



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA  
DORIETE MACEDO SANTOS**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UMA PROPOSIÇÃO DE  
GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NO *BALANCED SCORECARD* NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

Florianópolis - SC

2019

DORIETE MACEDO SANTOS

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UMA PROPOSIÇÃO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NO *BALANCED SCORECARD* NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Maurício Andrade de Lima, Dr.

Florianópolis - SC

2019

S23 Santos, Doriete Macedo, 1973-  
Plano de desenvolvimento institucional : uma proposição de  
gerenciamento estratégico com base no balanced scorecard na Universidade  
Federal do Tocantins / Doriete Macedo Santos. – 2019.  
118 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-  
graduação em Administração.

Orientação: Prof. Maurício Andrade de Lima

1. Universidades e faculdades - Administração. 2. Balanced scorecard  
(Gestão). 3. Desempenho – Avaliação. 4. Universidade Federal do Tocantins.  
I. Lima, Maurício Andrade de. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III.  
Título.

CDD (21. ed.) 658.4013

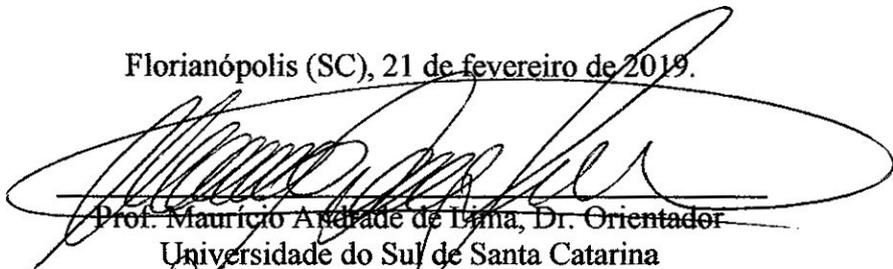
Ficha catalográfica elaborada por Carolini da Rocha CRB 14/1215

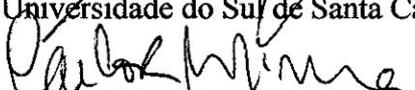
DORIETE MACEDO SANTOS

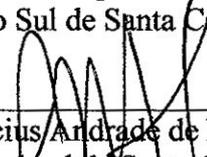
**PLANO DE DESENVOLVIMENTO TITUCIONAL: UMA PROPOSIÇÃO  
DEGERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NO BALANCED  
SCORECARDNA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

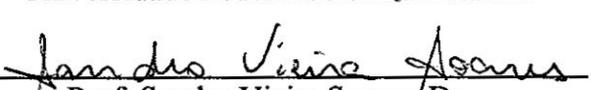
Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

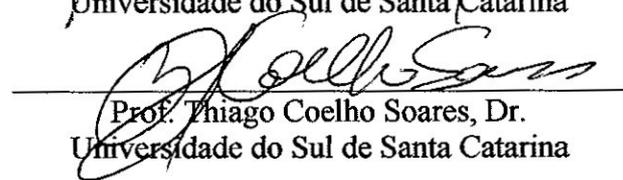
Florianópolis (SC), 21 de fevereiro de 2019.

  
Prof. Maurício Andrade de Lima, Dr. Orientador  
Universidade do Sul de Santa Catarina

  
Prof. Carlos R. Montenegro de Lima, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

  
Prof. Marcus Vinícius Andrade de Lima, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
Prof. Sandro Vieira Soares, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

  
Prof. Thiago Coelho Soares, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho ao meu pai (*in memoriam*) e a minha mãe que sempre me incentivaram a estudar e sempre me deram amor incondicional.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por guiar sempre os meus passos e as minhas escolhas. Aos meus pais Domingos (*in memoriam*) e Eudimir, aos meus irmãos, minha eterna gratidão, por sempre acreditarem em meu potencial, me incentivando, estimulando e me ajudando em todos os momentos dessa caminhada.

À Universidade Federal do Tocantins pela oportunidade que me foi dada para a minha qualificação profissional e a oportunidade de realizar este trabalho, principalmente aos pró-reitores e diretores de campus, por concederem entrevistas para a minha coleta de dados.

Aos meus amigos e irmãos de coração: Alexandre, Alex, Gorete, João Luiz, Leandro, José Carlos e Margarete, pelo cuidado, carinho, paciência, correção do trabalho e apoio.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Maurício Andrade de Lima, pela atenção, paciência, confiança, ensino e pelo grande apoio na superação dos meus limites no desenvolvimento do meu trabalho.

Aos membros da banca de defesa desta dissertação, Prof. Dr. Marcus Vinícius Andrade de Lima, Prof. Dr. Sandro Vieira Soares, Prof. Dr. Thiago Coelho Soares e Prof. Dr. Carlos R. Montenegro de Lima, que, com suas observações, críticas e questionamentos, contribuíram com tudo que puderam para o aperfeiçoamento desse trabalho.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisul e a querida Raquel, secretária do mestrado, que sempre estiveram solícitos em atender as nossas necessidades.

Aos colegas de mestrado por todos os momentos que vivenciamos juntos no decorrer do curso. E finalmente a todos que contribuíram e influenciaram na minha formação acadêmica, enriquecendo minha caminhada profissional e cultural.

## RESUMO

As Universidades precisam sempre estar na perspectiva da melhoria dos serviços prestados aos diversos usuários. Na intenção de melhorar a qualidade no acompanhamento do planejamento estratégico da Universidade Federal do Tocantins, no ensino, na pesquisa, na extensão e no que está sendo oferecido à comunidade em geral, no contexto educacional, o estudo teve como objetivo geral propor o uso do *Balanced Scorecard* - BSC como sistema de gestão estratégica com base no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da Universidade Federal do Tocantins. Trata-se de uma pesquisa descritiva, na forma de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, envolvendo a coleta de dados primários e secundários. Como resultados, destacam-se: contribuir com os gestores da Universidade, apresentando uma proposta de uso da ferramenta de medição de desempenho para seu desdobramento e execução do PDI com base no *Balanced Scorecard* – BSC, para atender as políticas acadêmicas, tendo um instrumento de transparência, acompanhamento em tempo real e relatórios atualizados. O modelo proposto se mostrou adequado para realizar o acompanhamento e monitoramento do PDI, subsidiando os gestores no monitoramento e avaliação do processo de implementação, pois o BSC é uma ferramenta útil para auxiliar a gestão da UFT a pensar de uma forma estratégica e contribuir para a melhoria do desempenho da instituição e potencializar as atividades acadêmicas.

