencial e a distância;		
1 . d	• Estimular iniciativas de melhoria dos programas de educação básica, aumentando sua integração com os cursos de graduação e os programas de pós-graduação;		
1 . e	• Fortalecer os cursos de formação de professores na UFSC, incluindo professores especializados no ensino a distância;		
1 . f	• Institucionalizar as atividades de ensino a distância nos níveis de graduação, pós-graduação e nas diversas formas de educação continuada;		
1 . g	• Implementar ações de valorização dos coordenadores e servidores técnico-administrativos das coordenações dos cursos de graduação, da educação básica e dos programas de pós-graduação;		

1 . h	• Acompanhar os processos de avaliação institucional, orientando a comunidade acadêmica para a importância da melhoria contínua da qualidade dos cursos;		
1 . i	• Promover discussões e encaminhar o apoio, avaliação e reformulação dos Núcleos Docentes Estruturantes.		
OBJETIVO 2 – ASSEGURAR A QUALIDADE DE ENSINO EM TODOS OS CICLOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA (EDUCAÇÃO INFANTIL, ENSINO FUNDAMENTAL, EDUCAÇÃO BÁSICA E EJA-QUILOMBOLA/SC)		SIM	NÃO
2 . a	• Fomentar uma política pedagógica que proporcione “integração das atividades letivas como espaços de prática de docência e estágio curricular dos cursos de licenciatura da Universidade”, de acordo com a Portaria nº 959, de 27 de setembro de 2013, do MEC;		
2 . b	• “Ser espaço preferencial para a prática da formação de professor realizada pela Universidade, articulada com a participação institucional no Programa de Incentivo à Docência - PIBID e nos demais programas de apoio à formação de docentes”, de acordo com a Portaria nº 959, de 27 de setembro de 2013, do MEC;		
2 . c	• Contribuir na promoção da institucionalização de uma política de educação básica (NDI e CA) na UFSC;		
2 . d	• Desenvolver mecanismos e políticas para institucionalizar o ensino a distância na UFSC.		
OBJETIVO 3 – APRIMORAR OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO RELACIONADOS ÀS ATIVIDADES DE ENSINO NA UNIVERSIDADE		SIM	NÃO
3 . a	• Criar mecanismos de análise dos Planejamentos e Acompanhamentos das Atividades Docentes (PAADs), com foco nos Projetos Pedagógicos, principalmente na estrutura curricular dos cursos;		
3 . b	• Desenvolver a unificação das informações institucionais sobre os currículos de todos os cursos de graduação;		
3 . c	• Estimular o cumprimento dos princípios da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), como máxima divulgação, obrigação de publicar, promoção de um governo aberto, limitação das exceções e procedimentos que facilitem o acesso, principalmente o acesso com a transparência ativa, fomentando a cultura da transparência pública.		
OBJETIVO 4 – INSTITUCIONALIZAR AÇÕES INOVADORAS NOS PROJETOS PEDAGÓGICOS EM TODOS OS NÍVEIS DE ENSINO		SIM	NÃO
4 . a	• Promover ações permanentes para a reformulação, implementação e gestão do PPC (Projeto Pedagógico de Curso) e criar parâmetros gerais didáticos e de avaliação;		
4 . b	• Elaborar uma “proposta pedagógica da Educação inclusiva como modalidade transversal a todos os níveis e etapas de ensino da Educação Básica no Colégio de Aplicação”, de acordo com a Portaria nº 055/CA/2014;		
4 . c	• Criar mecanismos de análise dos Planejamentos e Acompanhamentos das Atividades Docentes (PAADs), com foco nos Projetos Pedagógicos, principalmente na estrutura curricular das áreas do conhecimento;		

4 . d	• Estimular e viabilizar as condições institucionais para utilização de metodologias educacionais inovadoras, além de promover a atualização constante dos recursos didático-tecnológicos;		
4 . e	• Fortalecer institucionalmente a interdisciplinaridade curricular e a incorporação, especialmente, de conteúdos sobre Educação Ambiental, Educação das Relações étnico raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Indígena, bem como relações de gênero e respeito à diversidade sexual e aos direitos humanos;		
4 . f	• Tratar ciência, tecnologia e sociedade (CTS) de forma integrada, por meio de palestras e oficinas, visando à construção da cidadania dos educandos;		
4 . g	• Consolidar a oferta de disciplinas na modalidade a distância como atividade curricular integrante de todos os cursos presenciais de graduação;		
4 . h	• Incentivar e viabilizar as condições institucionais para implantação e avaliação de políticas de atividades complementares que considerem, em uma análise sistêmica e global, carga horária, diversidade de atividades e formas de aproveitamento;		
4 . i	• Estimular e viabilizar as condições institucionais para o envolvimento e a responsabilidade dos estudantes da Educação Básica e da graduação em atividades de monitoria, pesquisa, extensão e aprimoramento profissional;		
4 . j	• Desenvolver competências sócio comportamentais, científicas e tecnológicas para a futura carreira do estudante;		
4 . k	• Fomentar iniciativas institucionais que promovam a mobilidade interinstitucional estudantil e docente;		
4 . l	• Incentivar a realização de eventos acadêmicos articulados aos conteúdos dos projetos pedagógicos;		
4 . m	• Potencializar as ações educativas para que o Colégio de Aplicação seja um Espaço Educador para Sustentabilidade;		
4 . n	• Promover e incentivar a implementação de programas que possibilitem a formação continuada de professores da rede pública e dos recém-formados das IFES;		
4 . o	• Viabilizar iniciativas relacionadas às políticas de estágio e a seu papel na Universidade Federal de Santa Catarina;		
4 . p	• Contribuir na produção e socialização de conhecimentos na área da Educação Infantil (NDI).		
OBJETIVO 5 – ESTABELECEER UMA POLÍTICA DE ACOLHIMENTO, ACOMPANHAMENTO E APOIO PEDAGÓGICO AOS DISCENTES (GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO)		SIM	NÃO
5 . a	• Institucionalizar e acompanhar constantemente as atividades de estágios, de monitoria, de tutoria e de apoio e orientação pedagógica em todos os campi, integrando-as às necessidades dos conteúdos disciplinares;		
5 . b	• Monitorar os índices de reprovação e evasão nos cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância;		
5 . c	• Promover orientação pedagógica e educacional individual e em grupos para o desenvolvimento e aprimoramento de técnicas de aprendizagem e para a redução dos problemas de atenção e aprendizagem;		

