

# PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA UNIVERSIDADE FEDERAL SOBRE A ÓPTICA NORMATIVA E COMPARATIVA

Autora: Gabriela Lima Hinoue

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Costa da Silva

Campo Grande – MS  
Julho de 2023



## SUMÁRIO

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| 02 | Introdução                      |
| 02 | <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> |
| 05 | Mapa Estratégico                |
| 06 | Por que o BSC para UFs?         |
| 07 | Proposta para a UFMS            |
| 15 | Conclusão                       |
| 16 | Referências                     |

# INTRODUÇÃO

Este é um Produto Técnico Tecnológico (PTT), resultado de uma pesquisa realizada no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), cujo **objetivo geral foi verificar a viabilidade de adoção do *Balanced Scorecard* (BSC) por uma Universidade Federal, a partir de uma análise normativa e comparativa.** Teve como objetivos específicos: **identificar as perspectivas do BSC que atendam às Universidades Federais e criar o enquadramento legal das áreas de atuação prioritárias das Universidades Federais nas perspectivas do BSC.**

Por que  
este tema?

- Críticas à administração pública por não focar nos resultados;
- Direcionamento para o modelo gerencial; e
- Obrigatoriedade de adotar um planejamento estratégico.

## BALANCED SCORECARD (BSC)

O BSC é uma metodologia criada por Kaplan e Norton (1997) para traduzir a estratégia organizacional em ativos tangíveis e medir o seu desempenho. A mensuração é feita tanto na área financeira como nas áreas não-financeiras.

A partir da **missão**, **visão** e **valores** da instituição, os gestores devem criar **perspectivas**, as quais possuem **objetivos estratégicos**, estes possuem **indicadores**, os quais possuem **metas** e estas possuem **iniciativas**.

A missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas são elementos particulares das organizações, que cabem aos gestores defini-los. Por outro lado, os criadores do BSC entendem que há 4 perspectivas que são suficientes para mensurar a estratégia de qualquer empresa: **Financeira**; **Clientes**; **Processos Internos**; e **Aprendizado e Crescimento**. Vale ressaltar que o BSC é uma metodologia flexível e deve ser adaptada para atender às necessidades da estratégia.

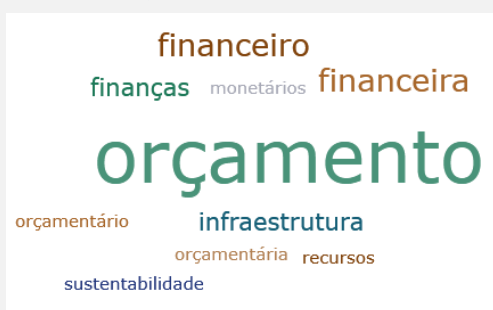
O BSC foi criado, inicialmente, para o setor privado, mas pode ser utilizado pelo setor público também (NIVEN, 2008), sendo que, neste caso, as finalidades de cada perspectivas podem ser alteradas, conforme apresenta o comparativo abaixo:

## COMPARAÇÃO DE PERSPECTIVAS

|                           | Setor Privado                                                                                         | Setor Público                                                                                             |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FINANCEIRA                | Aumentar as receitas e diminuir os gastos.                                                            | Executar do orçamento conforme necessidade dos <i>stakeholders</i> .                                      |
| CLIENTES                  | Conquistar mais clientes e mantê-los.                                                                 | Satisfazer a sociedade e o bem comum. Todos os cidadãos são clientes (diretos ou indiretos).              |
| PROCESSOS INTERNOS        | Obter excelência em processos críticos que vão atender às necessidades dos acionistas e dos clientes. | Obter excelência em processos críticos que vão atender às demandas da sociedade e dos órgãos de controle. |
| APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Melhorar a capacidade dos colaboradores e de inovação, a infraestrutura física e tecnológica.         | Melhorar a capacidade dos colaboradores e de inovação, a infraestrutura física e tecnológica.             |

Atualmente, dentre as 69 Universidades Federais (UFs) existentes, 28<sup>1</sup> já utilizam o BSC. Todas elas fizeram adaptações nos nomes das perspectivas e 14 alteraram a quantidade de perspectivas, variando entre 3 a 5 perspectivas. As nomenclaturas mais utilizadas foram: **Orçamento**; **Sociedade**; **Processos Internos**; e **Aprendizado/Aprendizagem e Crescimento**, conforme as nuvens de palavras abaixo:

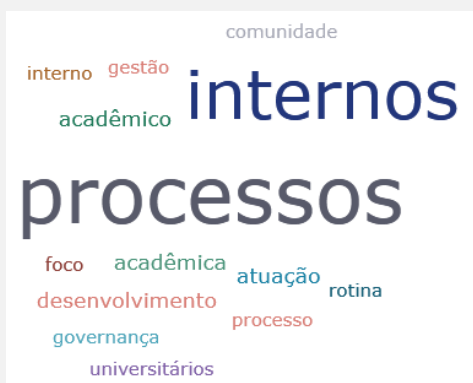
### Perspectiva Financeira



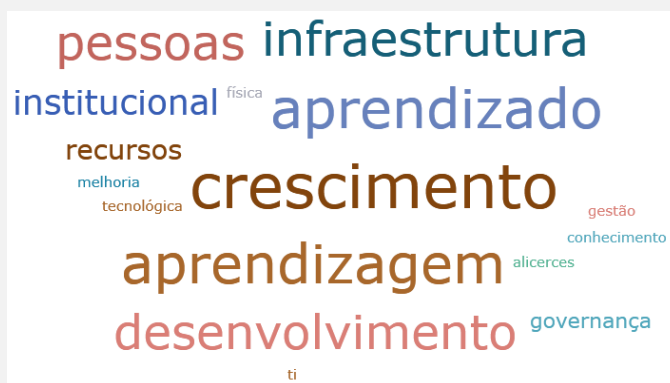
### Perspectiva Clientes



### Perspectiva Processos Internos



### Perspectiva Aprendizado e Crescimento



<sup>1</sup> Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), Universidade Federal do Cariri (UFCA), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Universidade Federal de Sergipe (UFS), Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Universidade de Brasília (UNB), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA), Universidade Federal do Acre (UFAC) e Universidade Federal do Amapá (UNIFAP).

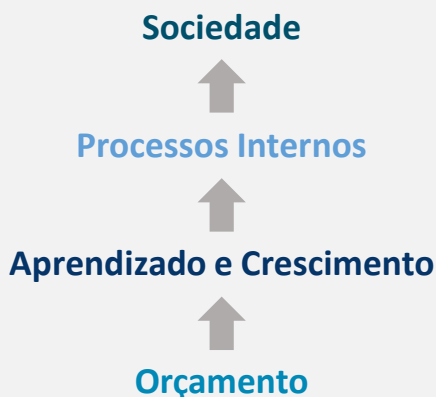
# MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é parte importante do BSC. Trata-se de **um recurso visual, disposto em um único plano, no qual deve constar a missão, visão e valores organizacionais, as perspectivas e os objetivos estratégicos**. A partir da visualização desses Mapas, os gestores e demais servidores devem ser capazes de compreender a estratégia institucional.

Uma das características que diferencia o BSC de outras metodologias de mensuração de desempenho é criar **relações de causa e efeito** entre as perspectivas e entre os objetivos estratégicos. É a partir da relação de causalidade demonstrada no Mapa Estratégico que se explicita como ativos intangíveis e tangíveis podem criar valor para a instituição.



Ao analisar o Mapa Estratégico das 28 UF's que adotam o BSC, a principal lacuna encontrada foi a ausência de relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. Apenas 2 UF's apresentaram a relação de causalidade em seus Mapas, utilizando-se de setas.



No Mapa Estratégico, as perspectivas devem ser organizadas verticalmente por uma ordem prioridade da estratégia. Enquanto no setor privado a perspectiva financeira costuma aparecer no topo da hierarquia e, portanto, no topo do Mapa, no setor público é a perspectiva dos clientes que ocupa a posição no topo.

# POR QUE O BSC PARA UNIVESIDADES FEDERAIS?

As Universidades Federais fazem parte do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), que, por força da **Instrução Normativa SED/ME nº 24/2020**, devem elaborar um planejamento estratégico, o qual tem como o produto o plano estratégico. A referida Instrução Normativa (IN) estabelece que o Mapa Estratégico é um dos elementos obrigatórios que compõe o plano estratégico.



A IN ainda orienta que os órgãos do SIORG utilizem o **Guia Técnico de Gestão Estratégica**, do Ministério da Economia, para elaboração do planejamento estratégico. Este Guia, sugere a utilização o BSC na construção do mapa estratégico.

