



## **DESENVOLVIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD PARA UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO TEMÁTICO METAL-MECÂNICO**

ANTONIO CARLOS VALDIERO  
ODETE FOLLMANN  
MARTINHO LUÍS KELM

### **RESUMO:**

Este trabalho apresenta o desenvolvimento do mapa estratégico Balanced ScoreCard (BSC) para um campus temático metal-mecânico de uma universidade regional, comunitária e de direito privado. O objetivo é facilitar a utilização do Balanced ScoreCard como modelo de gestão estratégica em universidades filantrópicas através do desenvolvimento de uma ferramenta auxiliar chamada de mapa estratégico BSC. O mapa estratégico BSC é construído a partir dos objetivos e das estratégias definidos no plano de desenvolvimento institucional (PDI) da instituição ou unidade, estruturado na forma das perspectivas adotadas no modelo BSC e permitindo a visualização da cadeia de causas e efeitos que pode levar ao sucesso da gestão. Prevê-se a modelagem BSC e o seu desdobramento em estratégias de mudança com visão competitiva.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica, Balanced ScoreCard, Mapa estratégico.

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho trata de uma proposta de modelo de gestão universitária baseada no desenvolvimento de um mapa estratégico Balanced ScoreCard (BSC) aplicado a um Campus Temático Metal-Mecânico. Tem como justificativa a necessidade de potencializar uma gestão profissional, onde o ponto de partida é o planejamento. Além do planejamento, necessita-se de um mecanismo legítimo de avaliação de resultados que permita otimizar o gerenciamento e o acompanhamento das ações. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o Balanced ScoreCard (BSC) oferece instrumentos que permitem traduzir a missão e a estratégia das instituições num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de gestão e aprendizagem estratégica.

O objetivo principal do presente artigo é construir um mapa estratégico a partir dos objetivos e das estratégias, definidos no plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2006-2015 da UNIJUÍ Campus Panambi, transcritos numa forma gráfica que facilite a visualização das relações de causa e efeito, e estruturados conforme as perspectivas adotadas para um modelo BSC adaptado para Instituições de Ensino Superior. A intenção é futuramente utilizar este mapa para auxílio e orientação estratégica na elaboração e aplicação de planos de inovação, ação e avaliação.

A partir da pesquisa bibliográfica, apresentada na seção 2, realizou-se uma revisão das publicações que tratam da utilização da ferramenta BSC na gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior (IES). Vários trabalhos abordaram sua aplicação em universidades comunitárias (Kelm, 2003; Lima, 2003; Lima e Serra, 2004; Lima, 2005), universidades particulares (Rocha, 2000; Muller, 2001), universidades confessionais (Ribeiro, 2003), universidades federais (Pessoa, 2000), faculdades particulares (Hékis, 2004) e instituições de educação profissional sem fins lucrativos (Pereira, 2004).

A seção 3 descreve sucintamente a metodologia utilizada. A seção 4 apresenta uma breve caracterização do Campus Temático Metal-Mecânico da UNIJUÍ, para o qual foi desenvolvido o modelo de mapa estratégico BSC apresentado na seção 5. Por fim, apresentam-se as conclusões e as perspectivas de continuação do trabalho.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Segundo os estudos recentes apresentados em Cislighi e Luz (2006), o BSC é um modelo de gestão estratégica que busca o equilíbrio de indicadores e pode trazer ganhos inquestionáveis para as Instituições de Ensino Superior (IES). Dentro deste contexto, esta seção apresenta uma breve revisão bibliográfica das iniciativas de adaptação e aplicação do BSC em universidades comunitárias, particulares, confessionais e federais, além de faculdades e instituições de educação profissional.

Kelm (2003) investiga a dinâmica da autogestão em universidades comunitárias e propõe um modelo de indicadores de performance estruturado nas perspectivas do Balanced ScoreCard (BSC), no intuito constituir-se em um instrumento de monitoramento, comprometimento e responsabilização da comunidade acadêmica. Lima (2003) comenta sobre o acirramento da concorrência entre as Instituições de Ensino Superior, a importância de repensar a forma de gestão e propõe etapas necessárias à adequação da ferramenta BSC às universidades fundacionais catarinenses (Lima e Serra, 2004). Em seguida, Lima (2005) faz a revisão bibliográfica das pesquisas nacionais e internacionais de aplicação do BSC no setor educacional, propõe um método para formulação da ferramenta BSC para IES e seu desdobramento para campi, cursos e indivíduos.

Rocha (2000) sistematiza a aplicação de um Balanced ScoreCard em uma Instituição de Ensino Superior privada. Muller (2001) reflete sobre a função social de uma universidade

sem fins lucrativos, propondo um modelo de gerenciamento estratégico BSC acrescido de uma quinta perspectiva: a social.

Ribeiro (2003) sistematiza um modelo de gestão fundamentado no Balanced Scorecard para as Instituições Confessionais de Ensino Superior que lhes proporcione inovação e competitividade.

Pessoa (2000) desenvolve um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras, fundamentado no Balanced ScoreCard (BSC) e voltado ao monitoramento, de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, no sentido de auxiliar na racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis.

Hékis (2004) apresenta uma proposta de indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação.

