

SUGERINDO O USO DO *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO DOS PROGRAMAS DE MESTRADO E DOUTORADO NA ÁREA MÉDICA

SUGGESTING THE USE OF THE BALANCED SCORECARD IN MANAGEMENT OF MASTER'S AND DOCTORAL PROGRAMS IN MEDICAL AREA

ADAUTO DUTRA MORAES BARBOSA, DSC
Universidade Federal Fluminense
adutra@vm.uff.br

RESUMO

Com o objetivo de sugerir o uso do Balanced Scorecard (BSC) na gestão dos programas de mestrado e doutorado na área médica, o autor apresenta, de modo sumário, através de uma metodologia qualitativa, aplicada, exploratória e documental, o conceito de BSC e as perspectivas que o compõe, correlacionando-as com os quesitos implementados atualmente pela CAPES na avaliação trienal dos programas de mestrado e doutorado. Apresenta também exemplo de mapas estratégicos, utilizando alguns quesitos de avaliação de curso da CAPES para sua construção.

Palavras-chave: Balanced scorecard, Programas de Mestrado e Doutorado, Gestão

ABSTRACT

With the aim of suggesting the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the management of master's and doctoral programs in the medical area, the author presents, in a summary fashion, through a qualitative methodology, applied, exploratory and documentary, the concept of BSC and the prospects that the composes, correlating them with the interrogatories currently deployed by CAPES in triennial evaluation of master's and doctoral programs.

Keywords: *Balanced scorecard, Master and Doctoral programs, Management*

1. Introdução

As universidades, por seu dinamismo, gerenciam processos diversos com variados graus de complexidade, procurando concatená-los de modo a produzir conhecimento e, tal qual uma empresa (por ser uma empresa), necessita ter uma visão clara aos olhos da sociedade e uma missão bem definida aos olhos dos interessados (Benitez, 2004). A vasta gama de conhecimento produzido torna-se o mais potente fator que alicerça a projeção de sua qualidade perante o mundo científico. Assim, a integração do saber às necessidades do dia a dia cumpre seu papel perante a sociedade.

Entre os programas desenvolvidos pelas universidades, aqueles ligados à área médica, em especial aos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, apresentam variados aspectos que necessitam avaliação constante para que sua qualidade não seja comprometida.

No Brasil, a CAPES³ (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), órgão do governo federal, é o responsável por avaliar os cursos de mestrado e doutorado.

2. Objetivo

Sugerir a utilização do Balanced Scorecard na gestão dos Programas de mestrado e de doutorado na área médica, apresentando uma proposta baseada no delineamento de ações e estratégias, através da exemplificação de mapas estratégicos contendo os quesitos avaliados pela CAPES.

3. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que, em virtude de sugerir meios alternativos, que promovam o desenvolvimento de instrumento de mensuração da eficiência na gestão de programas de pós-graduação, tem, quanto aos fins, caráter de pesquisa aplicada que, segundo Vergara (2013) “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, com finalidade prática”, e exploratória a qual, segundo Gil (2010)⁵, “permite ao interessado se ambientar ao fato investigado, proporcionando a geração de novos conhecimentos sobre o assunto, não objetivando testar qualquer hipótese”. Quanto aos meios, insere-se em investigação documental (Vergara, 2013)¹⁰, pois se utiliza de documento de domínio público, que pode ser acessado junto ao site da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), com referência a avaliação dos cursos de pós-graduação *strictu sensu*. A caracterização do tema, visando responder ao objetivo de apresentar uma proposta através de ações e estratégias do *Balanced Scorecard* (BSC)⁷, utiliza-se de levantamento bibliográfico junto a artigos publicados em periódicos e livros especializados, como fonte primária e, como fonte secundária, sites de pesquisa, a fim de alicerçar o assunto, visando integrar um sistema de gestão à complexa avaliação trienal elaborada pela CAPES junto aos programas de mestrado e doutorado na área médica.

4. Contextualização

4.1 A Pós-graduação *Stricto Sensu* e a CAPES

Os cursos de Mestrado e Doutorado voltados para a área médica, no Brasil, têm procurado alcançar níveis de excelência através de um conjunto de quesitos avaliados pela CAPES, que atua no desenvolvimento e consolidação dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Exerce, a CAPES, função avaliadora, divulgadora da produção científica, promotora da cooperação científica nacional e de principal investidora na formação de recursos de alto nível no país e exterior (CAPES, 2009)³.