**Palavras-chaves:** Avaliação de Desempenho. PDI. BSC. Universidades.

## **ABSTRACT**

Universities must always be in the perspective of improving the services provided to different users. In the intention to improve the quality in the follow-up of the strategic planning of the Federal University of Tocantins, in the teaching, research, extension and in what is being offered to the community in general, in the educational context, the study had as general objective to propose the use of the Balanced Scorecard - BSC as a strategic management system based on the Institutional Development Plan - PDI of the Federal University of Tocantins. It is a descriptive research, in the form of a case study, with a qualitative approach, involving the collection of primary and secondary data. The results of this study include: contributing to the University's managers, presenting a proposal to use the performance measurement tool for its deployment and execution of the PDI based on the Balanced Scorecard (BSC), in order to meet academic policies; transparency, real-time monitoring and up-to-date reporting. The proposed model was adequate for monitoring and monitoring the IDP, subsidizing the managers in the monitoring and evaluation of the implementation process, since the BSC is a useful tool to assist the management of the UFT to think strategically and contribute to the improving the institution's performance and enhancing academic activities.

**Keywords:** Performance Evaluation. PDI. BSC. Universities

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Identificação dos regulamentos da elaboração do PDI.....	15
Quadro 2 – BSC no Contexto da perspectiva das Instituições de Ensino Superior.....	39
Quadro 3 – Artigos alinhados ao tema BSC pesquisados em Bases Internacionais.....	49
Quadro 4 – Artigos pesquisados em Bases Internacionais alinhados ao tema avaliação de desempenho.....	51
Quadro 5 – Perfil dos entrevistados.....	54
Quadro 6 – Delineamento Metodológico – Resumo.....	55
Quadro 7 – Perguntas norteadoras e perspectivas de desempenho da gestão universitária.....	58
Quadro 8 – Perspectivas do BSC.....	73
Quadro 9 – Dimensões adaptadas do BSC original.....	75
Quadro 10 – BSC adaptado em dimensões, indicadores e metas.....	77
Quadro 11 – Diretrizes, eixos e indicadores da UFT.....	82
Quadro 12 – Desdobramento das dimensões.....	85
Quadro 13 – Mapa estratégico, objetivos estratégicos e suas relações causa e efeito.....	89
Quadro 14 – Objetivos Estratégicos e seus Indicadores baseados no BSC.....	91

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas do BSC.....	44
Figura 2 – Distribuição Geográfica dos Campi da UFT.....	47
Figura 3 – Etapas realizadas para a adequação do BSC ao objetivo da pesquisa.....	57
Figura 4 – Nuvem de palavras da perspectiva acadêmica.....	61
Figura 5 – Nuvem de palavras da perspectiva gestão acadêmica.....	64
Figura 6 – Nuvem de palavras da perspectiva aprendizagem e crescimento.....	67
Figura 7 – Nuvem de palavras da perspectiva planejamento.....	70
Figura 8 – Nuvem de palavras da perspectiva financeira e orçamentária.....	72
Figura 9 – BSC Mapa Estratégico.....	78
Figura 10 – Componentes do BSC.....	80
Figura 11 – Mapa estratégico atual da UFT.....	81

## **LISTA DE SIGLA E ABREVIATURAS**

CES – Câmara de Educação Superior

CNE – Conselho Nacional de Educação

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CP – Conselho Pleno

CPA – Comissões Próprias de Avaliação

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Leis das Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PNE – Plano Nacional de Educação

PROAP – Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

UFT – Universidade Federal do Tocantins

UNITINS – Universidade do Estado do Tocantins

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	12
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA	18
1.3	OBJETIVO DO ESTUDO	19
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>20</b>
1.4	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	20
1.5	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	22
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>24</b>
2.1	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	24
<b>2.1.1</b>	<b>O planejamento estratégico das universidades e seus desafios</b>	<b>26</b>
2.2	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI	29
<b>2.2.1</b>	<b>Processo de elaboração do PDI</b>	<b>29</b>
<b>2.2.2</b>	<b>A dificuldade da prática das ações do PDI nas universidades</b>	<b>32</b>
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	33
2.4	BALANCED SCORECARD – BSC	38
<b>2.4.1</b>	<b>Indicadores e eixos relacionados às perspectivas do BSC</b>	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>46</b>
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	46
3.2	PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO	48
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	56
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>58</b>
4.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	58
<b>4.1.1</b>	<b>Percepção sobre a perspectiva de desempenho de gestão universitária – análise acadêmica</b>	<b>60</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Percepção sobre a perspectiva de desempenho de gestão universitária – análise da gestão acadêmica</b>	<b>62</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Percepção sobre a perspectiva de desempenho de gestão universitária – aprendizagem e crescimento</b>	<b>65</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Percepção sobre a perspectiva de desempenho de gestão universitária – planejamento</b>	<b>67</b>

<b>4.1.5</b>	<b>Percepção sobre a perspectiva de desempenho de gestão universitária – financeira e orçamentária.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2</b>	<b>BSC, PERSPECTIVAS E PREMISSAS .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.1</b>	<b>BSC Acadêmico: dimensões e suas questões norteadoras .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.2</b>	<b>BSC Acadêmico: descritores/ temas das dimensões.....</b>	<b>77</b>
<b>4.3</b>	<b>MAPA ESTRATÉGICO E O BSC .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Mapa Estratégico da UFT .....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Indicadores por eixo e diretriz de planejamento da UFT.....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Desdobramento do Mapa Estratégico genérico ajustado em objetivos estratégicos .....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.4</b>	<b>O Mapa Estratégico da UFT com objetivos estratégicos e suas relações de causa e efeito.....</b>	<b>87</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
<b>5.2</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....</b>	<b>105</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresentará a contextualização do tema, os objetivos (geral e específicos), a justificativa do estudo e o problema de pesquisa, com a finalidade de demonstrar a relevância desta pesquisa.