5	d	• Desenvolver ações inovadoras para reduzir a evasão, com a participação dos estudantes de pós-graduação e dos servidores técnico-administrativos;		
5	e	• Aprimorar a política institucional de avaliação pelos discentes que colabore para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem;		
5	f	• Promover a integração entre todos os agentes institucionais responsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem, facilitando a comunicação, o encaminhamento e a resolução das demandas acadêmicas;		
5	g	• Colaborar para a integração acadêmica de estudantes estrangeiros matriculados na instituição, favorecendo a internacionalização com qualidade nos cursos de graduação e pós-graduação da UFSC.		
OBJETIVO 6 – INSTITUCIONALIZAR UMA POLÍTICA DE ACOLHIMENTO, ACOMPANHAMENTO E APOIO PEDAGÓGICO AOS DISCENTES DO ENSINO BÁSICO			SIM	NÃO
6	a	• Proporcionar condições para o desenvolvimento de um trabalho interdisciplinar, tendo como referência o contexto social, político, econômico, cultural e ético dos educandos;		
6	b	• Estabelecer políticas de permanência de educandos com vulnerabilidade social;		
6	c	• Incentivar a aplicação de projetos-pilotos com novos modelos pedagógicos para os diversos níveis de ensino;		
6	d	• Respeitar a diversidade cultural, filosófica, econômica e social dos educandos em todas as propostas pedagógicas;		
6	e	• Monitorar os índices de reprovação e evasão no Ensino Fundamental e no Ensino Médio;		
6	f	• Aprimorar a política institucional de avaliação discente que colabore para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem;		
6	g	• Promover a integração entre todos os agentes institucionais responsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem, facilitando a comunicação, o encaminhamento e a resolução das demandas acadêmicas;		
6	h	• Manter e ampliar intercâmbios acadêmicos com educandos nacionais e estrangeiros favorecendo integração dos educandos da Educação Básica da UFSC com outras instituições;		
6	i	• Desenvolver ações de cooperação e de promoção institucional com os		
OBJETIVO 7 – AMPLIAR O ACESSO QUALIFICADO E A EFETIVIDADE DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO			SIM	NÃO
7	a	• Avaliar os diferentes mecanismos de ingresso à disposição das universidades federais e definir novas opções institucionais de ingresso à UFSC;		
7	b	• Aprimorar constantemente as Políticas de Ações Afirmativas, procedendo à sua avaliação e à proposição de mecanismos relacionados às distintas dimensões e aos seus resultados;		
7	c	• Ampliar o oferecimento de vagas em cursos noturnos, possibilitando maior acesso ao ensino público e gratuito;		

7 . d	• Ampliar a oferta de vagas e cursos nos campi fora de Florianópolis, de modo a consolidar a interiorização da UFSC e ampliar as possibilidades de acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade;		
7 . e	• Aprimorar os mecanismos de ocupação de vagas ociosas, após o processo de matrícula;		
7 . f	• Ampliar o apoio didático a estudantes estrangeiros, de graduação e de pós-graduação, visando a uma melhor integração e ao alcance de bons resultados.		
OBJETIVO 8 – PROMOVER AÇÕES DE INTERAÇÃO COM OS EGRESSOS		SIM	NÃO
8 . a	• Implementar uma política de relacionamento com os egressos;		
8 . b	• Implementar programas de monitoramento dos egressos para fornecer subsídios aos cursos, visando à constante atualização dos currículos perante as necessidades da sociedade;		
8 . c	• Desenvolver ações de cooperação e de promoção institucional com os egressos.		
OBJETIVO 9 – ESTABELECEER UMA POLÍTICA DE ACESSIBILIDADE EDUCACIONAL		SIM	NÃO
9 . a	• Desenvolver e executar a política institucional de acessibilidade e a inclusão de estudantes com deficiência e/ou com necessidades educacionais especiais da UFSC;		
9 . b	• Promover condições igualitárias de acesso ao conhecimento por parte de estudantes com deficiência e/ou com necessidades educacionais especiais;		
9 . c	• Garantir que a estrutura física da UFSC seja adequada, de modo a dispor de acessibilidade às pessoas com deficiência física, visual e sinalizações voltadas a pessoas com deficiência física, surdas, cegas, com baixa visão e surdo-cegas.		
Pesquisa (4 objetivos - 23 metas)			
OBJETIVO 10 – PROMOVER A IMPLANTAÇÃO DE ESTRUTURAS INOVADORAS DE PESQUISA		SIM	NÃO
10 . a	• Reforçar a estrutura de apoio administrativo e técnico especializado a projetos de pesquisa institucionais;		
10 . b	• Fortalecer as atividades de pesquisa executadas nas unidades universitárias existentes e a serem criadas;		
10 . c	• Estimular iniciativas de melhoria do desempenho e das condições de financiamento dos grupos de pesquisa, de maneira a contemplar também atividades de pesquisa e extensão;		
10 . d	• Promover a integração da pesquisa com o ensino e a extensão;		
10 . e	• Contribuir para a preservação da memória bibliográfica e documental, desenvolvendo uma política que assegure condições adequadas de armazenamento aos acervos existentes na Universidade;		
10 . f	• Estimular pesquisas voltadas para o desenvolvimento de tecnologias com comprometimento social;		