Com recursos limitados, e tendo que levar a contendo sua missão, suas ações de fomento precisam ser direcionadas aos programas que mostrem, durante suas avaliações periódicas, forte indício de desenvolvimento científico, quando o tangível é o maior fator de impacto a ser considerado.

A eficácia da ação indutiva da avaliação por aquele órgão tem levado a bons resultados, embora centrado em punição e premiação (Machado e Alves⁹, s.a) e que comparativamente alimenta a competição e frustra, muitas vezes, o enorme esforço efetuado por grupos cujos caminhos não permitiram ainda aprimoramento e posicionamento junto aos programas consolidados.

Assim, as avaliações, hoje trienais, baseadas em dados coletados ao longo do período imediatamente anterior, são sistematicamente deduzidas a um grau numérico, sofrendo, no entanto, possíveis vislumbres que ocasionam perda de valor nos quesitos intangíveis.

O grau aferido pela CAPES ao programa varia de 1 a 5 para o mestrado e de 1 a 7 para o doutorado, sendo maior valor dado ao curso que preenche os quesitos estipulados. Um grau

inferior a “3”, tanto no mestrado quanto no doutorado, equivale ao descredenciamento do programa pela CAPES.

O propósito deste artigo não é dissertar sobre os vários quesitos de avaliação utilizados pela CAPES trienalmente. Também não passa pelo escopo deste estudo o intuito de criticar ou discutir o grau ou a natureza dos pareceres dados pelo órgão à pós-graduação *stricto sensu* de qualquer centro universitário. Entretanto, as dificuldades observadas nos programas incluem aquelas que não preencheram os quesitos solicitados na avaliação, e estes são muitas vezes dependentes da base administrativa do curso que, como um todo, poderia contribuir para melhores resultados.

Os quesitos atuais da CAPES para avaliação dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* incluem³:

- a) A avaliação da proposta do programa com critérios qualitativos e quantitativos da coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa e projetos em andamento; coerência, consistência e abrangência da estrutura curricular; infraestrutura para ensino, pesquisa e extensão.
- b) O corpo docente que é avaliado qualitativamente com referência à formação (titulação, diversificação na origem de formação, aprimoramento e experiência), à adequação da dimensão, composição (experiência acadêmico-científica) e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e orientação do programa. Também o perfil, a compatibilidade e integração do corpo docente permanente

com a Proposta do Programa (especialidade, adequação em relação à proposta do programa e ao corpo discente) são analisados, assim como suas atividades de docência e distribuição de carga letiva entre os docentes permanentes. A participação de discentes autores da pós-graduação e, quando pertinente, da graduação, na produção científica do programa são quesitos de grande importância na avaliação. A qualidade das Teses e Dissertações e a eficiência do Programa na formação de mestres e doutores avaliados pelo tempo de formação e o percentual de bolsistas de pesquisa junto aos órgãos de fomento estão incluídos na avaliação.

- c) O quesito corpo discente, teses e dissertações, que leva em consideração o número de orientações de teses e dissertações concluídas no período de avaliação em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo discente, a adequação e compatibilidade da relação orientador/discente, a participação de discentes autores da pós-graduação e, quando pertinente, da graduação, na produção científica do programa, a qualidade das teses e dissertações e seu vínculo com as publicações.
- d) A produção intelectual, avaliada pelo número de publicações qualificadas do programa por docente permanente talvez seja o quesito de maior valor considerado durante as avaliações, e possivelmente aquele que retrata o desafio de manter em constante atividade as linhas de pesquisa produzindo adequadamente.
- e) A inserção, presença e relevância do programa e sua visibilidade na Internet, com acesso público a Teses e Dissertações são itens obrigatórios na qualificação dos PPG.

f) Os diferenciais de qualificação e liderança que são elegíveis ao conceito 6 ou 7, dos programas que atendam aos critérios de excelência explicitados no quesito produção intelectual. São avaliados a qualificação de nível internacional, a consolidação do programa como formador de recursos humanos, a liderança do programa e capacidade de nucleação de grupos de ensino e pesquisa, a inserção, presença e relevância do programa na sociedade e sua visibilidade na web.