Desde a vigência da **Lei nº 10.861/2004**, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), as UFs já possuem o dever que elaborar um plano estratégico, denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

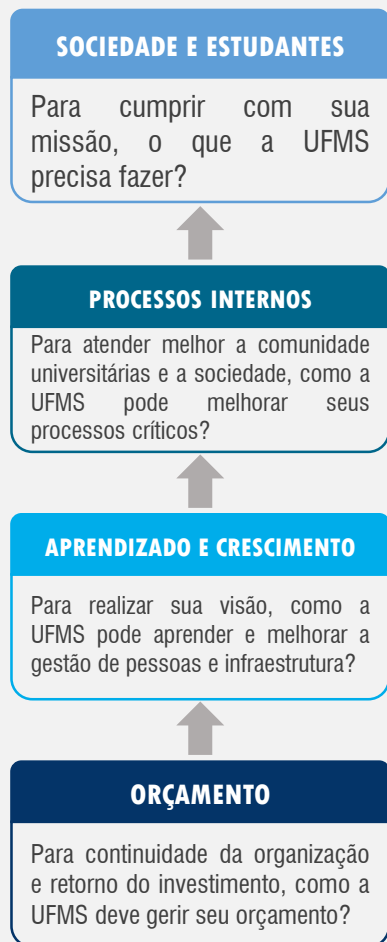


Para a elaboração do PDI, as UFs ainda contam com um documento de apoio, o **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**, o qual também sugere a adoção do BSC pelas UFs.

# PROPOSTA PARA A UFMS

## Objetivo específico: identificar as perspectivas do BSC que atendem às Universidades Federais

### As perspectivas propostas são:



Estas perspectivas foram escolhidas, inicialmente, pelo resultado da comparação dos Mapas Estratégicos das UFs, em que se constatou que as nomenclaturas mais utilizadas foram: sociedade; processos internos; aprendizado e crescimento; e orçamento.

Posteriormente, considerando que o Guia Técnico de Gestão Estratégica faz uma divisão entre aqueles cidadãos que utilizam diretamente de um serviço público, daqueles que se beneficiam indiretamente de um serviço público, buscou-se trazer esta diferenciação para o BSC aqui proposto. O Guia sugere criar a perspectiva “Resultados para a Sociedade” e “Resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas”. Como os principais clientes das UFs são os estudantes, criou-se uma perspectiva para abranger esse dois tipos de *stakeholders* “Sociedade e Estudantes”, inclusive como forma de evidenciar a importância que os resultados dos estudantes exercem no alcance da estratégia das UFs e nas avaliações externas e interna.

A relação de causa e efeito entre as perspectivas devem ficar bastante evidente no Mapa Estratégico, portanto o uso de setas é uma maneira de evidenciá-la.

Considerando que o Mapa Estratégico deve ser um recurso que permite que todos os servidores compreendam a estratégia institucional, torna-se pertinente utilizar perguntas-chave que indiquem as áreas que os objetivos estratégicos vão atender em cada perspectiva e que facilite o entendimento da relação de causalidade. Este é um recurso apresentado por Kaplan e Norton (2004, p. 226) e também utilizado pela UFPR.

# PROPOSTA PARA A UFMS

## Objetivo específico: vincular os preceitos legais às perspectivas do BSC

Em pesquisa realizada por Colombo (2022, p. 87), sobre *accountability* na UFMS, foi constatado que um dos pontos fracos na UFMS é a “ausência de vinculação dos objetivos estratégicos com planos nacionais e setoriais do governo”. Diante disso, os resultados deste objetivo específico poderá vir a suprir esta lacuna na gestão da UFMS, caso esta pesquisa seja aplicada, uma vez que aqui se apresenta o resultado da vinculação das normas infraconstitucionais e constitucional com as perspectivas do BSC e com os indicadores da UFMS.

### O arcabouço legal para vinculação das perspectivas do BSC compreendeu:

- Decreto nº 9.739/2019;
- Instrução Normativa SED/ME nº 24/2020;
- Plano Plurianual 2020-2023;
- Indicadores propostos pelo Acórdão nº 461/2022-TCU-Plenário;
- Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância; e
- Instrumento de Avaliação Institucional Externa Presencial e a Distância

Ressalta-se que os indicadores propostos pelo Acórdão nº 461/2022-TCU-Plenário, contempla as seguintes normas:

- Constituição Federal;
- Lei nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação);
- Portaria normativa MEC 39/2007 (instituiu o Plano Nacional de Assistência Estudantil - Pnaes);
- Decreto 7.234/2010 (dispõe sobre o Pnas);
- Decreto 7.642/2011 (institui o Programa Ciência sem Fronteiras);
- Lei 11.711/2012 (Lei de cotas);
- Lei nº 13.005/2014 (Plano Nacional de Educação); e
- Resolução CES/CNE 7/2018 (diretrizes de extensão para a educação superior)