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As Universidades<sup>1</sup>, da mesma forma que as demais instituições sociais, tanto do setor público quanto do privado, possuem metas a cumprir, sistemas hierárquicos e estruturas diferenciadas das demais organizações burocráticas. Além disso, são organizações complexas e exigem a utilização de instrumentos que permitam a seus gestores conduzi-las conjuntamente à realização de ações que as tornam desafiadoras, devido à multiplicidade de serviços e ao envolvimento com o ensino, a pesquisa e a extensão (ANDRADE, 2002).

Corroborando tal ideia, Baldrige (1982) menciona que as características organizacionais das Universidades são tão diferentes das demais que as teorias tradicionais da administração não podem ser aplicadas a elas sem se considerar cuidadosamente se funcionam neste cenário acadêmico único. Destaca-se também que as metas de uma Universidade envolvem ensinar, pesquisar, servir a comunidade local, administrar instalações específicas, apoiar as artes, resolver problemas sociais, dentre outros.

Com todas essas especificidades a serem superadas, o desafio de utilizar o modelo tradicional de gestão das Universidades não se harmoniza mais com a dinâmica do mundo contemporâneo. Em face dessas características, as mudanças sociais e culturais exigem novas formas de gestão, com maior flexibilidade organizacional e sistemas decisórios mais participativos e orgânicos, como forma de assegurar o reconhecimento social e orientar seus gestores no processo decisório (MEYER JR, 2008).

Dessa maneira, a prática organizacional requer que seu processo de gestão tenha o aperfeiçoamento da qualidade. Percebe-se que a Universidade é a que se destina à missão mais complexa no sentido da preservação, da geração e da difusão do conhecimento. Segundo Meyer e Murphy (2000), a gestão de uma e todas as partes que compõem essa instituição – docentes,

---

<sup>1</sup> Neste estudo opta-se por utilizar a palavra Universidade em maiúscula pelo fato de ser um termo central da pesquisa.

discentes e técnicos-administrativos – deve estar integrada com a gestão de forma a conciliar objetivos, ações e resultados por meio do esforço cooperado dos seus agentes.

Por essa razão, esses aspectos demonstram a necessidade de promover o aperfeiçoamento da qualidade da gestão universitária, a fim de que as Universidades proporcionem uma contribuição no cumprimento do seu papel de formar profissionais cidadãos e produzir conhecimento com qualidade. Assim, a educação não deve se orientar pelo paradigma apenas da eficiência, que orienta o mercado, mas precisa incorporar novos conceitos e práticas da administração para dinamizar suas estruturas, suas atividades, uma vez que precisa responder as demandas da sociedade (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Nesse aspecto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) define e regulamenta o sistema educacional brasileiro, seja ele público ou privado. Essa lei foi criada com base nos princípios presentes na Constituição Federal de 1998, que afirma o direito à educação desde a educação básica até o ensino superior. A LDB 9.394/96 estabelece os princípios da educação e os deveres do Estado enquanto agente provedor da educação escolar pública, definindo suas responsabilidades em colaboração com a União, o Distrito Federal e os municípios.

Segundo a LDB 9.394/96, cabe ao Governo Federal “autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar [...] cursos e instituições de educação superior” (art. 9, inc. IX), bem como “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar [...]” (art. 9, inc. VI). A lei também estabelece uma gestão democrática do ensino público e uma progressiva autonomia pedagógica e administrativa da gestão financeira das unidades escolares, além de prever o Plano Nacional de Educação (PNE), criado pela Lei 10.172/2001, que explicita a necessidade de um Sistema Nacional de Avaliação (SINAES).

Em seu artigo 4º o PNE estabelece que a União instituirá o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e estabelecerá os mecanismos necessários ao acompanhamento das metas constantes do PNE. O SINAES, por sua vez, é normatizado pela Lei nº 10.861/2004, que promove todas as avaliações da educação superior. A Avaliação Institucional é um dos componentes do SINAES:

§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é uma entidade pública federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Além de conduzir estudos e pesquisas sobre o Sistema Educacional Brasileiro, o INEP ainda avalia escolas, universidades e o desempenho dos estudantes, produzindo informações fundamentais para melhorar a educação no País, sob orientação das diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), órgão do MEC responsável por coordenar e supervisionar o SINAES, do qual faz parte o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que tem, entre suas atribuições, a de formular propostas de desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior (IES) com base nas informações produzidas nos processos que organiza, e é responsável pela coordenação do SINAES. O SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.

Nesse contexto, o SINAES avalia todos os aspectos do ensino, pesquisa e extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações. O SINAES promove a avaliação externa que compara os objetivos, resultados e dificuldades declarados pela instituição em sua autoavaliação acerca da realidade institucional e desenvolve processos avaliativos internos em cada instituição, por meio das Comissões Próprias de Avaliação – CPA (JÚNIOR ABREU, 2009).

Além disso, as IES e seu funcionamento dependem de atos de credenciamento para as instituições e de autorização e reconhecimento para os cursos, devendo ser renovados periodicamente, conforme determina o artigo 46 da Lei nº 9.394/1996. Estes atos são expedidos pelo Ministério da Educação e estão condicionados aos resultados satisfatórios nas avaliações externas. O SINAES colocou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como um de seus principais eixos de referência. O artigo 3º da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, assim estabelece:

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes: I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional [...].

