

Título: Adaptação do Balanced Scorecard (BSC) para organizações estudantis

Autores: Paulo Henrique Gamba (paulohenriquetgamba@gmail.com), Maria Eduarda Faversoni Furtado (dudaffurtado@gmail.com)

Orientador: Antonio Cezar Bornia
Programa de Educação Tutorial Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Catarina
(PET/EPS/UFSC)

Palavras-chave: BSC, Estratégia, Gestão Estratégica, Organizações Estudantis, Engenharia de Produção.

Resumo:

O planejamento é um dos quesitos mais essenciais para que toda organização funcione conforme seus propósitos. Em termos estratégicos, há um olhar mais aprofundado para questões intrínsecas e extrínsecas dos processos das instituições. Portanto, quando se pensa em um planejamento estratégico, deve-se levar em conta ações a serem programadas para se atingir determinados fins num horizonte de planejamento.

Existem diversos formatos e combinações para se executar um planejamento estratégico de forma eficiente. Apesar disso, todo planejamento estratégico deve fazer parte de uma gestão estratégica, isto é, deve haver um acompanhamento que monitore as ações e os objetivos definidos no planejamento. Uma das ferramentas utilizadas para realizar a gestão estratégica é o Balanced Scorecard (BSC), que traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em 4 perspectivas organizadas e relacionadas, tornando as metas tangíveis e mensuráveis. As quatro perspectivas do BSC são: Aprendizado e Crescimento, Clientes, Processos Internos e Financeiro. Desta forma, consegue-se identificar ações estratégicas que podem ser segmentadas com diferentes focos, permitindo um gerenciamento mais efetivo.

O BSC teve sua origem na década de 90, quando o Instituto Nolan Norton realizou estudos a fim de mensurar a eficiência dos métodos existentes de avaliação de desempenho empresarial (CROCE FILHO e COSTA, 2009). Em 1992, a ferramenta se consolidou com a publicação do estudo “The balanced scorecard – measures that drive performance” de Robert S. Kaplan e David P. Norton na Harvard Business Review.

Atualmente, a ferramenta é amplamente adotada por organizações de modo geral, sejam elas empresas ou entidades estudantis. Costuma-se compilar as informações do BSC de forma visual, conforme mostrado na figura 1.

Figura 1 - Tabela BSC

Perspectiva	Iniciativa	Indicadores	Metas
CLIENTES			
PROCESSOS INTERNOS			
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
FINANCEIRO			

Fonte: os autores.

Para a elaboração e execução do Planejamento Estratégico no PET, sua metodologia pode ser dividida em três partes: leitura de editais e regras vigentes do Programa, além de debates entre os membros do grupo; imersão para a definição da Identidade Organizacional, da Análise de Ambiente, da Estratégia, do Desdobramento Estratégico e, por último, a elaboração de planos de ação e execução e controle do Planejamento. Dessa forma, a ferramenta BSC é utilizada na parte do Desdobramento Estratégico, onde são destrinchados todos os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas.

No caso de organizações em geral, em relação à perspectiva de Aprendizado e Crescimento, incluem-se objetivos que visam obter, monitorar e propagar a informação. Sobre a perspectiva de processos internos, trata-se de objetivos que buscam estruturar e aprimorar as questões internas da instituição, evidenciada sobre os processos operacionais. Na perspectiva de clientes, por outro lado, refere-se à mensuração da satisfação, fidelidade, retenção, captação voltado à clientela.

Sobre a perspectiva financeira, segundo Kaplan e Norton (1997), “as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e sua execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”. Por outro lado, no que tange organizações estudantis, percebe-se que a grande maioria delas não tem como foco a geração de lucros, principalmente o Programa de Educação Tutorial, onde isto sequer é permitido. Dessa forma, a perspectiva financeira acaba não sendo útil para os grupos PET e, portanto, é necessário adaptar a ferramenta BSC para a gestão estratégica de um grupo PET.

De maneira específica para o trabalho realizado, viu-se a possibilidade de substituir esta pela perspectiva de Aliança. Isso porque, ao longo dos anos, cada vez mais se percebe a importância da troca de conhecimento e informações entre diferentes organizações acadêmicas, da mesma ou de outras universidades. Logo, um bom relacionamento com esse tipo de parceiros, bem como a busca por novas conexões, permitiu tornar as alianças como um pilar de suma importância na adaptação do BSC, auxiliando no cumprimento dos objetivos e do propósito do PET, por exemplo. As iniciativas atreladas à perspectiva de alianças no grupo PET em questão são: “estreitar relacionamento com professores” e “estreitar relacionamento com outras organizações”, o que levou o grupo a intensificar as experiências com essas partes interessadas, podendo gerar mais resultado para a graduação.

Dada a relevância da ferramenta BSC para a gestão estratégica de organizações, adaptá-la para a realidade e as necessidades de um grupo PET através do pilar de Alianças, o que se estende para quaisquer organizações estudantis sem faturamento, é de grande importância. Com isso, pode-se buscar de forma mais estruturada e tangível atender a interdisciplinaridade, proposta pelo Programa, uma vez que a perspectiva de alianças promove a busca por outras entidades, o que abre portas para o intercâmbio entre conteúdos e experiências, sendo de grande valia e aplicação para a entidade onde este estudo foi realizado.

Referências:

CROCE FILHO, Jair; COSTA, Helder Gomes. Balanced Scorecard (BSC) e seus efeitos positivos e negativos. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery. Curso de Administração**, n. 7, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.