OBJETIVO 11 – FORTALECER O AMBIENTE INSTITUCIONAL DA PESQUISA DE QUALIDADE		SIM	NÃO
11 . a	• Promover e apoiar atividades de pesquisa, inclusive no que diz respeito a sua execução e divulgação, com especial atenção à produção bibliográfica qualificada;		
11 . b	• Promover e apoiar o desenvolvimento de pesquisas individuais e coletivas, departamentais, interdepartamentais, interunidades e interinstitucionais, com especial atenção àquelas vinculadas a grupos de pesquisa consolidados;		
11 . c	• Consolidar e aperfeiçoar os instrumentos de avaliação das atividades de pesquisa;		
11 . d	• Fortalecer os conselhos de ética de pesquisa em seres humanos e animais.		
OBJETIVO 12 – FORTALECER A INSERÇÃO REGIONAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UFSC NA ÁREA DA PESQUISA		SIM	NÃO
12 . a	• Fortalecer a transferência de conhecimento e de tecnologia à sociedade;		
12 . b	• Ampliar as parcerias de pesquisa entre a Universidade e os diversos grupos sociais, como aqueles do movimento social e do setor empresarial, com atenção às pesquisas que envolvam proteção de resultados;		
12 . c	• Apoiar o Programa de Incubação de Empresas da UFSC e a Farmácia Escola UFSC/PMF;		
12 . d	• Desenvolver um Programa de Incubação de Cooperativas de Pesquisa na UFSC;		
12 . e	• Fortalecer pesquisas com alcance comunitário e de repercussão social;		
12 . f	• Fortalecer linhas de pesquisa com compromisso de desenvolvimento regional;		
12 . g	• Desenvolver e incentivar a pesquisa e a pós-graduação relacionadas à Língua Brasileira de Sinais.		
OBJETIVO 13 – AMPLIAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA UFSC		SIM	NÃO
13 . a	• Incrementar ações e projetos de cooperação internacional;		
13 . b	• Fomentar a cooperação institucional, interinstitucional, nacional e internacional em redes de pesquisa, principalmente as de alta complexidade;		
13 . c	• Fomentar a participação de docentes, discentes e servidores técnico-administrativos em eventos científicos internacionais para apresentação de trabalhos;		
13 . d	• Ampliar a publicação em revistas indexadas em bases de referência internacional;		
13 . e	• Incentivar o intercâmbio internacional do corpo discente e programas de dupla titulação e de cotutela.		
Extensão (2 objetivos - 18 metas)			
OBJETIVO 14 – PROMOVER APRIMORAMENTO CONTÍNUO DAS AÇÕES E ESTIMULAR PROPOSTAS INOVADORAS DE INTERAÇÃO COMUNITÁRIA		SIM	NÃO
14 . a	• Consolidar a política de extensão vigente e expandir as ações extensionistas;		

14 . b	• Fomentar ações que mostrem avanços de todas as áreas do saber científico, tecnológico e artístico-cultural realizados pela UFSC;		
14 . c	• Estimular e consolidar ações de interação entre a comunidade universitária e a sociedade nas atividades de extensão;		
14 . d	• Estabelecer uma política de avaliação e acompanhamento das ações de extensão;		
14 . e	• Divulgar e estimular a produção bibliográfica, técnica e artística originada dos conhecimentos produzidos nos projetos de extensão desenvolvidos pelos servidores da Universidade e sociedade em geral;		
14 . f	• Apoiar o estabelecimento de parcerias com organizações públicas e privadas para o desenvolvimento de projetos de extensão;		
14 . g	• Aprimorar a interação com os órgãos suplementares da UFSC, como o Hospital Universitário, a Biblioteca Universitária e o Museu Universitário;		
14 . h	• Incentivar e apoiar os projetos e programas das diversas competições acadêmicas, bem como apoiar iniciativas de cooperação e redes de projetos interinstitucionais;		
14 . i	• Estimular e consolidar ações de extensão voltadas para a pessoa idosa e em processo de envelhecimento;		
14 . j	• Incentivar a proposição de projetos que contribuam para a geração de emprego e renda de alunos e ex-alunos bem como da sociedade em geral;		
14 . k	• Incentivar e implementar ações de extensão por meio de educação ambiental e da disponibilização de informação para a sustentabilidade, atuando de forma econômica e sócio ambientalmente comprometida em acordo com os valores da instituição;		
14 . l	• Estimular a inserção de ações de extensão nas grades curriculares dos cursos de graduação, conforme determina o Plano Nacional de Educação;		
14 . m	• Apoiar as atividades da Farmácia Escola UFSC/PMF no desenvolvimento de investigações sobre temas relevantes ao sistema de saúde no âmbito da assistência farmacêutica, especialmente aquelas relacionadas ao uso racional dos medicamentos e ao atendimento à comunidade como um todo.		
OBJETIVO 15 – AMPLIAR E MELHORAR AS AÇÕES DE INTERAÇÃO COM OS SETORES ORGANIZADOS DA SOCIEDADE		SIM	NÃO
15 . a	• Fortalecer a inserção da Universidade na sociedade catarinense por meio de ações voltadas para a sustentabilidade, atuando de forma econômica, social e ambiental;		
15 . b	• Fomentar a extensão por meio de intercâmbios e de redes de cooperação interinstitucionais;		
15 . c	• Incentivar e facilitar a participação dos servidores da UFSC em comitês de assessoramento técnico e conselhos externos, em âmbito estadual, nacional e internacional;		