Todos os quesitos citados têm sua avaliação pautada em critérios pré-estabelecidos, cujos atributos são classificados em muito bom, bom, regular, fraco e deficiente.

É possível verificar que o desenvolvimento progressivo dos PPG passa por importante controle, pois abrangem facetas interdependentes que compõem a avaliação pretendida, onde a influência de uma interfere no desenvolvimento da outra. Assim, por exemplo, não é possível, na conjuntura atual, criar linhas de pesquisa ou realizar projetos sem que uma base financeira mostre-se viável; não é possível crescer sem um projeto que envolva o pessoal e potencialize o futuro do curso; e, entre outros exemplos, não é possível publicar, com qualidade, se não há integração entre as necessidades que o programa almeja.

4.2 O Balanced Scorecard

Trata-se de um sistema de gestão estratégica, desenvolvido nos Estados Unidos nos anos de 1990⁶, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, capaz de integrar perspectivas empresariais relevantes, com o objetivo de atingir propósitos de curto, médio e longo prazo. O seu principal foco é o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas

interdepartamentais de maneira tal que propiciem identificar novos processos para o cumprimento da missão da organização.

Em consonância com a visão da empresa, o BSC concatena as decisões que impulsionarão o desempenho futuro com aquelas anteriormente tomadas, levando em consideração quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, onde cada uma tem seus próprios objetivos, indicadores, metas e ações para traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho.

4.3 O programa de pós-graduação *stricto sensu* como empresa

A complexidade, aliada à necessidade de se converter em produtos tangíveis os trabalhos desenvolvidos durante limitado período de tempo, impõe certo cuidado na hierarquização dos procedimentos administrativos que contribuirão na gestão do curso.

A gestão educacional está intimamente ligada à estrutura a qual se propõe implantar as maiores e melhores possibilidades de desenvolvimento do conhecimento técnico-científico, sofrendo, então, controle por parte de suas limitações econômico-financeiras daquele momento.

Inserido na instituição, o programa de pós-graduação *stricto sensu*, em especial na área médica, está dinamicamente ligado aos ilimitados conhecimentos que lhe são agregados real e virtualmente. O vultoso número de informações que se somam no dia-a-dia a todas as suas áreas de pesquisa faz com que o amanhã já seja tarde e o inédito não passe de um fenômeno efêmero.

O programa, em consonância com sua instituição, deverá explicitar, inicialmente, qual é sua visão e qual é sua missão e, então, desenvolver as estratégias que melhores se apliquem, utilizando, finalmente, as armas da gestão que permitirão o sucesso do empreendimento.

4.3.1 A visão do programa de pós-graduação (PPG)

Refere-se à situação ou posição que a organização pretende atingir dentro de um período determinado^{7,8}, definido pela coordenação do programa, isoladamente ou em conjunto com sua pró-reitoria de pós-graduação e inovação.

A visão de todos os PPG, sem dúvida, seria a de “Oferecer o melhor programa de PG dentro de suas linhas de pesquisa, que resultem no reconhecimento nacional e internacional de seus esforços, na sua área de atuação”

Naturalmente todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* almejam alcançar o grau máximo auferido pela CAPES. Mas será que seu programa tem essa visão? Ou seria mais adequado elevar o conceito, periodicamente, permitindo que se alcance de maneira progressiva um melhor conceito?

É importante que os PPG procurem desenvolver esse sentido global, a fim de consolidar estratégias e atingir seus objetivos. Talvez o estabelecimento de uma visão mais realística permitisse uma tomada de rumo mais sólida, pois ela pode ser revista periodicamente.

Dessa forma, uma visão inicial almejada pelo programa poderia ser a de “Oferecer um PPG que proporcione o crescimento desejado pela comunidade científica nacional e internacional”.

4.3.2 A missão do programa de pós-graduação

Refere-se ao que fazer para atingir a visão. É a razão de ser da organização^{7,8}.

A missão de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* na área médica é de “Produzir conhecimento científico de alto nível através da integração entre ensino e pesquisa, capacitando profissionais que possam multiplicá-lo em benefício da sociedade, no âmbito nacional e internacional”.