O PDI é uma exigência nos processos de avaliação institucional, nos cursos e órgãos de fomento, regido por diversas normas legais. Para além dessas condições, o PDI é uma exigência da própria Universidade, estabelecendo um horizonte em relação ao qual deve se orientar em um determinado período. A edição do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que

dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI.

Como dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI destacam-se, no Quadro 1 a identificação dos regulamentos.

**Quadro 1 – Identificação dos regulamentos da elaboração do PDI**

Regulamento	Nº
Decreto	2.494/1998
Decreto	5.773/2006
Lei	9.394/1996
Lei	10.861/2004
Portaria MEC	1.466/2001
Portaria MEC	2.253/2001
Portaria MEC	3.284/2003
Portaria MEC	7/2004
Portaria MEC	2.051/2004
Portaria MEC	4.363/2004
Portaria Normativa	1/2007
Portaria Normativa	2/2007
Resolução CES/CNE	2/1998
Resolução CES/CNE/CP	1/1999
Resolução CES/CNE	1/2001
Resolução CES/CNE	1/2002
Parecer CES/CNE	1.070/1999

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Essas Leis, Decretos, Portarias e Resoluções apresentam um roteiro de apoio às IES com o propósito de subsidiar a construção de seu PDI. Nesse sentido, o PDI é o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da IES, no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional, objetivos, metas e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver. O PDI instituiu-se em de 14 de abril de 2004 pelo SINAES (Lei nº 10.861).

Segundo o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, art.16, o PDI deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

1. Missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

2. Projeto pedagógico da instituição;
3. Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos;
4. Organização didático-pedagógica da instituição;
5. Perfil do corpo docente;
6. Organização administrativa da instituição;
7. Infraestrutura física e instalações acadêmicas;
8. Oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
9. Ofertas de cursos e programas de mestrado e doutorado.

Desta forma, por meio do PDI – que consiste em um documento em que se definem a missão da Instituição e as estratégias para atingir suas metas e objetivos – as IES acompanham, monitoram os resultados do planejamento estratégico, não havendo resultados satisfatórios, buscam identificar e propor soluções para os problemas detectados (ALMINO, *et al.*, 2012). Para tanto, o PDI tem abrangência de um período de cinco anos, que deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do plano da Universidade, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento.

O PDI deverá apresentar, ainda, um Quadro-Resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura após a vigência do PDI (MELO, 2012). Além disso, o PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo como externo. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas.

Nesse sentido, se a IES apresentar o PDI quando do credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação, considerando-se a situação atual (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012). Segundo Scott (1995) a Universidade tem a capacidade de ajustar e mudar a sua gestão. Esta característica define uma instituição como duradoura no panorama do ensino superior, capaz de sobreviver, perdurar e manter forte ao desgaste do tempo e dos tempos, permanecendo, em tempo de diversidade, como uma instituição com identidade própria e de características singulares, conseguindo conciliar a sua capacidade de sobrevivência com a sua capacidade de mudança.

A Universidade Federal do Tocantins (UFT), instituída pela Lei 10.032, de 23 de outubro de 2000, vinculada ao Ministério da Educação, é uma instituição pública destinada à promoção do ensino, pesquisa e extensão, dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, em consonância com a legislação vigente. Iniciou suas atividades somente a partir de maio de 2003, com a posse dos primeiros professores efetivos e a transferência dos cursos de graduação regulares da Universidade do Tocantins (Unitins), mantida pelo Estado do Tocantins. (FEDERAL/UFT,2011).

Em abril de 2001 foi nomeada a primeira Comissão Especial de Implantação da Universidade Federal do Tocantins pelo Ministro da Educação, à época, o Ministro Paulo Renato Costa Souza, por meio da Portaria nº 717, de 18 de abril de 2001. Essa comissão, entre outras, teve o objetivo de elaborar o estatuto e um projeto de estruturação com as providências necessárias à implantação da nova Universidade Federal do Tocantins. (FEDERAL/UFT, 2011).

Depois de dissolvida a primeira comissão designada com a finalidade de implantar a UFT, em abril de 2002, uma nova etapa foi iniciada. Em julho do mesmo ano, foi celebrado o Acordo de Cooperação nº 1, de 17 de julho de 2002, entre a União, o Estado do Tocantins, a Unitins e a UFT, com interveniência da Universidade de Brasília. A comissão também elaborou e organizou as minutas do Estatuto, Regimento Geral e o processo de transferência dos cursos da Universidade do Estado do Tocantins (UNITINS), que foram submetidos ao MEC e ao Conselho Nacional de Educação (CNE) (FEDERAL/UFT 2011).

Foram criadas as comissões de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários e de Administração e Finanças com atribuições de preparar e coordenar a realização da consulta acadêmica para eleição direta do Reitor e Vice-Reitor da UFT, que ocorreu em 20 de agosto de 2003, sendo eleito o Professor Doutor Alan Kardec Martins Barbiero, que exerceu a gestão durante dois mandatos - 2003-2007 e 2007-2011. (FEDERAL/UFT,2011).

Dessa forma, o primeiro planejamento estratégico foi implantado em 2004, e a Universidade Federal do Tocantins vem se estruturando para fortalecer sua área do planejamento e gestão. A Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (PROAP) conduziu no ano de 2014 os trabalhos para elaboração do Planejamento Estratégico da Universidade para os anos de 2014 a 2022, com desdobramentos para as unidades através dos Planos Estratégicos de cada um dos Campi (FEDERAL/UFT,2011).

Em 2015 foi elaborado o PDI, tendo como base o Planejamento Estratégico, construído pela Universidade. Essa ferramenta auxiliou na definição de diretrizes e ações prioritárias, a fim de se alcançar os objetivos da Instituição, propiciando condições para o alinhamento do desenvolvimento institucional. Destarte, o PDI, pela legislação vigente, deve ser elaborado para um período de, no mínimo, cinco anos. (FEDERAL/UFT,2011).