15 . d	• Fomentar a criação de grupos de análise de conjuntura, observatórios e fóruns de discussão em diversas áreas temáticas, visando a ampliar as contribuições da UFSC para a resolução dos desafios contemporâneos da sociedade e especialmente da nação brasileira;		
15 . e	• Promover ações de extensão junto a pessoas em situação de vulnerabilidade econômica, social ou ambiental.		
Cultura, arte e esporte (3 objetivos - 17 metas)			
OBJETIVO 16 – AMPLIAR O AMBIENTE CULTURAL E ESPORTIVO DA UFSC PARA APERFEIÇOAR A FORMAÇÃO DO SER HUMANO		SIM	NÃO
16 . a	• Fomentar a integração, a convivência harmônica e o bem-estar social da comunidade universitária;		
16 . b	• Reforçar o desenvolvimento individual, promovendo as potencialidades das pessoas e aprimorando a compreensão da função social do trabalho no serviço público de forma integrada com os objetivos institucionais;		
16 . c	• Consolidar ações e políticas com intuito de promover a educação cultural, artística e esportiva do corpo discente;		
16 . d	• Ampliar a promoção de programas e eventos culturais e esportivos de visibilidade e relevância na comunidade universitária;		
16 . e	• Ampliar a produção artístico-cultural, fortalecendo atividades em audiovisual, teatro, cinema, música, artes visuais, dentre outras áreas.		
OBJETIVO 17 – PROMOVER MAIOR ARTICULAÇÃO COM AS UNIDADES UNIVERSITÁRIAS NAS ATIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURAIS E ESPORTIVAS		SIM	NÃO
17 . a	• Fomentar as ações culturais, artísticas e esportivas da UFSC;		
17 . b	• Estabelecer e/ou fortalecer parcerias internas e externas junto a órgãos e setores ligados à área cultural, artística e esportiva;		
17 . c	• Promover a integração dos campi da UFSC através das políticas de cultura, arte e esporte;		
17 . d	• Propiciar aproveitamento de atividades culturais, artísticas e esportivas como formação complementar para os alunos de graduação;		
17 . e	• Estimular a participação dos alunos dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação em atividades culturais, artísticas e esportivas;		
17 . f	• Incentivar jornadas acadêmicas e de pesquisa na área artístico-cultural e esportiva;		
17 . g	• Potencializar parcerias para viabilizar projetos culturais e esportivos de grande e médio porte;		
17 . h	• Fortalecer e consolidar o Projeto Fortalezas junto à comunidade universitária e à sociedade;		
17 . i	• Disponibilizar acervo bibliográfico aos pesquisadores da cultura açoriana		
OBJETIVO 18 – AMPLIAR AS AÇÕES DA UFSC COMO UM CENTRO DE INTEGRAÇÃO, VALORIZAÇÃO E DIFUSÃO DAS ARTES, DA CULTURA E DO ESPORTE		SIM	NÃO
18 . a	• Ampliar as possibilidades de investimentos financeiros na área cultural, artística e esportiva da Universidade;		

18 . b	• Realizar anualmente eventos culturais, artísticos e esportivos que consolidem a atuação da UFSC como referência na área artístico-cultural e esportiva;		
18 . c	• Valorizar as culturas regionais nos diversos campi da UFSC.		
Gestão (8 objetivos - 50 metas)			
OBJETIVO 19 – INSTITUCIONALIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA, CONTEMPLANDO SEU PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO		SIM	NÃO
19 . a	• Consolidar a infraestrutura institucional para as práticas de planejamento e gestão estratégica;		
19 . b	• Realizar sistematicamente, em conjunto com as unidades universitárias e administrativas, as atividades de planejamento institucional;		
19 . c	• Fortalecer a atuação dos órgãos colegiados na definição de ações estratégicas nas áreas de planejamento, regulamentação e avaliação.		
OBJETIVO 20 – APRIMORAR A GESTÃO ORGANIZACIONAL		SIM	NÃO
20 . a	• Implementar novas tecnologias e processos, visando à melhoria dos serviços prestados;		
20 . b	• Desenvolver programas de racionalização e desburocratização de processos;		
20 . c	• Institucionalizar as ações de gestão ambiental na Universidade;		
20 . d	• Instituir e gerenciar uma política institucional de atenção e apoio psicossocial e pedagógico.		
OBJETIVO 21 – CONSOLIDAR AS AÇÕES DE EXPANSÃO NA PERSPECTIVA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE MULTICAMPI		SIM	NÃO
21 . a	• Consolidar ações de interiorização da Universidade nos campi em todas as dimensões, englobando ensino, pesquisa e extensão;		
21 . b	• Compreender e normatizar a estruturação dos trabalhos e fluxos dos processos nos campi fora de Florianópolis, atentando especialmente para suas especificidades;		
21 . c	• Consolidar as ações de expansão na perspectiva de gestão organizacional de uma universidade multicampi.		
OBJETIVO 22 – IMPLEMENTAR AÇÕES BUSCANDO AMPLIAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA A CONSECUÇÃO DAS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS		SIM	NÃO
22 . a	• Buscar novas fontes de recursos financeiros, tendo em vista o atendimento das ações de ensino, pesquisa, extensão, cultura, arte e esporte;		
22 . b	• Melhorar a governança, ampliar a transparência e as responsabilidades na relação da Universidade com as fundações no apoio às atividades das unidades universitárias.		
OBJETIVO 23 – ADEQUAR A INFRAESTRUTURA E SUA GESTÃO ÀS DEMANDAS DA ATUALIDADE		SIM	NÃO