Para que se possa cumprir a missão estabelecida faz-se mister conhecer as potencialidades dos PPG. Embora a maioria não cumpra totalmente, ainda, os quesitos estipulados pela CAPES, eles estão sempre voltados para melhoria de sua performance. Alguns cursos apresentam dificuldades maiores para cumprir sua missão visto que a tríade Finanças (Orçamento) – Infraestrutura - Pessoal, necessária para desenvolvimento pleno das linhas de pesquisa ligadas ao programa, não está bem estabelecida ou quebra-se com o desenrolar do tempo.

A sugestão evidente para que se possam fortalecer as linhas de pesquisa, que são a fonte do conhecimento produzido pelos PPG, é ter em mente que a qualidade daquela tríade é que dita o tipo de trabalho possível de ser desenvolvido, pois a maioria acaba incompleta ou apresenta erros metodológicos originados na limitação de desenvolvimento.

4.3.3 A consolidação das metas estratégica às ações para o programa de pós-graduação

A concepção dos fatores críticos de sucesso, dos objetivos estratégicos e suas dimensões críticas, indicadores e metas estratégicas, na visão do cliente, culminando com ações específicas são a base da gestão administrativa de todo o programa de pós-graduação.

(Figura 1).

4.3.3.1 Fatores críticos de sucesso

Com os conceitos de visão e missão definidos pelo PPG, é necessário determinar, então, o que o curso não pode deixar de fazer para que a visão idealizada seja atingida. Dessa forma, cada uma das perspectivas que compõem o BSC terá seu fator crítico de sucesso (FCS)⁹.

Os FCS têm que ser bem delineados, visando garantir o bom desempenho do programa no mundo acadêmico, pois derivam dos elementos que os clientes atribuem mais valor. Esses fatores devem ser identificados para que o PPG possa efetuar uma opção estratégica, reformulando-os sempre que necessário. Um exemplo de poderá ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores críticos de sucesso. Exemplos:			
Financeira	Clientes	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento
Verbas dos organismos financiadores e seu fluxo de caixa	Satisfação do órgão de fomento	Linhas de pesquisa modernas	Acesso a novas informações
“Dinheiro em caixa”	Retenção do discente	Recursos para execução dos projetos ligados às linhas de pesquisa	Promoção dos funcionários

4.3.3.2 Objetivos estratégicos

Referem-se aos desdobramentos dos fatores críticos de sucesso que deverão ser especificados a fim de auxiliarem no alcance dos FCS, detalhando-os.

4.3.3.3 Dimensões críticas

As dimensões críticas referem-se como os objetivos estratégicos serão abordados, de qual(ais) forma(s), de qual(ais) ponto(s) de vista.

4.3.3.4 Indicadores

Referem-se às métricas que permitem acompanhar a consecução dos objetivos estratégicos, de acordo com as dimensões críticas selecionadas. Devem ser baseados nos quesitos estipulados pelo cliente cuja importância seja primordial para o negócio (o curso). É de grande importância que os indicadores sejam facilmente quantificáveis, sua implementação seja burocraticamente dispensável e possa, com o passar do tempo, sofrer comparação.

4.3.3.5 Metas estratégicas

Uma meta representa o quanto se deseja atingir de um determinado indicador. Elas devem ser quantificáveis, específicas e medidas por indicadores nelas expressos. É de suma importância que possuam prazo e que sejam definidos responsáveis para a sua execução.

4.3.3.6 Ações

São atos coordenados visando alcançar a meta pretendida, estipulada,

É bastante comum não se estipular ou se reavaliar se uma meta foi alcançada. Assim, ações coordenadas podem ser necessárias para saber se as metas foram cumpridas os objetivos foram alcançados.

