

BALANCED SCORECARD (BSC) E GOVERNANÇA ORÇAMENTÁRIA SOCIAL

Planejamento Estratégico do Centro de Educação (CE) - UFSM Alinhamento de Metas Estratégicas e Operacionais pelo NECOR CE

Síntese: Enfoque em Pessoas e Sustentabilidade

Este documento apresenta o Balanced Scorecard (BSC) institucional estruturado para o Centro de Educação (CE) da UFSM, tendo como base viabilizadora a gestão orçamentária executada pelo Núcleo de Execução e Controle Orçamentário (NECOR). Diferente dos modelos corporativos tradicionais, este BSC prioriza a Transparência Cidadã, o Impacto Social e a Democratização dos recursos públicos como fins supremos.

Diante disso, é com grande satisfação que apresentamos a reestruturação do Balanced Scorecard (BSC) institucional do CE, desenvolvido em estreita consonância com as diretrizes de governança orçamentária executadas pelo Núcleo de Execução e Controle Orçamentário (NECOR). Diferente das matrizes de gestão tradicionais do setor privado — que priorizam o retorno financeiro — este modelo foi adaptado para a realidade e para a missão constitucional de uma instituição pública de ensino. Aqui, a eficiência fiscal e o manejo orçamentário não são os objetivos finais, mas sim os meios viabilizadores para a garantia de direitos, inclusão e excelência acadêmica.

A inovação desta versão é a consolidação da Perspectiva dos Cidadãos no topo da pirâmide estratégica. Com isso, o planejamento assume o compromisso explícito de colocar os estudantes, os servidores (docentes e técnico-administrativos em educação) e a comunidade externa no centro de todas as decisões orçamentárias. Sob essa ótica, o sucesso da gestão é medido pela transparência ativa, pelo controle social e pelo fortalecimento das políticas de incentivo à permanência estudantil. O mapa estratégico desdobra-se em quatro dimensões integradas:

 **Cidadãos:** Garantia de transparência, participação e impacto real na vida da comunidade acadêmica.

 **Processos Internos:** Consolidação de mecanismos democráticos e equitativos, como o Orçamento Participativo Geral e de Equidade, Plano de Metas e Portal de Transparência.

 **Aprendizado e Crescimento:** Democratização e descentralização do acesso à formação complementar e eventos científicos, bem como geração de inteligência orçamentária.

 Financeira (Impacto Social): Execução orçamentária rigorosa, monitorada via Custeio ABC e vinculada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Este painel estratégico materializa uma gestão que vai além do equilíbrio de contas; trata-se de uma ferramenta política e administrativa para garantir que cada centavo público descentralizado se converta em desenvolvimento social, inclusão e transformação democrática no contexto do CE.

Quadro 1 - Metodologia baseada na Ferramenta para Gestão da Transparência e Controle Orçamentário desenvolvida pelo NECOR CE / UFSM.

Perspectiva	Objetivo Estratégico / Meta	Indicador Chave (KPI)	Meta Percentual Alvo	Ação Estratégica (NECOR)
CIDADÃOS	Transparência ativa e controle social da execução orçamentária	Índice de acessibilidade e clareza dos relatórios financeiros públicos para a comunidade do CE.	100% dos relatórios bimestrais publicados em linguagem cidadã e formato aberto.	Desenvolver painéis visuais (dashboards) de fácil leitura e realizar audiências públicas de prestação de contas no Prédio 16.
CIDADÃOS	Fortalecimento do ecossistema de permanência e satisfação estudantil	Índice de percepção de impacto das melhorias infraestruturais e auxílios na retenção de alunos vulneráveis.	Mínimo de 85% de aprovação discente nas pesquisas de impacto socioeconômico.	Implementar canais diretos de consulta e avaliação contínua dos serviços financiados pelo orçamento descentralizado.
PROCESSOS INTERNOS	Democratização das decisões de investimentos (Orçamento Participativo Geral)	Percentual de recursos de custeio discricionário alocados via deliberação direta do Orçamento Participativo Geral.	Mínimo de 15% do orçamento discricionário anual do CE	Instituir assembleias digitais integradas e votação aberta para toda a comunidade acadêmica do CE.