# PROPOSTA PARA A UFMS

## Vinculação do Decreto nº 9.739/2019 com as perspectivas do BSC

| Conteúdo do Decreto                                                                                                                                                                                               | Indicador da UFMS                                        | Perspectiva do BSC                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Diretrizes para o fortalecimento da capacidade institucional</b>                                                                                                                                               |                                                          |                                                |
| Art. 2º, § 1º, I - organização da ação governamental por programas.                                                                                                                                               | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Processos Internos                             |
| Art. 2º, § 1º, II - eliminação de superposições e fragmentações de ações.                                                                                                                                         | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Processos Internos                             |
| Art. 2º, § 1º, III - aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto público e da ação administrativa.                                                                                                     | Execução orçamentária de custeio e capital               | Orçamento e Processos Internos                 |
| Art. 2º, § 1º, IV - orientação para resultados.                                                                                                                                                                   | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Sociedade e Estudantes                         |
| Art. 2º, § 1º, V - racionalização de níveis hierárquicos e aumento da amplitude de comando.                                                                                                                       | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Aprendizado e Crescimento                      |
| Art. 2º, § 1º, VI - orientação para o planejamento estratégico institucional do órgão ou entidade, alinhado às prioridades governamentais.                                                                        | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Processos Internos                             |
| Art. 2º, § 1º, VII - alinhamento das medidas propostas com as competências da organização e os resultados pretendidos.                                                                                            | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Processos Internos                             |
| Art. 2º, § 1º, VIII - compartilhamento, simplificação e digitalização de serviços e de processos e adesão a serviços e sistemas de informação disponibilizados pelos órgãos centrais dos sistemas estruturadores. | Melhoria em Tecnologia da Informação e serviços digitais | Aprendizado e Crescimento                      |
| Art. 2º, § 1º, IX - desenvolvimento e implantação de soluções de inovação.                                                                                                                                        | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Processos Internos e Aprendizado e Crescimento |
| <b>Meios para alcançar o fortalecimento institucional</b>                                                                                                                                                         | <b>Indicador da UFMS</b>                                 | <b>Perspectiva do BSC</b>                      |
| Art. 2º, § 2º, I - criação e da transformação de cargos e funções ou de sua extinção, quando vagos.                                                                                                               | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Aprendizado e Crescimento                      |
| Art. 2º, § 2º, II - criação, reorganização e extinção de órgãos e entidades.                                                                                                                                      | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Aprendizado e Crescimento                      |
| Art. 2º, § 2º, III - realização de concursos públicos e de provimento de cargos públicos.                                                                                                                         | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Aprendizado e Crescimento                      |
| Art. 2º, § 2º, IV - aprovação e revisão de estruturas regimentais e de estatutos.                                                                                                                                 | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Processos Internos                             |
| Art. 2º, § 2º, V - remanejamento ou redistribuição de cargos e funções públicas.                                                                                                                                  | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Aprendizado e Crescimento                      |
| Art. 2º, § 2º, VI - autorização para contratação de pessoal com a finalidade de atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos da Lei nº 8.745/1993.                               | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Aprendizado e Crescimento                      |
| Art. 2º, § 2º, VII - criação ou reestruturação de cargos efetivos, com ou sem alteração de sua estrutura remuneratória.                                                                                           | Índice de Gestão e Governança Institucional              | Aprendizado e Crescimento                      |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

# PROPOSTA PARA A UFMS

## Vinculação da Instrução Normativa SED/ME nº 24/2020 com as Perspectivas do BS

| Conteúdo da Instrução Normativa                                                       | Indicador da UFMS                           | Perspectiva do BSC |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------|
| Normatiza a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional | Índice de Gestão e Governança Institucional | Processos Internos |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

## Vinculação do PPA 2020-2023 com as Perspectivas do BSC

| PPA 2020-2023                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                      |                                                                 |                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------|
| Programa                                                                         | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Meta                                                                                                                                                 | Indicador da UFMS                                               | Perspectivas do BSC    |
| 5013 - Educação Superior - Graduação, Pós-Graduação, Ensino, Pesquisa e Extensão | 1237 - Fomentar a formação de pessoal qualificado, fortalecendo a assistência estudantil, e a inovação de forma conectada às demandas do setor produtivo e às necessidades da sociedade em um mundo globalizado.                                                                                                                                                                               | 052E - Elevar a taxa bruta de matrícula na graduação em 7 pontos percentuais, em consonância com o disposto na Meta 12 do Plano Nacional de Educação | Sucesso da graduação<br><br>Preenchimento de vagas na graduação | Sociedade e Estudantes |
| 5014 - Estatísticas e Avaliações Educacionais                                    | 1240 - Realizar estudos, levantamentos estatísticos, exames e avaliações educacionais, buscando o aprimoramento contínuo e a adequação às demandas, à complexidade da oferta educacional e à diversidade e amplitude do território nacional, de forma a oferecer evidências abrangentes e fidedignas sobre a educação brasileira que contribuam para a indução da melhoria do ensino ofertado. | 052J - Realizar 100% dos estudos, levantamentos estatísticos, exames e avaliações educacionais, conforme planejamento anual.                         | Índice de Gestão e Governança institucional.                    | Processos Internos     |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