Pereira (2004) desenvolve uma proposta de gestão para uma instituição de educação profissional sem fins lucrativo, o Senac - Departamento Regional do Estado de Santa Catarina, baseada na ferramenta BSC sob 5 perspectivas: financeira, mercado, educação, processos internos, e crescimento e aprendizagem.

Em geral estas publicações apresentam os esforços de seus autores na adaptação da ferramenta BSC considerando a missão de uma Instituição de Ensino Superior (principalmente as sem fins lucrativos), suas necessidades e as expectativas do seu entorno. Nota-se a necessidade de alteração nas perspectivas do modelo e a idéia central é buscar o cumprimento da missão da IES e o seu reconhecimento pela sociedade, resultando em mais clientes, mais apoio político, mais parcerias, mais financiamento e mais investimentos para seus projetos, conduzindo automaticamente em ações conjuntas de ensino, pesquisa e extensão.

### **3. METODOLOGIA UTILIZADA**

A metodologia utilizada seguiu uma seqüência de etapas composta pela revisão bibliográfica (apresentada na seção anterior), caracterização do campus universitário onde foi desenvolvida a pesquisa, apresentação de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a construção do Mapa Estratégico a partir das perspectivas adotadas em um modelo BSC.

O Mapa Estratégico BSC foi construído a partir de relações de causa e efeito e na busca de representar as estratégias e os objetivos definidos no PDI do campus universitário.

Conforme ressaltado por Cislighi e Luz (2006), existem pré-requisitos importantes para a adoção do BSC: (1) definição clara da visão, da missão e dos objetivos estratégicos; (2) comprometimento da alta direção; (3) treinamento dos agentes envolvidos; e (4) definição de uma pessoa responsável pelo projeto do BSC de preferência com posição de destaque na alta direção. O primeiro pré-requisito está evidenciado no PDI da UNIJUÍ Campus Panambi, construído em conformidade com o PDI institucional e com participação das comunidades interna e externa. O comprometimento da alta direção da UNIJUÍ existe e o executivo que ocupa o cargo de Vice-Reitor de Administração desenvolveu sua tese de doutorado na área, o que facilitou muito o treinamento de agentes, principalmente por lecionar aulas sobre BSC em cursos de pós-graduação Lato Sensu em Gestão Universitária e também no Mestrado em Desenvolvimento. O autor principal deste trabalho é o atual responsável pelo projeto BSC do campus universitário da UNIJUÍ em Panambi e ocupa desde 2005 o cargo de Pró-Reitor de Campus. Estes aspectos contribuem para a criação de um ambiente favorável ao sucesso da aplicação do BSC e atendem ao principal fator crítico de implementação apontado por Prieto et al. (2006).

## **4. CARACTERIZAÇÃO DA UNIJUÍ E DE SEU CAMPUS TEMÁTICO METAL-MECÂNICO**

### **4.1 Histórico dos 50 anos de Ensino Superior da UNIJUÍ**

A trajetória pioneira da UNIJUÍ é marcada pelo compromisso com a realidade regional, princípio herdado dos Frades Menores Capuchinhos, que junto de lideranças regionais buscaram alternativas para a oferta de Ensino Superior na região. A instalação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI), em 16 de março de 1957, consolida o empenho e compromisso do grupo instituidor. Em 1969, por meio de escritura pública, o patrimônio da FAFI passa à Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado (FIDENE), que hoje mantém a UNIJUÍ, o Museu Antropológico Diretor Pestana (MADP), a Escola de Educação Básica Francisco de Assis (EFA) e a Rádio Televisão Educativa UNIJUÍ (RTVE).

Em 28 de junho de 1985 a UNIJUÍ iniciava suas atividades como Instituição de Ensino Superior, chamada Universidade de Ijuí. A portaria publicada no Diário Oficial da União nessa data, pelo então ministro da Educação, Marco Maciel, reconhecia o caráter de Universidade à UNIJUÍ, batizada por Tancredo Neves como “primeira universidade da Nova República”. Em 20 de outubro do mesmo ano, acontecia a solenidade oficial de instalação da UNIJUÍ, realizada na Sociedade Ginástica de Ijuí, com a presença do ministro.

Em 1993, mais um fato marcante na história da UNIJUÍ. Após a formalização do caráter regional e multicampi, transforma-se na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, ampliando posteriormente seu reconhecimento regional com os campi de Ijuí, Panambi, Santa Rosa e Três Passos, e por meio dos Núcleos Universitários de Santo Augusto e Tenente Portela. Sua área de atuação compreende 60 municípios das regiões Noroeste Colonial e Fronteira Noroeste. De pouco mais de 4 mil alunos, hoje são cerca de 10 mil acadêmicos dispondo do compromisso da UNIJUÍ de produzir, transmitir e difundir o conhecimento.

### **4.2 UNIJUÍ Campus Panambi: Campus Temático Metal-Mecânico**

O Campus Universitário da UNIJUÍ em Panambi/RS foi criado em 05 de março de 1992 a partir do anseio da Comunidade Regional, com o apoio do poder executivo e do setor empresarial. Na época, nasceu juntamente com a formação de um núcleo local do Programa Regional de Cooperação Científica e Tecnológica (PRCT) do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e iniciou suas atividades acadêmicas com o curso de graduação em Engenharia Mecânica.