Desse modo, foi construído por meio de um intenso processo que conta com a participação de representantes de toda a comunidade acadêmica. Assim, foi elaborado o PDI para os anos de 2016-2020. A Universidade tem feito o acompanhamento da execução do PDI através de reuniões de avaliações, com a participação de dirigentes e responsáveis pelas unidades gestoras para o acompanhamento das metas do PDI e pelo alcance de objetivos e indicadores. (FEDERAL/UFT,2011).

## 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

De acordo com Boland e Fowler (2000), até meados do século XX era impossível avaliar o desempenho na esfera pública. Assim, tem se tornado tarefa árdua para os gestores gerar políticas de planejamento e aprimoramento na gestão. A avaliação de desempenho nas Universidades tem foco nas mensurações acadêmicas, dada a complexidade desse ambiente de ensino, pesquisa e extensão, gerando muitas demandas e forçando as instituições a tornarem suas práticas de gestão eficientes e eficazes (DIAS SOBRINHO, 2008).

Diante desse contexto, a relevância do papel do planejamento estratégico frente à gestão requer um acompanhamento adequado. Assim, o uso de novas técnicas administrativas nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão, a partir do desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho nas Universidades, tende a proporcionar um resultado melhor para o gestor qualificar e quantificar as ações estabelecidas (BRASIL, 2009).

Atualmente, a Fundação Universidade Federal do Tocantins não dispõe de ferramenta que monitore a execução do PDI. Assim, reforça a necessidade da aplicabilidade de um sistema para acompanhamento e monitoramento realizado pelos gestores, para que possa aperfeiçoar de forma eficiente e eficaz as tomadas de decisões. Em conformidade com Kaplan e Norton (2006), as empresas criam sinergias quando desenvolvem e compartilham capital humano, capital informacional e capital organizacional no âmbito de várias unidades.

Dimitropoulos, Kosmas e Douvis (2017) enfatizam que, apesar da discrepância, há resultados significativos conseguidos por órgãos públicos que empregaram o *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* (BSC) tem se mostrado uma popular ferramenta, sendo

comumente utilizada no meio profissional (NEELY, 2005). Esse destaque também é notado no meio acadêmico, visto que pesquisas sobre o assunto ainda estão em alta, apesar dos mais de vinte anos do assunto (SOUZA *et al.*, 2015).

Kaplan e Norton (2006) constataram que o BSC é um sistema de gestão de estratégia que alinha os sistemas de mensuração e gestão com a estratégia, da seguinte forma: 1. Mobilizar a mudança por meio de liderança executiva; 2. Traduzir a estratégia em termos operacionais; 3. Alinhar a organização com a estratégia; 4. Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos; 5. Gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

Para Lunkes (2007), o BSC integra a composição de medidas de desempenho que derivam da estratégia organizacional. Essas medidas direcionam, monitoram e avaliam o aprimoramento dos objetivos estratégicos da organização. Assim sendo, o BSC contribui para a gestão do alto escalão da organização na condução da estratégia, facilitando que os empregados entendam e desenvolvam ações com o intuito de alcançar objetivos e metas, consequentemente, o BSC apoia a estratégia no cotidiano dos negócios.

Nesse sentido, este trabalho busca contribuir com os gestores das Universidades, apresentando uma proposta de uso da ferramenta de medição de desempenho para seu desdobramento e execução do PDI com base no *Balanced Scorecard* – BSC. Em razão do exposto, considerando que a Universidade Federal do Tocantins, por intermédio da Pró-reitoria de Avaliação e Planejamento não possui um sistema de monitoramento para acompanhar a execução do PDI, surge-se a pergunta de pesquisa: como tornar mais efetiva a gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins por meio do *Balanced Scorecard*?

Como ainda não há, na UFT, um sistema consolidado de avaliação e acompanhamento do planejamento institucional, nesse aspecto, a proposta da utilização do BSC contribuirá para o desdobramento e execução do PDI da UFT, visando a um melhor acompanhamento, orientação e execução da estratégica da organização para alcance dos resultados.

### 1.3 OBJETIVO DO ESTUDO

Para nortear o estudo, os objetivos estão segmentados em geral, com que foi desenvolvida a pesquisa, e específicos, que detalham o objetivo geral para alcançar o resultado almejado.

### 1.3.1 Objetivo geral

Propor o uso do BSC como sistema de gestão estratégica com base no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais aspectos de como os gestores se utilizam do Plano de Desenvolvimento Institucional em seu processo de tomada de decisão para adequação do BSC;
- b) Verificar os pontos críticos na percepção dos gestores na execução do Plano de Desenvolvimento Institucional;
- c) Realizar as adaptações necessárias ao BSC original da UFT.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Embora haja um conjunto de estudos para investigar a gestão estratégica em instituições de ensino superior no contexto brasileiro, os estudos vêm pontuando a compreensão das complexidades e desafios da área. Nesse sentido, a pesquisa em avaliação do desempenho referentes à gestão estratégica ainda se faz necessária.

Observa-se também a interação do equilíbrio entre critérios objetivos e subjetivos de avaliação de qualidade, contemplando a agilidade no processo, progressividade nas metas fixadas, eficácia e eficiência nas análises dos desempenhos institucionais ao longo de tempos determinados. Além da centralidade e abrangência, pôde-se perceber, claramente, a vinculação de critérios vigentes de avaliação institucional.

Dessa forma, coube à Constituição elevar, pioneiramente, na história da Universidade no Brasil, a autonomia das Universidades ao nível de princípio constitucional. Dispõe o artigo 207: As Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

A Lei preocupa-se em definir o conteúdo da autonomia das Universidades, que abrange "a autonomia didático-científica", ou seja, suas atividades-fim, e a "autonomia administrativa e financeira", suas atividades-meio. Nesse contexto, a Constituição destaca que "As Universidades brasileiras têm um sentido de existir, uma razão de ser, e sua práxis

pedagógica consubstancia-se no princípio republicano constante do artigo 207 da Constituição Federal de 1988, o qual afirma a indissociabilidade entre as dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão”.