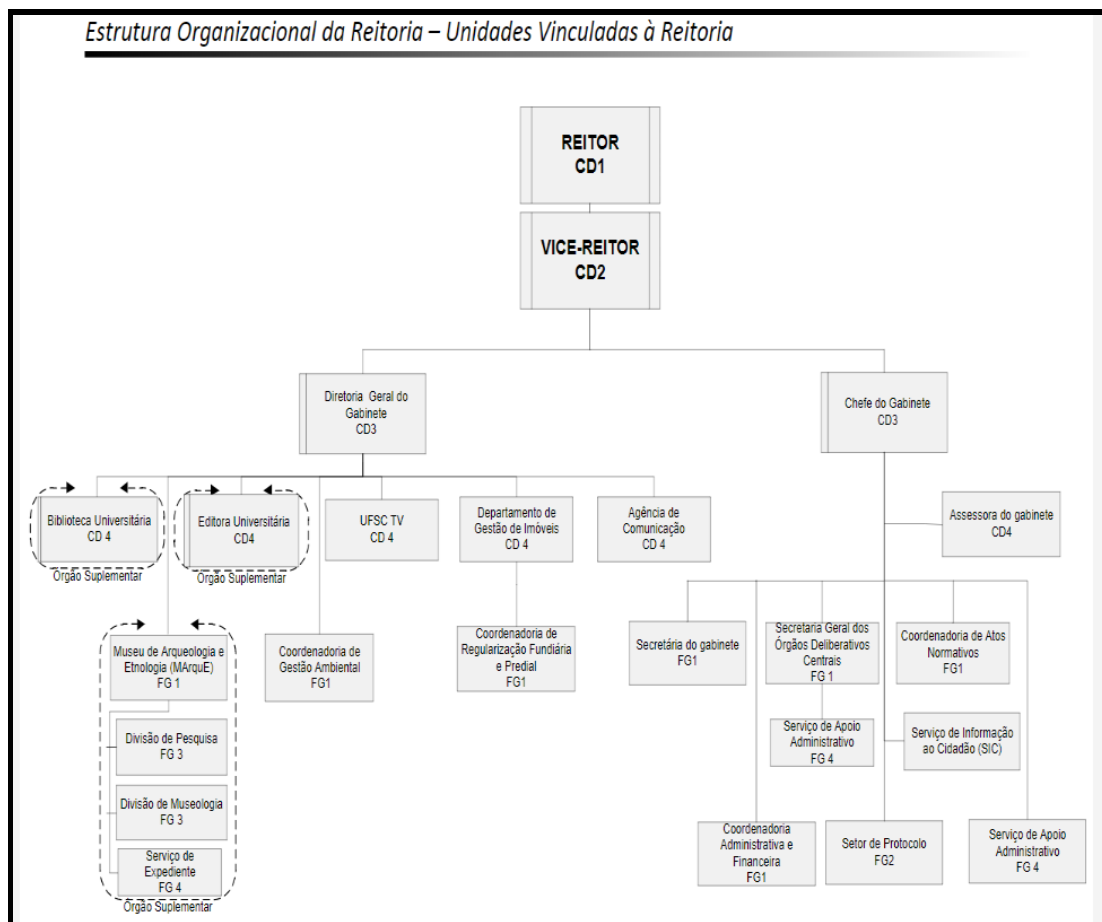
23 . a	• Fortalecer a manutenção preventiva de edificações, laboratórios, almoxarifados, sistemas de informação e de segurança física e patrimonial;		
23 . b	• Fortalecer o compartilhamento responsável de equipamentos científicos entre as diversas áreas da comunidade universitária;		
23 . c	• Desenvolver ações para a contratação de profissionais especializados para a operação de equipamentos de alta complexidade e o atendimento aos laboratórios multiusuários;		
23 . d	• Melhorar a infraestrutura para a realização de atividades artísticas, bem como para preservação de bens artístico-culturais sob a guarda da UFSC;		
23 . e	• Definir os critérios da ocupação territorial e do uso do espaço físico;		
23 . f	• Aprimorar o uso racional de recursos e ampliar e difundir iniciativas e programas já existentes, assegurando os princípios da sustentabilidade;		
23 . g	• Avaliar e melhorar os instrumentos e procedimentos relacionados à segurança pessoal e patrimonial na instituição;		
23 . h	• Adequar a infraestrutura e pleitear junto aos órgãos competentes as vias públicas de acesso da UFSC de modo a garantir a acessibilidade para fins de inclusão social, levando em consideração diferenças físicas dos membros da comunidade universitária;		
23 . i	• Aprimorar, continuamente, as Redes de Comunicação da UFSC e garantir a infraestrutura de Centros de Dados com potencial para operar com alta capacidade, disponibilidade, segurança e computação de alto desempenho;		
23 . j	• Ampliar a definição e a implantação de políticas, procedimentos e normas de uso dos serviços de TIC, bem como implantar um sistema de acompanhamento da compatibilidade dos recursos de TIC alocados (hardware/software) frente às demandas;		
23 . k	• Desenvolver ações visando manter atualizado o parque de software da UFSC, aprimorando o processo de aquisição e regularização e incentivando o uso de soluções livres e/ou de código aberto;		
23 . l	• Aprimorar a política de alocação e renovação de computadores, incentivar a aquisição de equipamentos com tecnologias convergentes, bem como adquirir, gerenciar e descartar equipamentos de forma aderente aos princípios da TI Verde;		
23 . m	• Melhorar os processos de governança de TIC, baseando-se em melhores práticas (PDTI, ITIL, CoBIT, IN 04) e recomendações dos órgãos externos (MPOG, TCU, CGU), bem como promover a adequação contínua das estruturas de governança e gestão da TI na instituição;		
23 . n	• Adequar processos, serviços e sistemas de TI às normas de segurança da informação NBR 27001 e 27002 bem como definir, implantar e promover a utilização de uma política de segurança da informação;		
23 . o	• Aperfeiçoar a governança e a gestão dos sistemas de informação, assim como aprimorar o processo de integração dos sistemas e promover, em conjunto com as respectivas áreas, a informatização de seus principais processos de negócio.		