O Campus Panambi é o Campus Temático Metal-Mecânico da UNIJUÍ. Hoje, o município de Panambi é o 3º. Pólo Metal-Mecânico do Estado e é reconhecido pelo Governo Federal como uma cidade Pólo do Arranjo Produtivo Local (APL) Metal-Mecânico. A UNIJUÍ Campus Panambi possui marcos históricos que evidenciam suas iniciativas na busca pela formação e qualificação de profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região. Para cumprir esta missão, articulam-se estratégias e ações de ensino, pesquisa e extensão. Como referência de excelência no ensino de graduação, possui dois cursos consolidados, o de Administração e o de Engenharia Mecânica, com aproximadamente 500 alunos matriculados. A Figura 1 mostra uma vista fotográfica da UNIJUÍ Campus Panambi, campus universitário temático metal-mecânico.



**Figura 1.** Vista fotográfica das instalações do campus universitário da UNIJUÍ em Panambi.

#### **4.3 Breve Descrição do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIJUÍ compõe-se da Visão, da Missão, do Propósito, de seus Princípios, dos Objetivos e Estratégias, detalhadamente descritos em FIDENE/UNIJUÍ (2006).

A UNIJUÍ tem como Visão: “Consolidar-se como universidade comunitária, pública não-estatal, referenciada pela excelência e organicidade de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região”. A sua Missão é: “Formar e qualificar profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região”. Tem Propósito de: “Participar do processo de desenvolvimento da região mediante a educação superior”. Tem como Princípios: “Caráter comunitário regional que define a dimensão pública não estatal da Fundação e organiza a sua atuação”; “O Compromisso e a responsabilidade social que se caracterizam pela valorização da cidadania e de melhor qualidade de vida para a população da região; “Unidade institucional respeitando a pluralidade de pensamento e a diversidade dos vários espaços de atuação”; “Excelência na atuação que se constitui como diretriz das ações institucionais”; “Sustentabilidade que garante autonomia de gestão e a manutenção do projeto de instituição comunitária”; “Gestão democrática que se caracteriza pela efetiva participação, pela transparência e pela responsabilização individual e coletiva”; “Efetividade das ações como um elemento de viabilização institucional”.

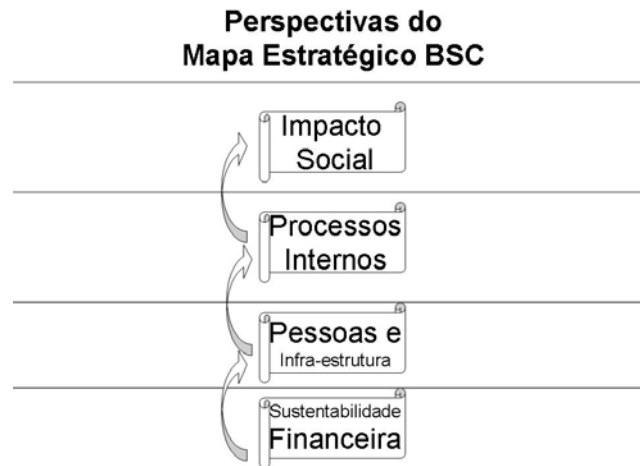
A partir do PDI da UNIJUÍ e em conformidade com seus objetivos estratégicos, foram construídos os seguintes objetivos estratégicos para a UNIJUÍ Campus Panambi: (1) Fortalecer o projeto de Campus Temático na área de metal mecânica no âmbito de universidade comunitária regional de caráter público não-estatal; (2) Consolidar-se como referência de excelência no ensino de graduação na área metal-mecânica e afins; (3) Consolidar-se como referência de excelência nas atividades de docência em programas de pós-graduação na área de metal mecânica; (4) Constituir e qualificar projetos de pesquisa na área metal-mecânica adequados às expectativas e demandas da comunidade; (5) Desenvolver projetos de extensão permanentes que possibilitem a inclusão tecnológica na região; (6) Aperfeiçoar o sistema de gestão do Campus; (7) Qualificar a estrutura física, tecnológica e acadêmica do Campus; (8) Aperfeiçoar e qualificar a estrutura de administração e a gestão das atividades do Campus. Cada um destes objetivos possui estratégias descritas em FIDENE/UNIJUÍ (2006, p. 42-46).

#### **5. RESULTADOS: Modelo de Mapa Estratégico BSC**

O principal resultado deste artigo é o desenvolvimento do MAPA ESTRATÉGICO DO BSC (Balanced ScoreCard) da UNIJUÍ Campus Panambi a partir do estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional do Campus Panambi – PDI 2006-2015.

O presente mapa estratégico foi construído pensando nas relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos do PDI. O modelo BSC adotado compõe-se das seguintes

perspectivas: Impacto Social, Processos Internos, Pessoas e Infra-estrutura, Sustentabilidade Financeira, conforme apresentado na Figura 2. Cada uma destas perspectivas são descritas nas seções seguintes.



**Figura 2.** Perspectivas adotadas para o modelo BSC.

### 5.1 Perspectiva do Impacto Social

A perspectiva do Impacto Social compõe-se da satisfação do acadêmico e da satisfação da comunidade em relação às funções Ensino, Pesquisa e Extensão. Esta perspectiva vincula-se diretamente aos objetivos estratégicos de ser referência de excelência em ensino, pesquisa e extensão na área metal-mecânica. Os aspectos desta perspectiva são discutidos nesta seção e estão sistematizados de forma gráfica na Figura 3.