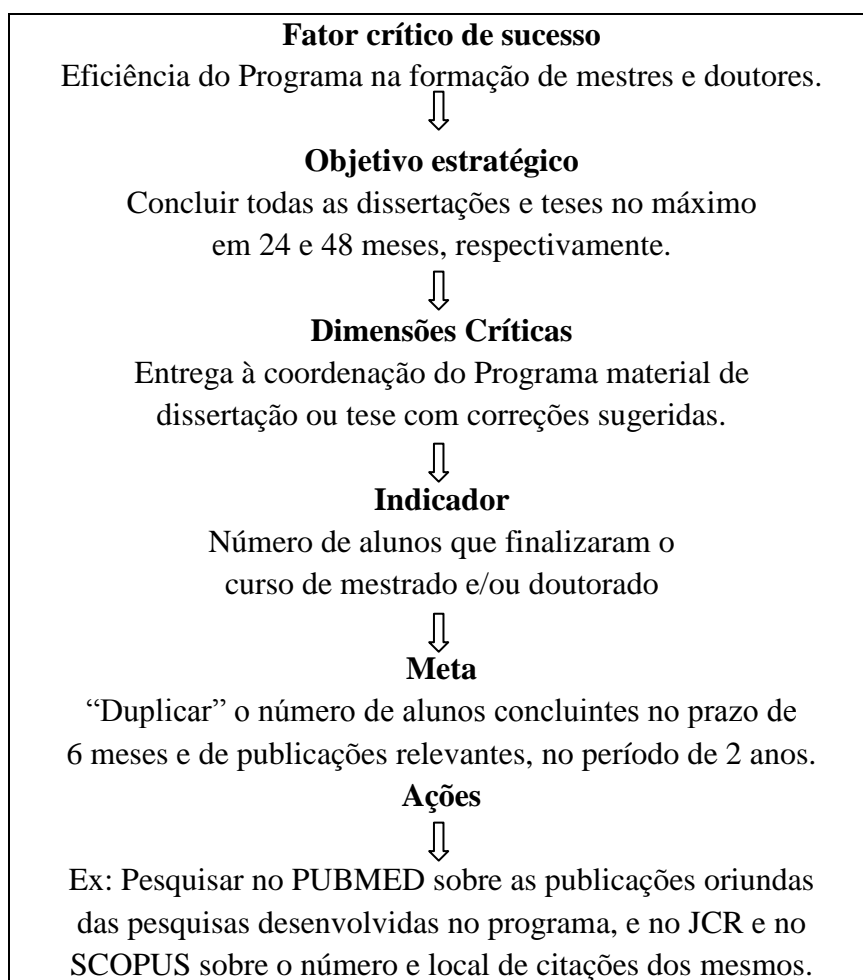


Figura 1: Perspectiva do Cliente (do órgão de fomento, p. ex.)

4.4 Extrapolando as perspectivas do *Balanced Scorecard* para a avaliação da pós-graduação *Stricto sensu*

Os cursos de pós-graduação, de um modo geral, são avaliados através de quesitos que devem ser mensurados, e a valoração de cada um pode sofrer por parte do grupo examinador um crédito ou descrédito com base em um relatório que deve ser apresentado trienalmente à CAPES. Com base no argumento de que não se pode gerenciar o que não se pode medir, e não se pode medir o que não pode se descrever, a possibilidade de quantificação de intangíveis críticos utilizando o BSC, corrobora com a necessidade de se atribuir um valor adequado aos quesitos julgados na avaliação dos PPG *stricto sensu*.

As quatro perspectivas do BSC podem ser extrapoladas para um programa de pós-graduação e parte do pressuposto que já exista um planejamento estratégico elaborado, permitindo uma integração quase perfeita^{1,2,5}.

4.4.1 Perspectivas Financeiras

Referem-se às verbas necessárias para criação e manutenção dos projetos que compõem as linhas de pesquisa, contratação de profissionais essenciais ao desenvolvimento do programa (professores visitantes, especialistas,), gastos com viagens e reuniões científicas nacionais e internacionais e manutenção do próprio curso.

As verbas, na maioria das vezes, são provenientes dos principais órgãos de fomento tais como CAPES, CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e as FAP's (Fundação de Amparo à Pesquisa) de um modo geral, além de

programas estrangeiros (Fundação Fulbright, Fundação Ford, etc..) que oferecem bolsas de estudo para desenvolvimento dos recursos humanos.

Além dessas verbas, a realização de cursos, seminários, congressos, reuniões etc, podem gerar recursos que se tornam importantes fontes de auxílio em projetos novos e manutenção de outros.