Conforme Yin (2016), um bom trabalho necessariamente deve ter importância, viabilidade e originalidade (CASTRO, 1977), pois se preocupou em mostrar a prática da elaboração do PDI na Universidade. Além disso, ainda não há, na UFT, um método de avaliação e acompanhamento do planejamento institucional. Nesse aspecto, a utilização do BSC contribuirá para o desdobramento e execução do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Universidade Federal do Tocantins (UFT), visando um melhor acompanhamento, orientação e execução da estratégica da organização para alcance dos resultados.

O resultado prático esperado com a proposição dessa ferramenta será contribuir para o aprimoramento dos aspectos estratégicos da gestão e, por consequência, qualificar ainda mais os impactos da Universidade na sociedade. Este trabalho pode ser caracterizado pela disponibilização de uma ferramenta de gestão que aprimora os processos internos, baseada em uma perspectiva realista, que pretende alinhar as percepções de toda a organização quanto ao desempenho do gerenciamento, monitoramento e execução do planejamento estratégico.

Dessa forma, poderá ser utilizado para monitorar diariamente o PDI e gerar ações para seu aperfeiçoamento, que consiste em alcançar desempenhos melhores, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais, através do BSC na gestão, no ensino, na pesquisa e na extensão da Universidade, modelo este ainda não utilizado na UFT. O estudo é viável pelo interesse em colaborar com a gestão da Universidade, utilizando a ferramenta BSC como um modelo de autogestão, que auxilie na melhoria do monitoramento e na execução do PDI, tendo em vista que ainda não há uma ferramenta de monitoramento, e também pela facilidade de se conhecer os procedimentos de gestão na UFT, bem como a acessibilidade de coletar dados, o que aumenta a viabilidade desse estudo.

A pesquisa propõe à gestão da UFT a aplicabilidade da ferramenta do BSC adaptada à realidade da Instituição, para, inicialmente, ser utilizada na gestão, diretamente na Pró-reitoria de Avaliação e Planejamento – responsável pelo acompanhamento, monitoramento e relatório do PDI. A ferramenta que está sendo implantada tem características semelhantes ao BSC. Buscou-se com este estudo apresentar aos gestores da Universidade uma proposta de uso da ferramenta de medição de desempenho para seu desdobramento e execução do PDI, com base no *Balanced Scorecard* – BSC, para atendimento às políticas acadêmicas, como um instrumento de transparência, acompanhamento em tempo real, relatórios atualizados, dentre outros. A contribuição deste estudo está também no fato de apresentar à gestão da UFT as

especificidades do modelo tradicional do BSC, proposto por Kaplan e Norton, para uma proposta ajustada às necessidades particulares da Instituição.

É válido ressaltar que o tema desta pesquisa vai ao encontro do que propõe a linha de pesquisa de desempenho organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Os estudos nessa área, conforme aborda a linha de pesquisa do PPGA/Unisul, voltam-se à investigação dos fenômenos relacionados ao seu objeto de estudo, isto é, à organização. Sendo uma das áreas estudadas na Administração, preocupa-se com questões relacionadas ao desempenho organizacional pela aplicação e aperfeiçoamento de métricas e mensurações de avaliação que fenomenizam variações nas trajetórias das organizações.

Além disso, a pesquisa é motivada pelo interesse pessoal e profissional da pesquisadora que atua na Universidade analisada como administradora há 14 anos. O interesse pessoal está fundamentado na vontade de aprimorar seu conhecimento por meio da pesquisa científica, ao cursar o mestrado. O interesse profissional está no fato de a pesquisa ser aplicada em seu local de trabalho, possibilitando a melhoria dos serviços de informação e documentação, a partir do estudo proposto.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos: 1. Introdução; 2. Revisão de Literatura; 3. Metodologia da pesquisa; 4. Resultados e 5. Considerações finais. O capítulo introdutório apresenta a contextualização do tema e problematização, o objetivo geral e os específicos da pesquisa e a justificativa do trabalho. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura que fundamenta esta pesquisa, abordando gestão universitária, avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento institucional e *Balanced Scorecard*.

Na gestão universitária, a revisão da literatura abrange o planejamento estratégico das Universidades e seus desafios; na avaliação de desempenho é desenvolvida uma análise de como as Universidades internacionais têm trabalhado a avaliação de desempenho, apresentando qualidade e efetividade do planejamento estratégico da gestão, considerando seu próprio ambiente e perspectiva. No eixo Plano de Desenvolvimento Institucional estuda-se a análise do processo da elaboração do PDI e a dificuldade da prática das ações do PDI nas Universidades, e o *Balanced Scorecard* pontua os indicadores e eixos relacionados às perspectivas do BSC, o mapa estratégico do BSC e o BSC em organizações de ensino superior.

O terceiro capítulo da metodologia da pesquisa engloba dois tópicos principais. O primeiro tópico refere-se ao enquadramento metodológico: estratégia da pesquisa, procedimentos, objeto de estudo, horizonte de tempo, fonte de coleta de dados, sujeitos pesquisados e análise de dados. O segundo tópico refere-se aos procedimentos metodológicos. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa e expõe os seguintes temas: análise das entrevistas, perspectiva de análise acadêmica, gestão acadêmica, aprendizagem e crescimento, planejamento financeiro e orçamentário, nuvem de palavras, BSC: perspectivas e premissas, dimensões, indicadores e metas, proposta de novo mapa estratégico para a UFT com base no BSC adaptado. Por fim, o capítulo com as considerações finais da pesquisadora e as principais contribuições do trabalho, expondo as limitações e recomendações para estudos futuros.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão abordados temas relevantes para o trabalho, evidenciando a produção científica publicada sobre o tema, em seu nível nacional e internacional, levando em conta a seguinte subdivisão: (2.1) Gestão Universitária, (2.2) Avaliação de Desempenho, (2.3) Plano de Desenvolvimento Institucional e (2.4) BSC.