**Figura 3.** Perspectiva do Impacto Social.

A satisfação do acadêmico é um aspecto importante do impacto social. A partir das informações provenientes do processo de Auto-Avaliação (relatório da CPA) e do Programa de Excelência no Atendimento, busca-se uma maior aproximação dos acadêmicos do Campus Panambi com as Coordenações dos Colegiados de Curso, os Departamentos, a Secretaria Acadêmica e a Pró-Reitoria do Campus, com o objetivo de contribuir para a satisfação estudantil. Como aspectos positivos que contribuem para a satisfação do acadêmico, pode-se destacar a melhoria da infra-estrutura do Campus Panambi e a atualização laboratorial, melhoria da qualidade dos processos de atendimento, realização de convênios para estágio de acadêmicos em empresas da região e em universidades da Europa, a realização de atividades práticas e visitas técnicas relacionadas aos conteúdos teóricos lecionados. Além da realização de viagens de estudos e eventos com a participação de visitantes e a discussão de temas atuais e a potencialização da aprendizagem de conhecimentos científico-tecnológicos e o desenvolvimento de habilidades criativa-inovadoras por meio da intensa utilização dos laboratórios disponíveis na UNIJUÍ Campus Panambi. A participação em desafios regionais e nacionais tem uma função pedagógica muito importante ajudando a despertar a criatividade e o interesse dos estudantes nos diversos componentes curriculares. Um destaque que também contribui para a satisfação dos acadêmicos é a participação em premiações nacionais, tais como a de um egresso de Engenharia Mecânica da UNIJUÍ/Campus Panambi que recebeu o prêmio 2007 da Associação Brasileira de Engenharia e Ciências Mecânicas (ABCM2007), na categoria Melhor Projeto de Formatura, e de outro que foi o vencedor da região Sul do Prêmio Santander Empreendedorismo 2008 na categoria Indústria. A qualificação do corpo docente e as oportunidades de bolsas de iniciação científica e extensão e de estágios extra-curriculares na região e no exterior também foram identificados como valores diferenciados que contribuem para a satisfação do acadêmico. Como aspectos negativos que prejudicam esta satisfação, nota-se a fragilidade no relacionamento professor-aluno, e a dificuldade de alguns professores em lidar com situações de conflito e negociar soluções para melhor aproveitamento no processo de ensino-aprendizagem. Assim, percebe-se a necessidade de uma ação de apoio pedagógico aos docentes e alunos, que conta com a ajuda da Vice-Reitoria de Graduação. Em Valdiero et al. (2007) foram apresentados estudos e indicadores que apontam para o sucesso do desempenho acadêmico do convênio UNIJUÍ-UERGS em comparação com os casos de outros cursos de Engenharia Mecânica em universidades públicas disponíveis na literatura.

A Satisfação do Mercado de Trabalho na área de Metal-Mecânica em relação aos acadêmicos, que iniciam suas atividades nas empresas da região como estagiários ou funcionários, pode ser estudada e resulta que muitos dos egressos ocupam cargos de destaque e liderança na comunidade. Como aspecto positivo de satisfação do Mercado de Trabalho pode-se mencionar o perfil generalista do profissional e a experiência prática que muitos acadêmicos conseguem adquirir na região ou em estágios no exterior. O grau de qualidade dos cursos pode ser evidenciado por meio das avaliações do MEC. Como evidência mais imediata da satisfação do Mercado de Trabalho tem-se a formalização de parcerias e convênios Universidade-Empresa com a assinatura de Termos de Compromisso de Estágios, além do patrocínio das empresas no desenvolvimento de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) voltados para as demandas das empresas. A participação em reuniões na ACI-Panambi (Associação Comercial e Industrial) e em missões empresariais tem permitido a aproximação das empresas na intenção de ouvir suas demandas na formação do profissional da área de Metal-Mecânica, assim como demandas de Pesquisa, Desenvolvimento, Inovação e Extensão.

Quanto à Satisfação da Sociedade Científica na área de Metal-Mecânica em relação à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I), a UNIJUÍ Campus Panambi tem desenvolvido pesquisas científicas voltadas aos desafios regionais. Estas pesquisas podem gerar desenvolvimentos tecnológicos e inovações conseqüentes de sua aplicação em

problemas da área Metal-Mecânica. Estes trabalhos são divulgados na Sociedade Científica através da publicação de artigos em revistas indexadas ou em Congressos e Seminários Científicos. Outra forma de aceitação na Sociedade Científica é como revisor de periódicos.

Ao se referir quanto à satisfação da Comunidade Regional na área de Metal-Mecânica em relação à Extensão, além dos projetos institucionais de extensão, inclui-se as consultorias, o suporte às atividades de escolas técnicas e de ensino médio, as palestras técnicas, os cursos de extensão e os serviços tecnológicos prestados à comunidade regional. Nos trabalhos e consultorias realizadas para as empresas nota-se a importância da gerência do relacionamento entre o Doutor Pesquisador e o Empresário Empreendedor, buscando o equilíbrio dos anseios dos três elementos fundamentais deste relacionamento: o professor, a empresa e a instituição (FIDENE/UNIJUÍ). Com o gerenciamento deste relacionamento tem sido possível despertar no empresário a percepção para o ganho real de valor agregado no seu produto e dar o respaldo necessário para que o pesquisador se sinta satisfeito e tenha sua competência reconhecida, além de formalizar a extensão para UNIJUÍ com resultados sociais, mas também financeiros.