PROCESSOS INTERNOS	Equidade nas decisões de investimentos (Orçamento Participativo Equidade)	Percentual de fatias orçamentárias deliberadas por subgrupos ou frentes voltadas a ações de permanência e inclusão de minorias.	Mínimo de 10% do orçamento do OP destinado a cotas de equidade	Criar comissões paritárias ligadas a coletivos e ações afirmativas para o direcionamento de investimentos específicos em acessibilidade e suporte de permanência.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Democratização do acesso à formação complementar (Edital de Apoio em Eventos)	Percentual de distribuição da verba de auxílio à participação estudantil e docente em eventos científicos (Bolsa 88CE) de forma descentralizada entre os departamentos.	Atingir 100% de preenchimento das vagas orçamentárias nos editais regulares	Reformular e digitalizar o fluxo de inscrição de auxílios e concessão de benefícios, com ampla divulgação nos murais digitais dos setores (DEDE, DMEN, PED DIU, PEG, SAP, PPGE...).
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Equidade social no acesso à formação complementar (Edital Equidade de Apoio em Eventos)	Percentual de recursos de auxílio para eventos e formação complementar direcionados com critérios de vulnerabilidade socioeconômica.	Mínimo de 40% dos recursos totais de editais reservados a critérios de equidade social	Integrar as bases de dados socioeconômicos da PRAE com o NECOR para priorização automática de estudantes cadastrados em benefícios de assistência estudantil.
FINANCEIRA (IMPACTO SOCIAL)	Impacto Social (Alcance das despesas planejadas com foco nos estudantes beneficiados)	Percentual de convergência entre o planejado no orçamento e a quantia real de estudantes diretamente beneficiados por auxílios, bolsas e	Manter > 95% de execução do orçamento planejado atingindo mais de 80% dos discentes ativos	Aplicar o monitoramento via Custeio ABC para rastrear o gasto indireto por aluno em cada curso de graduação e pós-graduação, ajustando distorções de

		melhorias infraestruturais.		repasses bimestralmente.
FINANCEIRA (IMPACTO SOCIAL)	Balanço Social do Fluxo de Caixa (Vinculado às categorias da comunidade e aos ODS's)	Percentual de despesas mensais liquidadas que possuem correlação explícita e auditável com categorias acadêmicas (TAEs, Docentes, Alunos) e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS da ONU).	100% do fluxo de caixa mapeado e categorizado com marcadores sociais e ODS's	Criar uma tag contábil nas planilhas online de gestão orçamentária do NECOR, vinculando cada empenho a um ODS (Ex: ODS 4 - Educação de Qualidade) e categoria de beneficiário.

Como a atual Direção do CE (Gestão 2026-2029) ainda está no início de seu exercício, os objetivos, metas e ações estratégicas adotadas pelo NECOR estão sendo recentemente implementadas tais como Orçamento Participativo Geral (ação iniciada); Edital de Auxílio à Participação em Eventos Acadêmicos, Formativos e de Internacionalização (ação iniciada); Orçamento Participativo Equidade (ainda não iniciado) e Edital Equidade de Auxílio à Participação em Eventos (ainda não iniciado). Ainda há a previsão de construção de novos instrumentos de inserção social e ambiental para o Orçamento Institucional do CE.

A proposta é que as prioridades de Transparência Cidadã, Impacto Social e Democratização do acesso aos recursos sejam implementadas até meados do exercício do ano de 2027, mas com eventuais dificuldades técnicas ao longo do ano, diante de possível cenário governamental de contingenciamento parcial do orçamento institucional anual, de modo a exigir a reorganização das despesas em gravidade, urgência ou tendência (matriz GUT).

Nesse contexto, emerge a proposta de ferramenta PDCA para o acompanhamento das metas operacionais, ou seja, um plano de entregas ou resultados do NECOR CE construído conjuntamente com representantes dos setores com dotação orçamentária no IDR CE:

Planejar — estabelecer e qualificar o planejamento orçamentário.

Executar — acompanhar a execução dos recursos.

Controlar — fortalecer controles e conformidade.

Informar — gerar inteligência para a tomada de decisão.

Melhorar — avaliar resultados e aperfeiçoar a alocação.

Ciclo Estratégico: Planejamento → Execução → Controle → Inteligência → Melhoria.

QUADRO — PLANO DE METAS OPERACIONAIS DO NECOR CE

Eixo de Atuação	Meta Operacional	Indicador	Periodicidade
Planejamento	Qualificar o planejamento orçamentário	Despesas planejadas	Semestral
Execução	Monitorar a execução orçamentária e financeira	Registro de demandas nos sistemas próprios	Contínua
Controle	Fortalecer o controle e a conformidade	Inconsistências tratadas e resolvidas	Contínua
Inteligência	Produzir informações para apoiar decisões	Atualização periódica de portais financeiros	Semanal
Melhoria	Avaliar resultados e aperfeiçoar a alocação de recursos	Melhorias implementadas	Anual

Ciclo Operacional: Planejar → Executar → Controlar → Informar → Melhorar

Diante disso, busca-se não apenas acompanhar o Orçamento Anual do CE, mas transformar dados da execução em informação para melhorar as decisões e a alocação dos recursos

Santa Maria, 09 de setembro de 2026.

Ascísio dos Reis Pereira
Diretor do CE

Rodrigo Roratto
Coord. do NECOR CE