### 2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As Universidades têm uma grande importância na disseminação do conhecimento, da capacidade de utilizar os saberes adquiridos e de aprender ao longo de toda a vida. Segundo Baldrige (1971 e 1982), as organizações universitárias se caracterizam como organizações complexas que podem ser estudadas como sistemas políticos em miniatura, com dinâmicas de grupos de interesse e conflitos similares aos que existem na cidade, no estado e em outras situações políticas.

Para Sorgetz (2016), em se tratando das Universidades, são vistas como sistemas sociais particularmente complexos e pluralistas, devido ao fato de que os diversos "públicos", tanto externos como internos, constituem grupos de interesses divergentes, em que os diversos atores tratam de utilizar todos os meios políticos disponíveis para influenciar a tomada de decisões e obter os resultados que mais interessam a seus pares ou a si mesmos.

De acordo com Baldrige (1971 e 1982), muitos dos atuais conflitos nas Universidades têm suas raízes na complexidade desta estrutura acadêmica social e nas metas e valores complexos que "incentivam" esses grupos divergentes. Nessa complexidade em que as Universidades executam tarefas múltiplas, a LDB define as Universidades como instituições pluridisciplinares, de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, de acordo com o disposto no Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20/12/1996 (LDB).

Os estudos de Baldrige e Deal (1983) apontam que as organizações universitárias são conhecidas por seus objetivos ambíguos e difusos, sua natureza política, com base em grupos de interesses, clientes com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo. A visão da organização acadêmica destaca um grupo de profissionais distribuído em uma estrutura colegiada, em que as decisões são tomadas com base no consenso entre pares (MILLET, 1962).

Para Kim (2017), as conjunturas contemporâneas, como a expansão da ciência e da tecnologia e a instituição da "economia do conhecimento", que centralizam o papel da educação

no desenvolvimento da humanidade, provocam tensões e contribuem para esse cenário de organização complexa. Dessa forma, como qualquer organização, as Universidades necessitam formular e implementar estratégias, pois são indispensáveis para que possam enfrentar as pressões do ambiente, responder às demandas, posicionarem-se e manterem-se competitivas no seu segmento (MEYER JR, 2007).

Nesse contexto, a gestão universitária de um Campus Universitário ou uma Universidade Federal não exige do professor de ensino superior as mesmas competências das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dos professores que assumem cargos de gestão espera-se, além de suas habilidades de docente e pesquisador, “competências gerenciais que lhes permitam alinhar o conhecimento técnico ao administrativo, além de habilidades de negociação e análise do contexto econômico, político e social” (MIRANDA, 2010, p. 13).

No caso das instituições de ensino superior brasileiras, no âmbito federal, os dirigentes máximos (reitor, vice-reitor, diretor-geral e vice) devem ser ocupantes de cargo público efetivo de professor, conforme a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Estão nesta regra também os pró-reitores, considerando que, historicamente, as Universidades têm em seu quadro de gestão das pró-reitorias composto por professores. Nesse processo, habitualmente, o professor acumula as atividades de gestão com as acadêmicas, enquanto outros se afastam ou reduzem suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, para se tornarem temporariamente dirigentes da Universidade.

Alguns autores, como Lopes e Bernardes (2005), afirmam que as decisões na aplicação de estratégias nas Universidades brasileiras sofrem influências da estrutura e poder vigentes do Estado ou de grupos de alto escalão nela representados. Com isto, surge a preocupação em se ter gestores com boas articulações políticas, carismáticos, com bons relacionamentos com toda a comunidade acadêmica, governos, lideranças representativas, etc.

Para Levin (2010), a gestão das Universidades precisa de modelos e abordagens próprias, com novas dinâmicas na forma de como cada gestor efetua sua gestão dentro da organização. Nesse sentido, os modelos de gestão das Universidades precisam evoluir, dinamizar e inovar no desenvolvimento dos seus processos acadêmicos e administrativos para atender as demandas a contento, em que o diferencial competitivo é o conhecimento. Os acadêmicos que se formam devem ter competência para atuar em um mercado de trabalho dinâmico, criativo, exigente, com rápidas transformações; possuir mente aberta, pensamento crítico com capacidade de solucionar problemas, inovar e liderar com êxito.

Portanto, a gestão universitária tem como um de seus propósitos o estabelecimento de metas e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem às Universidades direcionarem

suas ações, a fim de alcançar esses objetivos e manter a instituição competitiva (ASIF; RAOUF; SEARCY, 2013). Dessa maneira, Taylor (1983) relaciona as Universidades com o modelo colegiado segundo o qual as decisões são tomadas por uma comunidade de indivíduos e grupos que podem ter diferentes papéis e especialidades, mas que através do consenso compartilham objetivos e metas comuns para a organização.

Em face dessas características, a gestão universitária tem como pilares o ensino, a pesquisa e a extensão, que estão submetidas a estatuto, leis, regulamentos, resoluções, plano de desenvolvimento institucional, dentre outros que, a partir do que está posto na missão, na visão, nos objetivos e finalidades da instituição, levam em consideração as rápidas mudanças ocorridas no campo político, social, econômico e cultural. Somam-se as atividades de ensino, pesquisa e extensão às atividades de gestão universitária e, portanto, muito raramente o professor abre mão de suas atividades tidas como principais para dedicar-se mais exclusivamente às funções de gestor (SILVA, 2012).