# PROPOSTA PARA A UFMS

## Vinculação dos Indicadores Propostos pelo Acórdão nº 461/2022-TCU-Plenário com as Perspectivas do BSC

| Relação do Acórdão nº 461/2022-TCU-Plenário com as perspectivas do BSC                                                                                                                   |                                                                                                                                                    |                                                                                      |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Previsão legal                                                                                                                                                                           | Indicador proposto pelo TCU                                                                                                                        | Indicador da UFMS                                                                    | Perspectiva do BSC        |
| Princípio da Eficiência (art. 37 CF/1988); estratégia 12.3 do PNE (elevação da taxa média de conclusão do curso para 90%)                                                                | Índice (taxa) de Sucesso da Graduação, por curso, no período                                                                                       | Sucesso da graduação                                                                 | Sociedade e Estudantes    |
| Meta 12, estratégia 12.5 (ampliar taxa de permanência) e 12.17 (estímulo ao controle de vagas ociosas) do PNE                                                                            | Índice (taxa) de retenção média, por curso, no período                                                                                             | Qualidade dos cursos de graduação                                                    | Sociedade e Estudantes    |
| Meta 12, estratégia 12.5 (ampliar taxa de permanência) e 12.17 (estímulo ao controle de vagas ociosas) do PNE                                                                            | Índice (taxa) de evasão por curso, no período                                                                                                      | Qualidade dos cursos de graduação                                                    | Sociedade e Estudantes    |
| Meta 12, Estratégia 12.3 do PNE (elevação da relação estudante/professor)                                                                                                                | Relação aluno por professor (graduação)                                                                                                            | Qualidade dos cursos de graduação                                                    | Aprendizado e Crescimento |
| Meta 12, Estratégia 12.3 do PNE (oferta de um terço das vagas em cursos noturnos)                                                                                                        | Porcentagem de vagas noturnas, porcentagem de matrículas noturnas; total de matrículas noturnas em relação ao total de vagas noturnas              | Preenchimento de vagas na graduação                                                  | Sociedade e Estudantes    |
| Meta 12, Estratégia 12.17 do PNE (Estímulo à ocupação de vagas ociosas)                                                                                                                  | Ocupação de vagas ociosas nos cursos de graduação                                                                                                  | Preenchimento de vagas na graduação                                                  | Processos Internos        |
| Princípio da Eficiência (art. 37 CF/1988) Art. 205 CF/1988 (educação visando à qualificação para o trabalho) Art. 43, inciso II, da Lei 9.394/1996 (formação para inserção profissional) | Empregabilidade de egressos                                                                                                                        | Não possui indicador relacionado                                                     | Sociedade e Estudantes    |
| Meta 12, estratégia 12.4 do PNE/2014; Art. 43, inciso VIII, da Lei 9.394/1996                                                                                                            | Total de cursos de licenciatura                                                                                                                    | Não possui indicador relacionado                                                     | Processos Internos        |
| Art. 2º, inciso IV, e art. 5º, § único, inciso II, Decreto 7.234/2010                                                                                                                    | Índice (taxa) de estudantes beneficiados com ações de assistência estudantil em relação ao número total de estudantes elegíveis (renda per capita) | Estudantes em vulnerabilidade socioeconômica beneficiários da assistência estudantil | Sociedade e Estudantes    |
| Art. 8º, Decreto 7.234/2010                                                                                                                                                              | Percentual coberto pela ação orçamentária Pnaes em relação ao total despendido com Assistência Estudantil                                          | Estudantes em vulnerabilidade socioeconômica beneficiários da assistência estudantil | Orçamento                 |
| Decreto 7.234/2010, art. 2º, Lei 12.711, estratégia 12.5 PNE, art. 37 CF                                                                                                                 | Índice (taxa) de sucesso da Graduação, por curso, no período dos beneficiados com Assistência Estudantil e Políticas Afirmativas                   | Estudantes em vulnerabilidade socioeconômica beneficiários da assistência estudantil | Sociedade e Estudantes    |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