OBJETIVO 24 – IMPLEMENTAR AÇÕES INOVADORAS PARA O APRIMORAMENTO INDIVIDUAL DOS SERVIDORES VISANDO À MELHORIA DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL		SIM	NÃO
24 . a	• Reforçar o desenvolvimento individual, promovendo as potencialidades das pessoas e aprimorando a compreensão da função social do trabalho no serviço público de forma integrada com os objetivos institucionais;		
24 . b	• Desenvolver um programa de acolhimento, acompanhamento e orientação do servidor, a partir da sua entrada na UFSC, durante e após o estágio probatório;		
24 . c	• Propor diretrizes a fim de possibilitar o programa de gestão por competências para os servidores técnico-administrativos;		
24 . d	• Criar política de divulgação das ações da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP);		
24 . e	• Criar ações que possibilitem a informatização das atividades administrativas, buscando sua simplificação e a redução do tempo e do número de instâncias de tramitação de processos;		
24 . f	• Potencializar a capacitação a distância na UFSC;		
24 . g	• Promover encontros, cursos e eventos entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Sul, gerando visibilidade e aprendizado institucional à Secretaria de Gestão de Pessoas da UFSC;		
24 . h	• Buscar meios para captar recursos financeiros objetivando a potencialização das ações de capacitação promovidas pela SEGESP;		
24 . i	• Desenvolver estudos visando traçar um perfil do servidor ingressante na instituição, bem como investigações de cunho quanti-qualitativo acerca de fatores motivadores da solicitação de exoneração, por parte do servidor, de seu cargo na UFSC;		
24 . j	• Implementar um novo Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação;		
24 . k	• Implementar uma nova metodologia da avaliação de estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação;		
24 . l	• Propor a revisão das regulamentações internas que regulam os processos inerentes à área de gestão de pessoas;		
24 . m	• Promover mecanismos de disseminação do conhecimento obtido em ações de capacitação entre os servidores;		
24 . n	• Desenvolver ações de atenção à saúde nos eixos da assistência suplementar, perícia oficial em saúde, promoção e vigilância em saúde, que visem à saúde, à qualidade de vida no trabalho, ao reconhecimento e à valorização dos servidores.		
OBJETIVO 25 – FORTALECER E PROFISSIONALIZAR A COMUNICAÇÃO NO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO		SIM	NÃO
25 . a	• Promover, em parceria com pró-reitorias, em todas as unidades acadêmicas e administrativas, ações de divulgação científica;		
25 . b	• Desenvolver ações para fortalecer a imagem da instituição junto à sociedade;		
25 . c	• Aperfeiçoar o relacionamento com as organizações definidoras de políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão e com órgãos governamentais como ministérios e secretarias estaduais e municipais.		

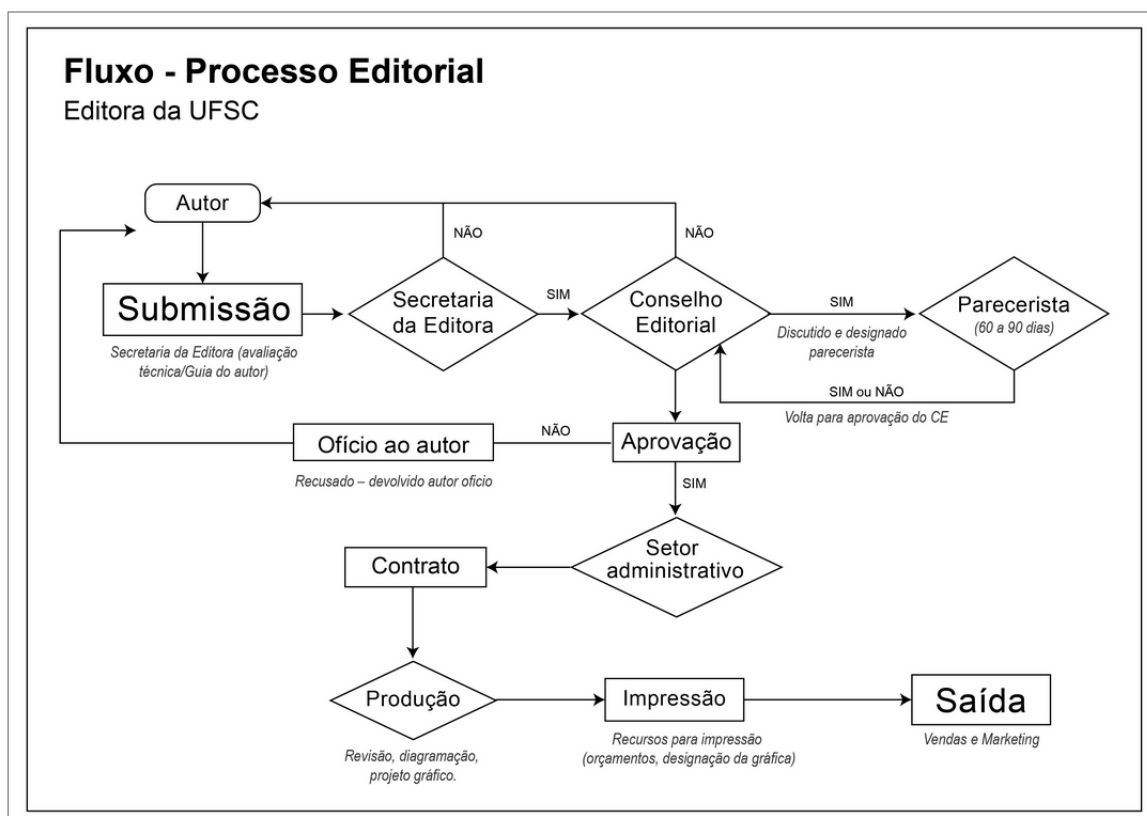
OBJETIVO 26 – APRIMORAR A ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL		SIM	NÃO
26 . a	• Ampliar o número de vagas em Moradia Estudantil no campus de Florianópolis;		
26 . b	• Ampliar a capacidade do Restaurante Universitário em Florianópolis;		
26 . c	• Construir restaurantes universitários e unidades de moradia estudantil nos demais campi;		
26 . d	• Estruturar os Núcleos de Assistência Estudantil nos campi, visando à descentralização e à ampliação do apoio estudantil segundo demandas específicas;		
26 . e	• Estruturar e implantar programas institucionais de atenção à saúde, especialmente no âmbito psicossocial;		
26 . f	• Estruturar e implantar programas institucionais de apoio a atividades culturais, de esporte e lazer segundo demandas específicas de cada campus.		