## 5.2 Perspectiva dos Processos Internos

Nesta seção descreve-se as atividades relacionadas à perspectiva dos Processos Internos. A perspectiva dos Processos Internos está intimamente relacionada à perspectiva do Impacto Social, ou seja, a satisfação do acadêmico e da comunidade depende do desempenho e dos valores diferenciados de Processos Internos qualificados. Os Processos Internos são divididos neste documento nas categorias de Processos de Inovação, Processos Operacionais e Processos de Avaliação, conforme mostrado na Figura 4.

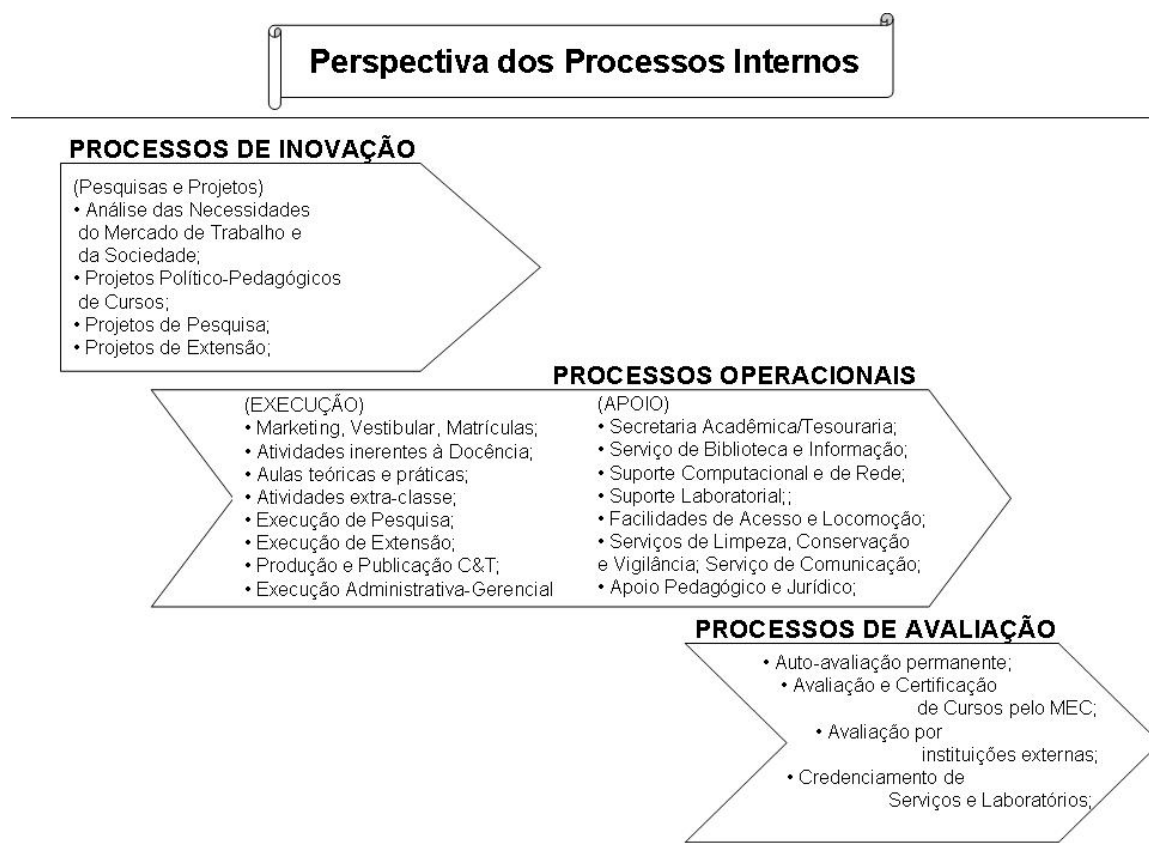


Figura 4. Perspectiva dos Processos Internos.



Os Processos de Inovação compõe-se das atividades de análise das necessidades do mercado de trabalho e da comunidade regional e da elaboração de projetos de cursos, de pesquisa e de extensão, com o intuito futuro de manter e de criar novos valores diferenciados nas atividades de Impacto Social.

Os Processos Operacionais compõe-se das atividades de execução e apoio, tais como o Marketing, o processo seletivo do Vestibular, o processo de Matrículas, as atividades inerentes à Docência, as aulas teóricas e práticas, as atividades extra-classe, a execução de Pesquisa, a execução de Extensão, a produção e publicação Científica, Cultural e Tecnológica, a execução Administrativa-Gerencial, além das atividades de apoio e assistência ao estudante, da Secretaria Acadêmica, da Tesouraria, os serviços de Biblioteca e Informação, os recursos de Áudio-Visual, o suporte Laboratorial, as facilidades de Acesso e Locomoção, os serviços de Limpeza, Conservação e Manutenção, os serviços de Comunicação, o apoio Pedagógico, a assessoria Jurídica, o serviço de apoio às Necessidades Especiais, as atividades de Gestão Ambiental, os serviços de assistência à Saúde do Trabalhador e as atividades de Segurança do Trabalho desenvolvidas pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

Os Processos de Avaliação compõe-se do processo da Auto-Avaliação Permanente coordenado pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA), pelas avaliações do Ministério de Educação - MEC (recredenciamento institucional e renovação do reconhecimento de cursos), por avaliações internas e externas, além do processo de credenciamento de serviços e laboratórios na área de Metal-Mecânica.