4.4.2 Perspectivas do Cliente

Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* possuem diversos tipos de clientes, mas em especial órgãos de fomento governamentais e algumas vezes privados que disponibilizam, em troca da promoção do desenvolvimento científico e tecnológico, recursos necessários ao desenvolvimento de pesquisas, à elaboração de publicações e ao ensino, e os alunos, que são os mais importantes clientes e para os quais estão dirigidos os esforços da coordenação e seus resultados.

Outros clientes importantes a serem considerados são os funcionários do programa, seus docentes e a comunidade acadêmica, visto que o resultado das análises que mantém a prosperidade do curso pode gerar uma contínua onda de entusiasmo e progresso pessoal.

4.4.3 Processos internos

Os processos internos são o cerne que move a engrenagem, capaz de multiplicar a produção de saber, seja através da publicação de livros ou de *papers* em revistas de alto nível de qualificação dentro do conceito médico nacional e internacional.

A intrínseca ligação sequencial entre recursos financeiros, linha de pesquisa e geração de publicação de impacto é o grande elo que deve ser perpetuado através dos triênios para que uma avaliação seja bem sucedida. Por isso, a importância de se conhecer plenamente as perspectivas do BSC.

A amplitude dos processos internos que devem ser minimamente esmiuçados traz à tona a necessidade de se conhecer os trâmites que encurtem os resultados bem sucedidos.

Por exemplo, é comum a criação de uma linha de pesquisa sem uma base sólida, tanto do ponto de vista econômico quanto de pessoal qualificado em número adequado. O fato é que recursos financeiros limitados impedem a manutenção do desenvolvimento dos trabalhos inseridos em determinada linha de pesquisa e a falta de renovação do quadro de pesquisadores envolvidos leva por terra o trabalho de anos, condenando, na maioria das vezes, à exclusão da linha de pesquisa.

O efeito de se conduzir os processos internos longe da realidade que bate à porta acaba por prejudicar, rotineiramente, os resultados. Assim, aquela publicação que seria finalmente declarada pronta, acaba por ser abandonada.

4.4.4 Aprendizado e crescimento

O crescimento do curso depende do aprendizado constante. Usar como *benchmarking* cursos da mesma área, ou até mesmo de outras áreas, como objetivo a ser alcançado, estudando seus fatores críticos de sucesso, talvez possa influenciar na capacidade de promover novas estratégias.

O crescimento do curso, através da facilitação do desenvolvimento pessoal de todos os envolvidos no programa, repercute positivamente. É visível a mudança de comportamento tanto do professor quanto do pessoal de apoio quando a ambos é permitido participar de reuniões de atualização, cursos de nivelamento, pós-doutorado, entre outros.

4.5 Mapas Estratégicos

A construção dos mapas estratégicos de um programa de pós-graduação é trabalhosa, pois depende do número de quesitos a serem avaliados.

No caso da CAPES, os diversos itens levados em consideração na avaliação trienal do curso de PPG na área médica, ocasiona um trabalho árduo na construção dos mapas estratégicos. Entretanto, a percepção do seu crescimento pode ser avaliada a qualquer hora. Assim, quesitos que têm peso maior na avaliação periódica devem ser esmiuçados quando da construção das estratégias, o que facilitará a abordagem de possíveis interferências no alcance dos resultados desejados.

A construção de mapas estratégicos com o BSC, traduzindo a visão e a estratégia através das quatro perspectivas, facilita a condução e análise de todo o processo. A construção de tabelas relacionando Objetivos → Medidas → Metas → Ações, proporciona maior comodidade na percepção de conjunto.

Existe sempre uma pergunta fundamental para cada uma das perspectivas do BSC:

Financeira: Para se ter sucesso financeiro, como devemos aparecer para nossos clientes ou parceiros? Processos Internos: Para satisfazer nossos parceiros e clientes, em quais processos

devemos sobressair? Cliente: Para atingir nossa visão, como devemos aparecer para nossos clientes? Aprendizado e Crescimento: Para atingir nossa visão, como vamos manter nossa habilidade de mudar e melhorar?

A seguir são apresentados, como ilustração, mapas estratégicos das quatro perspectivas do BSC (quadros, 2,3,4 e 5).