Comentários:

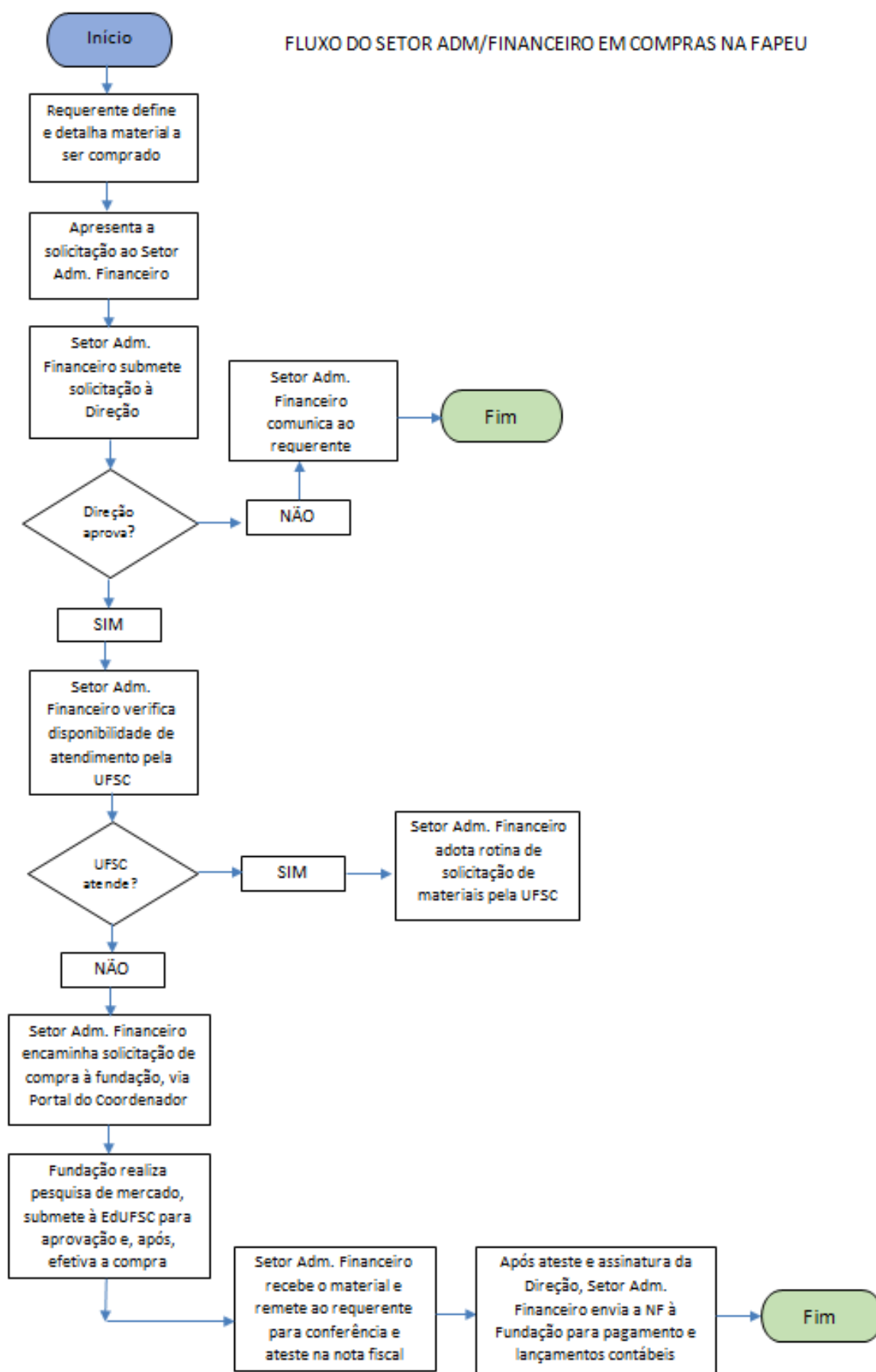
APÊNDICE B – Estrutura Organizacional da reitoria