### 5.3 Perspectiva das Pessoas e da Infra-estrutura Tecnológica

Nesta seção descreve-se a perspectiva das Pessoas e da Infra-estrutura Tecnológica, que é muito importante, pois causa efeitos potenciais nas perspectivas dos Processos Internos e do Impacto Social. Neste trabalho, esta perspectiva compreende os docentes, os funcionários técnico-administrativos, os acadêmicos, as resoluções que normatizam os procedimentos organizacionais (cultura organizacional), os recursos de tecnologia de informação e a infra-estrutura laboratorial, apresentados na Figura 5 e comentados na seqüência.



Figura 5. Perspectiva das Pessoas e da Infra-estrutura Tecnológica.

O corpo docente que atua nos cursos de Engenharia Mecânica e Administração é proveniente dos vários Departamentos da UNIJUÍ, sendo a maioria dos Departamentos de Administração (DeAd), de Tecnologia (DeTec) e de Física, Matemática e Estatística (DeFEM). Em sua maioria são doutores e mestres. Atualmente têm-se um mestre realizando estudos de doutorado na área de Metal-Mecânica. Uma forma de atualização dos docentes na área de Metal-Mecânica é através das atividades de pesquisa, publicação de artigos e participação de eventos científicos.

Tem-se buscado interagir com os diversos funcionários e suas respectivas chefias, principalmente aqueles dos setores de atendimento, no sentido de envolvê-los nas atividades de sua competência e que refletem no bom atendimento a comunidade interna e externa. Pode-se destacar as diversas capacitações nos diversos processos e a inclusão gradativa da tecnologia de informação.

Os acadêmicos participam das atividades relacionadas muitas vezes às funções de Ensino, Pesquisa e Extensão. São um dos atores importantes nos processos de execução. As atividades de iniciação científica, de extensão e de estágio voluntário contribuem muito. Nota-se a importância de realização de um trabalho em relação ao “comportamento esperado” dos acadêmicos, sempre apontando e dando visibilidade para os valores diferenciados da UNIJUÍ. Na sua maioria, os alunos do Campus Panambi tem um perfil de “Aluno-Trabalhador” que apesar de suas fragilidades de formação no Ensino Médio, possuem boas habilidades de negociação e uma grande força de vontade em aprender.

A UNIJUÍ é regida pelo seu Estatuto e Regimento Geral, e pelas resoluções de seus conselhos deliberativos e gestores. Os procedimentos organizacionais estão em contínua avaliação e otimização. Percebe-se um grande avanço na disponibilização de ferramentas computacionais de Tecnologia de Informação, tais como os relatórios gerados através do Sistema de Informações Educacionais (SIE) e da Alta Gestão (BI). O Portal do Aluno e do Professor, além da nova ferramenta de EAD: Conecta, tiveram melhorias significativas. Ao mesmo tempo que estas ferramentas estão disponíveis, nota-se que aos poucos os públicos começam a fazer uso e se beneficiar delas.

É muito importante no desempenho das atividades na área metal-mecânica a manutenção e a atualização contínua de seus equipamentos laboratoriais. Neste sentido, tem se intensificado a busca de recursos financeiros por meio de projetos submetidos a órgãos de fomento e parceria com empresas como forma sustentável de manter a atualização laboratorial.

#### **5.4 Perspectiva da Sustentabilidade Financeira**

Nesta seção faz-se um relato da perspectiva da Sustentabilidade Financeira. A perspectiva da Sustentabilidade Financeira viabiliza e dá autonomia na realização das perspectivas das Pessoas e da Infra-estrutura Tecnológica, dos Processos Internos e do Impacto Social. A Perspectiva da Sustentabilidade Financeira é analisada em relação ao aumento de receitas, à redução de custos, à produtividade, aos investimentos e riscos, e está representada na Figura 6.

## Perspectiva da Sustentabilidade Financeira

### AUMENTO DE RECEITAS

- Receitas Graduação;
- Receitas Pós-Graduação;
- Receitas Extensão e Sebrae;
- Receitas P&D&I (Finep);
- Auxílio Pesquisa;
- Receitas EAD e outros;

### REDUÇÃO DE CUSTOS

- Custo Docente;
- Custos financeiros/multas;
- Energia, Água e Telefone;
- Transporte;
- Horas-extras;
- Insumos e xerox;
- Insumos de laboratório;

### PRODUTIVIDADE

- No. de alunos /turma;
- Adimplência;

### INVESTIMENTOS

- Novos laboratórios;
- Qualificação pessoal;
- Atualização Tecnológica;
- Certificação;

### RISCOS

- Cancelamento de Cursos;
- Inapto para Convênios;

Figura 6. Perspectiva da Sustentabilidade Financeira.

O aumento das receitas está diretamente relacionado ao número de alunos e ao número de créditos efetivamente matriculados. A Figura 7 mostra que o número de alunos matriculados até o final de cada semestre (sem evasão, ou seja, permanecem ao final de cada período e aptos para matrícula seguinte) vem aumentando desde 2005 no Campus Panambi e começa a se estabilizar a partir de 2008.