Quadro 2 - Perspectiva Financeira. Exemplo:			
PERSPECTIVA FINANCEIRA			
OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a captação de recursos junto aos órgãos de fomento. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar lançamentos de editais e prazos. 	<ul style="list-style-type: none"> Duplicar em seis meses a participação do PPG nos editais dos órgãos de fomento. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação aos docentes sobre os editais abertos. Preparar projetos em conformidade com cada edital. Monitorar mensalmente o lançamento de editais para captação de recursos.
	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer atividades extracurriculares abertas ao público pós-graduado em medicina. 	<ul style="list-style-type: none"> Arrecadar mensalmente quantia em dinheiro que possa fazer frente a uma necessidade urgente de pagamento de manutenção. 	<ul style="list-style-type: none"> Planejar os cursos extracurriculares a serem ministrados durante o ano. Planilhar custos para realização dos cursos. Esquematizar as datas dos cursos. Depositar em conta do curso quantia arrecadada.

Quadro 3 - Clientes. Exemplo:			
PERSPECTIVA DOS CLIENTES			
OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as expectativas dos clientes internos e externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar entrevistas. Elaborar questionários. Agendar reuniões. Promover workshops. Criar comissão de autoavaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% dos alunos em 3 meses. 100% dos funcionários em 3 meses. 100% dos órgãos de fomento em 12 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Introdução da Pesquisa de satisfação do cliente. Identificação de fatores críticos do trabalho diário na coordenação de curso. Identificação de fatores críticos de trabalho diário dentro das linhas de pesquisa. Autoavaliação através dos quesitos elaborados pelos órgãos de fomento.
<ul style="list-style-type: none"> Criar entrada ao PPG através de fluxo-contínuo 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o número de salas de aula disponíveis. Contratar novos professores para determinada área. Ampliar os laboratórios de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> Implantação desse modo de entrada no curso dentro de 6 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Recuperação de salas disponíveis. Aquisição de salas de aula. Execução das obras de reforma dos laboratórios. Aquisição de aparelhos de datashow. Aquisição de materiais específicos para cada laboratório.

Quadro 4 - Processos Internos. Exemplo:

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> Compreender a dinâmica de trabalho de cada linha de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogar com os responsáveis pela linha de pesquisa. Identificar as necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar 100% dos fluxos de trabalho de cada linha de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> Fazer fluxograma e gráficos.
<ul style="list-style-type: none"> Levantar fluxos de trabalho de caráter administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar aos funcionários que redijam suas atribuições. 	<ul style="list-style-type: none"> Levantar os fluxos de atividades das atividades de recepção e emissão de laudos solicitados por professores. 	<ul style="list-style-type: none"> Análise dos registros realizados pelos funcionários.
<ul style="list-style-type: none"> Levantar as revistas nacionais e internacionais relacionadas à área de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a(s) revista(s) que apresenta(m) perfil editorial compatível com o trabalho escrito produzido 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar todas as revistas que sejam no mínimo Qualis A ou B internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Levantar via web os periódicos Qualis A e B internacional. Imprimir as normas de publicação. Distribuir aos membros da linha de pesquisa as normas de publicação

Quadro 5 - Aprendizado e Crescimento. Exemplo:

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> Introduzir nova técnica de gestão com informatização plena do PPG. 	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento dos funcionários administrativos para utilização dos softwares indicados. 	<ul style="list-style-type: none"> 12 meses para conclusão do processo de informatização. 	<ul style="list-style-type: none"> Seleção dos softwares. Treinamento
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar <i>home page</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Organização dos assuntos a serem estruturados na <i>home page</i>. Pesquisa de “home pages” similares 	<ul style="list-style-type: none"> Implantar a Home Page em três meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratação de profissional para elaboração da home page. Construção da home page. Solicitação de registro de nome de e-mail ao centro de informática.
<ul style="list-style-type: none"> Relacionar professores ao curso de pós-doutorado 	<ul style="list-style-type: none"> Atualização curricular Apresentação dos cursos disponíveis na área. 	<ul style="list-style-type: none"> Ter 100% dos professores com pós-doutorado em 48 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Atualizar Curriculum Lattes. Solicitar ao docente plano de trabalho para o PD.
<ul style="list-style-type: none"> Relacionar funcionários ao curso de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Atualização curricular Apresentação dos cursos disponíveis na área 	<ul style="list-style-type: none"> Ter 100% dos funcionários com curso de recursos humanos em 24 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar o funcionário por ordem de formação. Inscrever no curso.