# PROPOSTA PARA A UFMS

|                                                                                                                  |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Art. 2º, inciso III, do Decreto 7.234/2010                                                                       | Índice (taxa) de evasão por curso dos estudantes beneficiados com ações de Assistência Estudantil e políticas afirmativas  | Sucesso acadêmico dos beneficiários da assistência estudantil                                                                                                                                  | Sociedade e Estudantes    |
| Art. 8º, da Resolução CNE/CES 7/2018                                                                             | Quantidade anual de atividades de extensão, por modalidade                                                                 | Programas e projetos de extensão, pesquisa, empreendedorismo, ensino, inovação, sustentabilidade e desenvolvimento institucional vinculados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS | Processos Internos        |
| Art. 15, parágrafo único, da Resolução CNE/CES 7/2018                                                            | Público (diretamente) beneficiado por atividades de extensão, por modalidade, desenvolvidas no ano pela Ifes               | Atendimentos na extensão, na cultura e no esporte                                                                                                                                              | Sociedade e Estudantes    |
| Art. 15, parágrafo único, da Resolução CNE/CES 7/2018                                                            | Número de Professores da Rede Pública atendidos por Programas e Projetos de Formação Continuada                            | Não possui indicador relacionado                                                                                                                                                               | Sociedade e Estudantes    |
| Art. 15 e art. 16 da Resolução CNE/CES 7/2018                                                                    | Quantitativo de pessoas atendidas com atividades de extensão no ano em relação ao total de matrículas de graduação da Ifes | Atendimentos na extensão, na cultura e no esporte                                                                                                                                              | Sociedade e Estudantes    |
| Art. 4º e art. 12, da Resolução CNE/CES 7/2018                                                                   | Número (percentual) de estudantes envolvidos em atividades de extensão                                                     | Estudantes da graduação que participam de programas e projetos de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo, inovação e desenvolvimento institucional                                       | Sociedade e Estudantes    |
| Art. 12, inciso III, e art. 18, da Resolução CNE/CES 7/2018                                                      | Percentual (taxa) de docentes envolvidos em atividades extensão                                                            | Não possui indicador relacionado                                                                                                                                                               | Aprendizado e Crescimento |
| Art. 18, da Resolução CNE/CES 7/2018                                                                             | Total de técnicos envolvidos em atividades de extensão                                                                     | Não possui indicador relacionado                                                                                                                                                               | Aprendizado e Crescimento |
| Art. 13, inciso VI, da Resolução CNE/CES 7/2018; Art. 207 da CF/1988 (autonomia de gestão financeira das Ifes).  | Percentual de recursos do orçamento anual destinado às atividades de extensão                                              | Não possui indicador relacionado                                                                                                                                                               | Orçamento                 |
| Meta 14 do PNE (elevar matrículas na pós-graduação e aumento no quantitativo de titulação de mestres e doutores) | Taxa de estudantes de pós-graduação, em relação ao total de estudantes                                                     | Sucesso da pós-graduação stricto sensu<br><br>Preenchimento de vagas na pós-graduação stricto sensu                                                                                            | Sociedade e Estudantes    |

# PROPOSTA PARA A UFMS

|                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |                                                                                            |                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Meta 14 (Estratégias 14.3, 14.4 e 14.12) e Meta 16 (aumentar quantitativo e Incremento de pós-graduação para professores da educação básica) | Taxa de conclusão na pós-graduação (taxa sucesso na PG (strictu sensu)                                                                                                           | Sucesso da pós-graduação stricto sensu                                                     | Sociedade e Estudantes                             |
| Meta 14 do PNE (elevar matrículas na pós-graduação e aumento no quantitativo de titulação de mestres e doutores).                            | Indicador de expansão de matrículas (série histórica)                                                                                                                            | Preenchimento de vagas na pós-graduação stricto sensu                                      | Sociedade e Estudantes                             |
| Art. 2º, incisos II, III e IV, do Decreto 7.642/2011.                                                                                        | Número de Projetos de Cooperação Internacional Aprovados                                                                                                                         | Acordos e parcerias para Ciência, Tecnologia e Inovação em âmbito nacional e internacional | Processos Internos                                 |
| Art. 1º, caput, e art. 2º, incisos I, II, III e IV, do Decreto 7.642/2011.                                                                   | Número de pesquisadores (estudantes/docentes) enviados e recebidos em cooperação internacional, no exercício financeiro                                                          | Acordos e parcerias para Ciência, Tecnologia e Inovação em âmbito nacional e internacional | Sociedade e Estudantes e Aprendizado e Crescimento |
| Art. 6º, Lei 10.973/2004                                                                                                                     | Contratos de transferência de tecnologia e de licenciamento para outorga de direito de uso ou de exploração de criação por ela desenvolvida isoladamente ou por meio de parceria | Empreendimentos tecnológicos e sociais incubados                                           | Processos Internos                                 |
| Art. 37 da CF/1988 (princípio da eficiência); Art. 50, §3º, da LC 101/2000 (LRF) Acórdão 1043/2006, item 9.1.2.1.                            | Custo corrente/número de alunos equivalentes                                                                                                                                     | Execução orçamentária de custeio e capital                                                 | Orçamento                                          |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