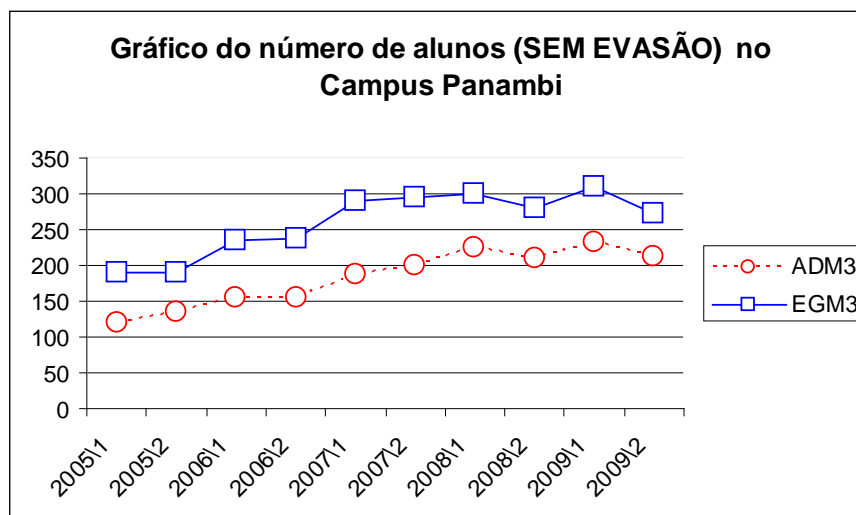


Figura 7 – Gráfico da evolução do número de alunos matriculados (sem evasão, ou seja matriculados até o final de cada semestre) em cada um dos cursos de graduação da UNIJUÍ Campus Panambi (ADM3: Administração, EGM3: Engenharia Mecânica).

Excluindo-se os gastos com pessoal, a maior despesa mensal é a conta de energia elétrica que equivale a cerca de 78% em relação às despesas mensais. A despesa de telefone foi significativamente reduzida através do cancelamento de algumas linhas externas, já que o sistema telefônico interno via VoIP inter Campi não as utiliza. Esta redução contribuiu para um decréscimo de 12% do total das despesas médias mensais.

Talvez mais importante do que o aumento da Receita é o aumento da Produtividade. Os indicadores de produtividade utilizados são o “número médio de alunos matriculados por turma” e o “número médio de créditos matriculados por aluno”.

Uma preocupação constante é saber onde investir os poucos recursos disponíveis e obter não só o máximo retorno, mas garantir as condições e os diferenciais que permitam o aumento da receita futura, e assim as condições de sustentabilidade da instituição. Pretende-se diminuir os riscos de lançamento de novas turmas e novos cursos, seja de Pós-Graduação Latu Sensu como de Cursos Superiores de Tecnologia (CST) na área de Metal-Mecânica, através de parceria com empresas e com entidades ligadas a estas.

### 5.5 Discussões

A partir dos objetivos e estratégias do PDI de um campus universitário metal-mecânico é possível construir relações de causa e efeito entre as perspectivas de um modelo BSC adotado e representa-las na forma de um mapa estratégico BSC mostrado na Figura 8.