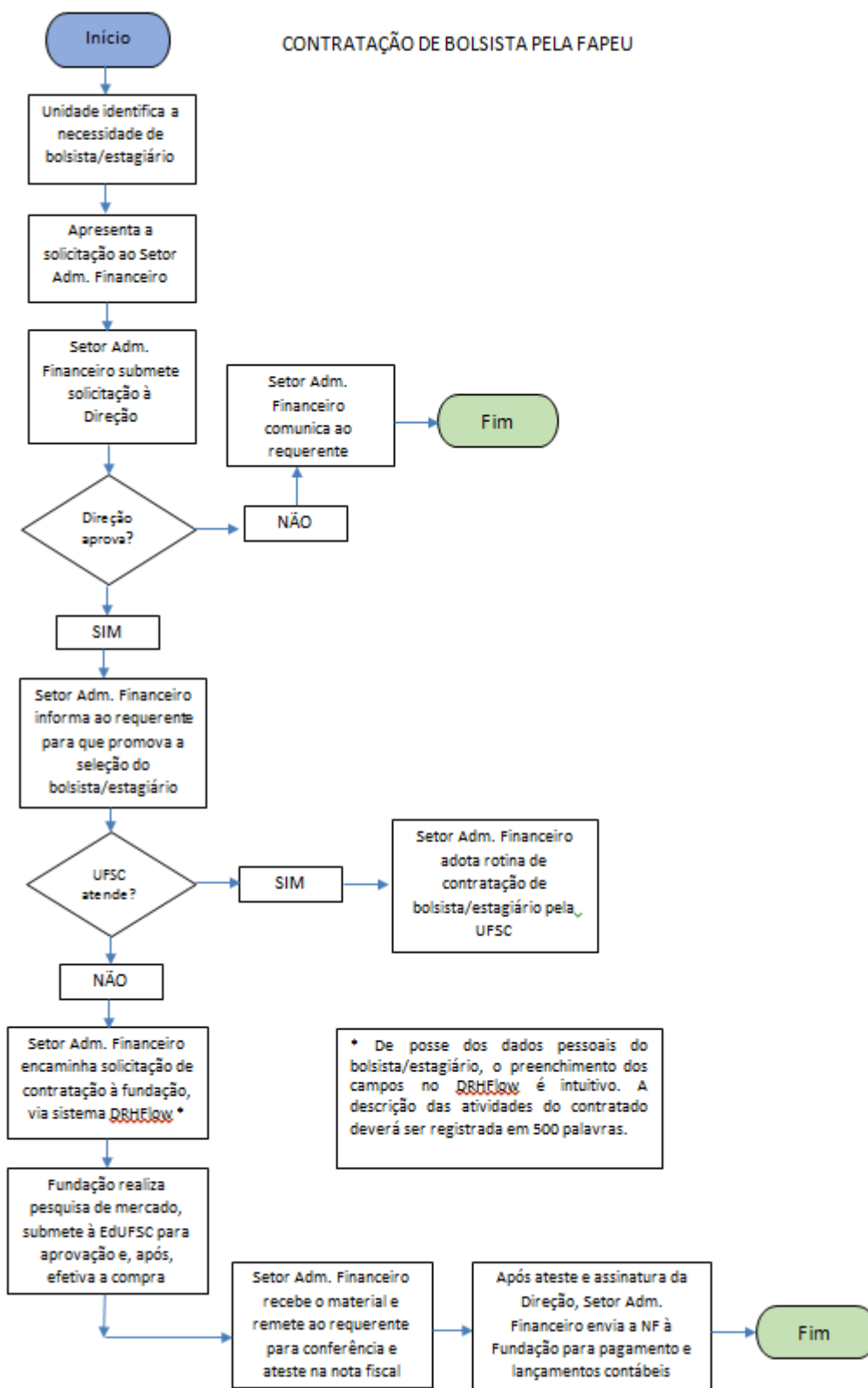


APÊNDICE C – Fluxogramas

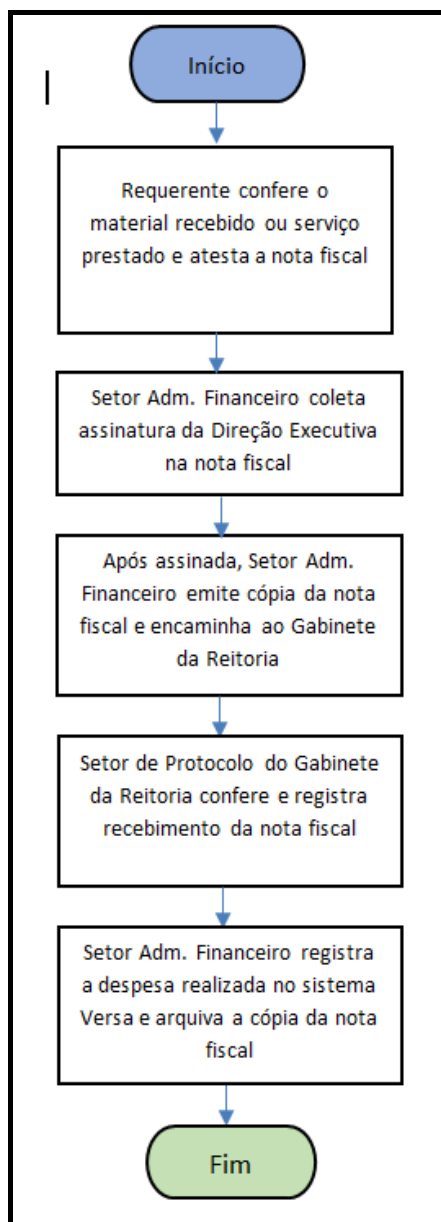


FLUXO DO SETOR ADM/FINANCEIRO EM COMPRAS NA FAPEU





Rotina para pagamento de notas fiscais, via UFSC



Fluxo de entrada e pagamento de livros em consignação