# PROPOSTA PARA A UFMS

## Vinculação dos Indicadores do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância com as Perspectivas do BSC

| Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Indicador da UFMS                                                                                                                             | Perspectiva do BSC        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>DIMENSÃO 1 – Organização Didático-Pedagógica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                               |                           |
| 1.1 Políticas institucionais no âmbito do curso; 1.2 Objetivos do curso; 1.3 Perfil profissional do egresso; 1.4 Estrutura curricular; 1.5 Conteúdos curriculares; 1.6 Metodologia; 1.6 Metodologia; 1.7 Estágio curricular supervisionado; 1.10 Atividades complementares; 1.11 Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC); 1.13 Gestão do curso e os processos de avaliação interna e externa; 1.14 Atividades de tutoria; 1.18 Material didático; 1.19 Procedimentos de acompanhamento e de avaliação dos processos de ensino-aprendizagem; e | Índice de Gestão e Governança institucional                                                                                                   | Processos Internos        |
| 1.8 Estágio curricular supervisionado – relação com a rede de escolas da educação básica; 1.9 Estágio curricular supervisionado – relação teoria e prática; 1.23 Atividades práticas de ensino para áreas da saúde; e 1.24 Atividades práticas de ensino para licenciaturas.                                                                                                                                                                                                                                                                | Não possui indicador relacionado                                                                                                              | Sociedade e Estudantes    |
| 1.12 Apoio ao discente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Atendimentos na extensão, na cultura e no esporte<br><br>Estudantes em vulnerabilidade socioeconômica beneficiários da assistência estudantil | Sociedade e Estudantes    |
| 1.15 Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias às atividades de tutoria; Indicador.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Servidores beneficiados com ações de desenvolvimento pessoal                                                                                  | Aprendizado e Crescimento |
| 1.16 Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no processo ensino-aprendizagem; Indicador 1.17 Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA); Indicador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Melhoria em Tecnologia da Informação e serviços digitais                                                                                      | Aprendizado e Crescimento |
| 3.18 Ambientes profissionais vinculados ao curso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Índice de Gestão e Governança institucional                                                                                                   | Aprendizado e Crescimento |
| 1.21 Integração com as redes públicas de ensino; e 1.22 Integração do curso com o sistema local e regional de saúde (SUS).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Acordos e parcerias para Ciência, Tecnologia<br><br>Inovação em âmbito nacional e internacional                                               | Sociedade e Estudantes    |

# PROPOSTA PARA A UFMS

## Vinculação dos Indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa Presencial e a Distância com as Perspectivas do BSC