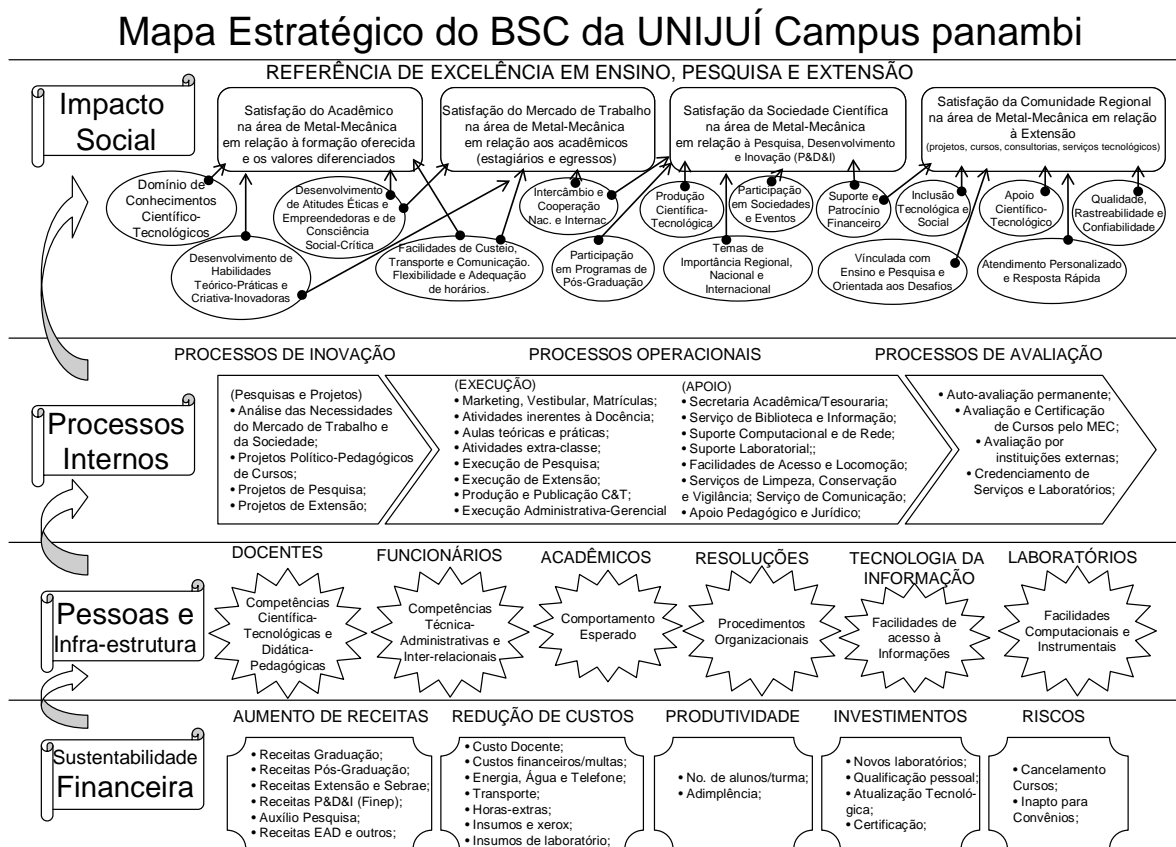


Figura 8. Mapa estratégico BSC para um campus universitário temático metal-mecânico.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento do mapa estratégico BSC fundamentou-se nos objetivos e estratégias do PDI e facilitou a visualização das relações de causa e efeito numa representação conforme as perspectivas de um modelo BSC adotado. As perspectivas consideradas são: Impacto Social, Processos Internos, Pessoas e Infra-estrutura Tecnológica, Sustentabilidade Financeira.

O mapa estratégico BSC apresentou-se como um facilitador na tradução dos objetivos estratégicos do PDI para a forma preparatória de aplicação da ferramenta BSC, dando clareza na identificação da cadeia de indicadores de desempenho. A apresentação gráfica do mapa estratégico BSC facilita a apresentação da ferramenta e dos princípios envolvidos, tornando-se muito útil e atraente para o treinamento e a motivação dos agentes envolvidos.

Recomenda-se o desenvolvimento do mapa estratégico BSC como antecedente da construção de um BSC e facilitador do processo de implementação e de desdobramento em estratégias de mudança com visão competitiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CISLAGHI, R.; LUZ FILHO, S.S. da. Balanced scorecard em instituições públicas do ensino superior: benefícios, limitações e desafios. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6., Blumenau. **Anais...** Blumenau: FURG, 2006. p. 1-15.

HÉKIS, Hélio Roberto; Universidade Federal de Santa Catarina. **Balanced scorecard : proposta de indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação - o caso da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina.** Florianópolis, 2004. 223 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação : balanced scorecard.** 6. ed Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

KELM, MARTINHO LUÍS; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas : uma contribuição à gestão por resultados.** Florianópolis, 2003. 398 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

KRAEMER, M.E.P. Balanced scorecard como sistema de gerenciamento estratégico em instituições de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 2004.

LIMA, CARLOS ROGÉRIO MONTENEGRO DE; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **O balanced scorecard ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para sua escola de negócios, cursos e indivíduos.** Florianópolis, 2005. 185 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

LIMA, MAURÍCIO ANDRADE DE; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina.** Florianópolis, 2003. 187 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

LIMA, M.A. de; SERRA, F.A.R. Modelando o BSC para as universidades do sistema ACAFE. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 2004.

MÜLLER, João Rosa; Universidade Federal de Santa Catarina. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard.** Florianópolis,

2001. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

PEREIRA, Francisco Eugênio; Universidade Federal de Santa Catarina. **O Balanced Scorecard na gestão de organização sem fins lucrativos estudo de caso no Senac/SC.** Florianópolis, 2004. 133f Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

PESSOA, MARIA NAIULA MONTEIRO; SELIG, PAULO MAURICIO; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Tecnológico. **Gestão das universidades federais brasileiras um modelo fundamentado no balanced scorecard.** Florianópolis, 2000. 343 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

PRIETO, Vanderli C.; PEREIRA, Fábio L. A.; CARVALHO, Marly M. de; LAURINDO, **Fernando J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard.** Gest. Prod., São Carlos, v. 13, n. 1, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2006000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 Jun 2008.

RIBEIRO, ARGEMIRO EDSON; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Modelo de gestão estratégica para um instituição confessional de ensino superior fundamentado no Baleded Scorecard.** Florianópolis, 2003. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

ROCHA, DOUGLAS JOSÉ ALEXANDRIA; SELIG, PAULO MAURICIO; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Tecnológico. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama.** Florianópolis, 2000. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

FIDENE/UNIJUÍ. **Planos de desenvolvimento institucional da Fidene: plano decenal 2006-2015 e plano plurianual 2006-2010.** Ijuí: UNIJUÍ, 2006. Coleção Cadernos da Gestão Universitária, 36. Coordenação: Martinho Luís Kelm – Diretor Executivo da Fidene e Vice-Reitor de Administração da UNIJUÍ.

VALDIERO, A. C.; GILAPA, G. M. M.; BORTOLAIA, L. A.; BUSSMANN, A.C. **Análise da situação acadêmica dos estudantes de engenharia mecânica do convênio UNIJUÍ-UERGS.** In: XXXV Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia - COBENGE 2007, Curitiba: ABENGE, 2007. p.1 - 11