5. Considerações Finais

A constante evolução dos saberes e das novas propostas preconizadas com as recentes descobertas pela comunidade científica contribuem para que os PPG na área médica enfrentem dificuldades na evolução globalizada. Dessa forma, pensamos que os órgãos responsáveis contribuam afirmativamente ao delinear um mínimo de geração de conhecimento dentro dos padrões estabelecidos. Entretanto, a limitação financeira estabelece

um limite alcançável para determinados projetos de pesquisa e, por isso, todas as estratégias delineadas devem ser comunicadas às pessoas envolvidas no PPG, pois é importante que se alinhe os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional, para que o maior impacto possível seja atingido.

Os gastos no desenvolvimento de pesquisas que não têm base orçamentária para a devida complexidade acabam por descartar somas consideráveis de dinheiro, geralmente público, inviabilizando outros trabalhos que poderiam resultar em publicações de peso para o mundo científico e grande importância para o PPG que o gerou.

É o ciclo, investimento reduzido – pequena produção científica – publicação de pouco alcance, que influencia o conceito do curso e progressivamente o faz encolher, muitas vezes sem condições de recuperar-se.

Dentre os itens de maior valor agregado ao curso, o referente a publicações em revistas de impacto é o que tem elevado o conceito final dos PPG. Porém é difícil manter por longo prazo o nível exigido de produção nesse quesito. Toda a estrutura tem que estar fortemente voltada para suas linhas de pesquisa. Assim, todos os processos que estão sob a perspectiva do BSC deverão ser conduzidos de maneira harmoniosa através do mapeamento das prioridades, das necessidades e de suas inter-relações, que podem contribuir no desfecho positivo da avaliação do complexo programa de pós-graduação da área médica, ajustando-o ao melhor

desempenho, evitando que determinadas iniciativas tomadas culminem com o desenvolvimento de ações ineficazes, difíceis de serem corrigidas.

Após avaliação do triênio 2004-2006, no ano de 2007, mantiveram-se credenciados pela CAPES 180 programas de mestrado/ doutorado em toda área médica. Destes, somente 3,3% alcançaram conceito 7, 8,3% obtiveram conceito 6, e 70% entre 4 (35%) e 5 (35%), e 18,4% obtiveram conceito 3 na avaliação trienal. Os menores conceitos sugerem, provavelmente, a dificuldade de se ter indicadores e iniciativas eficazes para alcance das metas estabelecidas pela CAPES e, dessa forma, a gestão dos PPG utilizando as perspectivas consideradas pelo BSC talvez seja, entre outras, uma arma estratégica importante para seu crescimento e manutenção e que deve ser considerada.

6. Referências

BALANCED Scorecard: Uma Ferramenta Estratégica. Disponível em

<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/balanced-scorecard-uma-ferramenta-estrategica-830860.html>. Acesso em: 30/1/2014.

BENITEZ, ZAIRA, and RODRIGUEZ, MARTIUS, The Strategical Management of the Knowledge and the Reluctance of the Professionals in Sharing Organizational Knowledge, www.sbijournal.com – no. 1 – December, 2004.

CAPES. <http://capes.gov.br>. (Acesso em: 07 de janeiro de 2014).

CARAVANTES, G. R.; PANNO C. C.; KLOECKNER M. C. Gestão estratégica de Resultados. Porto Alegre: AGE, 2004.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª Ed., São Paulo SP: Atlas, 2010.

HERRERO FILHO, E. Balanced Scorecard e a gestão estratégica. Campus, Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1977

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. São Paulo: Campus, 2004

LEBREIRO, M.C. BALANCED Scorecard. Ibemec. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Balanced_Scorecard.pdf. (Acesso em: 03 de janeiro 2014).

MACHADO, AMN, and VM ALVES. "Caminhos ou (des) caminhos da Pós-graduação stricto sensu em Educação no Brasil." *25ªANPEd/GT 11*.

VERGARA, C.R. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 14^a Ed., 2013.