| DIMENSÃO 2 – Corpo Docente e Tutorial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                  |                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 2.1 Núcleo Docente Estruturante – NDE; 2.2 Equipe multidisciplinar; 2.3 Atuação do coordenador; 2.4 Regime de trabalho do coordenador de curso; 2.6 Regime de trabalho do corpo docente do curso; 2.15 Interação entre tutores (presenciais – quando for o caso – e a distância), docentes e coordenadores de curso a distância; e                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Índice de Gestão e Governança institucional                                      | Aprendizado e Crescimento |
| 2.5 Corpo docente: titulação; 2.7 Experiência profissional do docente; 2.8 Experiência no exercício da docência na educação básica; 2.9 Experiência no exercício da docência superior; 2.10 Experiência no exercício da docência na educação a distância; 2.11 Experiência no exercício da tutoria na educação a distância; 2.13 Titulação e formação do corpo de tutores do curso; 2.14 Experiência do corpo de tutores em educação a distância;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Servidores beneficiados com ações de desenvolvimento pessoal                     | Aprendizado e Crescimento |
| 2.16 Produção científica, cultural, artística ou tecnológica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Impacto da produção científica e tecnológica                                     | Aprendizado e Crescimento |
| 2.12 Atuação do colegiado de curso ou equivalente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Índice de Gestão e Governança institucional                                      | Processos Internos        |
| DIMENSÃO 3 – Infraestrutura                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                  |                           |
| 3.1 Espaço de trabalho para docentes em tempo integral; 3.2 Espaço de trabalho para o coordenador; Sala coletiva de professores; 3.4 Salas de aula; 3.5 Acesso dos alunos a equipamentos de informática; 3.6 Bibliografia básica por Unidade Curricular (UC); 3.7 Bibliografia complementar por Unidade Curricular (UC); 3.8 Laboratórios didáticos de formação básica; 3.9 Laboratórios didáticos de formação específica; 3.10 Laboratórios de ensino para a área de saúde; 3.11 Laboratórios de habilidades; 3.12 Unidades hospitalares e complexo assistencial conveniados; 3.13 Biotérios; 3.14 Processo de controle de produção ou distribuição de material didático (logística); 3.15 Núcleo de práticas jurídicas: atividades básicas e arbitragem, negociação; 3.16 Comitê de Ética em Pesquisa (CEP); 3.17 Comitê de Ética na Utilização de Animais (CEUA); e 3.18 Ambientes profissionais vinculados ao curso. | Melhoria de infraestrutura física<br><br>Edificações adaptadas à acessibilidade. | Aprendizado e Crescimento |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

## CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos com esta pesquisa, espera-se que seja possível realizar o aprimoramento do planejamento estratégico da UFMS e do mapa estratégico institucional, com o uso do BSC. Como apresentado, o BSC não é apenas uma junção de indicadores financeiros e não-financeiros, mas sim uma ferramenta que traduz a estratégia e mostra como alcançá-la, devendo ser compreendida por todas os servidores. Vale destacar que como explicado por Oliveira e Izelli (2018, p. 40), o BSC “não deve ser usado como um sistema de controle, e sim como um sistema de informação, comunicação e aprendizado”, tendo em vista que é uma ferramenta de gestão e não de controle (GOUVEIA, 2019).

Considerando que o planejamento estratégico é um processo contínuo, os resultados desta pesquisa não devem ser encarados como acabados e de duração ilimitada. Esta pesquisa foi realizada em um contexto específico, com base nas leis vigentes e no aprendizado obtido com o *benchmarking* de mapas estratégicos vigentes e, assim como as UFMS poderá aprimorar seu mapa estratégico, outras UFs também poderão aperfeiçoar seus mapas, fato que alteraria os resultados do *benchmarking*.

Em médio prazo, a UFMS estará iniciando um novo ciclo do PDI, oportunizando aos gestores a apropriação de novas metodologias para o planejamento estratégico e a superação de lacunas identificadas no ciclo atual. Assim, o atual momento é propício para uma análise crítica do que a UFMS tem feito, identificando práticas de sucesso e práticas que podem ser reformuladas, bem como aprender com práticas de outras instituições, à medida que se avança na maturidade da gestão.

# REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.** Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Congresso Nacional, 2019. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm). Acesso em 23 mai. 2022.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2004.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE. Brasília: Congresso Nacional, 2004b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 23 mai. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia técnico de Gestão Estratégica.** Brasília: Ministério da Economia, 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view>. Acesso em 23 mai. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa SED/ME nº 24, de 18 de março de 2020.** Brasília: Ministério da Economia, 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em 23 mai. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 461/2022.** Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2022. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A461%2520ANOACORDAO%253A2022/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A461%2520ANOACORDAO%253A2022/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520). Acesso em: 30 abr. 2023.

COLOMBO, P. K. **Accountability: uma análise sobre as práticas de governança em uma universidade federal brasileira.** 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2022.

GOUVEIA, M. N. **Melhoria na prestação de serviço na secretaria da PROPLAN da UNIPAMPA/RS com a utilização da SERVPERF e do BALANCED SCORECARD.** 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) - Centro de Ciências Humanas e Sociais, Santa Maria, 2019.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa Presencial e a Distância.** INEP 2017a. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2017/IES\\_recredenciamento.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf). Acesso em: 30 abr. 2023.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância.** INEP 2017b. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2017/curso\\_reconhecimento.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf). Acesso em: 30 abr. 2023.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 2004.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, M. J de; IZELLI, R. C. Indicadores de desempenho baseados no Balanced Scorecard: um modelo adaptado à Administração Pública. **Revista Fatec Zona Sul**, v. 4, n. 2, 2018.

SANT'ANA, T. D. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino.** 2017. Alfenas: FORPDI, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>. Acesso em 23 mai. 2022.