### **2.1.1 O Planejamento Estratégico das Universidades e seus desafios**

Em seus estudos, Clegg, Carter e Kornberger (2004) conceituam que planejar significa organizar, coordenar, estabelecer uma formulação sistematizada por regras e ações a serem tomadas que permitam normatização, estabelecimentos e ou organizações, visando solucionar um problema. O planejamento deve ser considerado como condição básica para o desenvolvimento de quaisquer atividades na perspectiva da ampliação da qualidade dos serviços oferecidos. Assim, segundo Silva (2001), o planejamento é a parte fundamental da administração e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.

O Planejamento Estratégico, para Pereira (2010), tem por objetivo aumentar a competitividade da organização, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar no futuro para construí-lo, integrar decisões isoladas em um plano único, fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização. Os autores Axelrod e Cohen (1999); Stacey (1996); Mintzberg e Quinn (1991) ressaltam que o processo de formação estratégicas nas organizações raramente se parece com os modelos analítico-rationais destacados na literatura.

Na prática, esse processo costuma ser fragmentado, evolutivo, negociado e intuitivo, tendo sido denominado por Quinn (1978) como “incrementalíssimo lógico”, ou seja, a administração deve se adaptar à medida que surgirem as oportunidades e se desenvolverem os líderes e os centros de poder. Com base em estudo de planejamento desenvolvido em

Universidades brasileiras, Meyer Junior (2008) identificou três dimensões importantes para a compreensão desse processo racional, político e simbólico.

As Universidades são organizações complexas, de modo que fazer gestão nessa organização tornou-se um instrumento de grande importância; assim, os gestores tomam suas decisões através de um modelo próprio de gestão acadêmica, composto por docentes, discentes e técnico-administrativos. O grande desafio desse planejamento dentro da Universidade composta por professores, alunos e técnicos administrativos, responsáveis por fazer a Universidade acontecer, gera essa complexidade.

Nesse sentido, os autores Hardy e Fachin (2000) e Mintzeber *et al.* (2006) abordam em seus estudos que as tomadas de decisões pelo gestor nas Universidades não partem somente dele como lhe convêm, sem permitir a participação de seus pares. Dessa forma, os colegiados têm se fortalecido enquanto órgãos consultivos e deliberativos com o objetivo de construir um modelo de gestão democrático e partilhado, sem perder de vista as exigências sociais, políticas, culturais e econômicas de seu entorno.

Ainda nessa complexidade a gestão tem a abordagem da legalidade. Nesse sentido, Santos (2006, p. 13) observa que a gestão pública, em toda a sua atividade, está associada, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor; ou seja, o gestor público em toda a sua atividade somente pode fazer o que está autorizado pela lei.

No estudo apresentado por Reis (2011, p. 41), a prestação de serviços públicos pautada na eficiência e eficácia requer de seus gestores públicos a atenção e profissionalização necessária à moderna prática de gestão pública e maior responsabilização no uso dos recursos públicos, ou seja, o dinheiro público deve ser bem utilizado e aplicado. Para isso, existem leis que orientam sua destinação.

Conforme constatado por Borges e De Araújo (2001, p. 25), as principais características da Universidade, com implicações para seu planejamento estratégico, são:

- a) o elevado nível de profissionalismo que domina a tarefa – as tarefas são especializadas, requerem profissionais especializados e com autonomia de trabalho e liberdade de supervisão;
- b) as decisões são descentralizadas e, por isso, as áreas podem progredir em diferentes ritmos, obedecendo a circunstâncias específicas;
- c) a coexistência de concepções distintas de Universidade, trazendo dificuldades para definição únicas de missão, visão de futuro, objetivos e metas;

- d) o poder é ambíguo e disperso, as concepções distintas levam os indivíduos a lutar para que prevaleçam suas concepções;
- e) há reduzida coordenação de tarefas – as estruturas são debilmente articuladas;
- f) os papéis da Universidade são ambíguos e vagos: Pesquisar? Ensinar? Servir à comunidade? Não há concordância em como alcançá-los;
- g) a Universidade trabalha com múltiplas tecnologias pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas.

O processo de planejamento estratégico nas Universidades eminentemente apresenta dificuldade na implementação e torna-se um desafio colocá-lo em prática. Teoricamente é fácil, porém, realizar o que foi planejado requer muita colaboração e determinação de todos os envolvidos. Dentro desse contexto, tendo o papel de interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação, com a modernização e o avanço da tecnologia, os gestores assumem ainda mais responsabilidades para alcançar resultados mais ousados para as organizações (DA FONSECA *et al.*, 2013).

Em se tratando de planejamentos institucionais para as Universidades públicas federais e levando em conta os interesses educacionais, particulares, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) constituem instrumentos estratégicos para a instituição de diretrizes (CAMBOIM, PAIVA e DAS GRAÇAS, 2016). De acordo com Valente (2014) não há possibilidades de a organização medir seus objetivos estratégicos sem ferramentas para a mensuração e controle de atividades que levam a sua missão institucional.

A partir da implementação do Planejamento Estratégico é possível se ter uma visão futura, e por esse meio a organização é impulsionada a seguir essa visão, tendo forças estratégicas capazes de manter seus objetivos (FERNANDES; FURTADO e FERREIRA, 2016). A execução do Planejamento Estratégico ocorre quando existem ações para atingir os objetivos da organização, definindo data de conclusão, responsáveis os indicadores de execução, monitoramento e controle (ESTRADA e DE ALMEIDA, 2007).

Dessa forma, nas Universidades públicas, o processo de planejamento necessita de uma avaliação contínua, passando pelo processo de aprendizagem, mudanças, ações de melhorias e desenvolvimento organizacional, para que os resultados sejam alcançados.

## 2.2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI

O PDI consiste num instrumento que fornece informações relevantes sobre as instituições de ensino superior, no qual se definem a missão, visão, identidade das Universidades, metas, objetivos e ações, visando à qualidade de ensino. Esse instrumento é uma exigência nos processos de avaliação institucional, cursos e órgãos de fomento, com foco no desenvolvimento. O processo de planejamento das Universidades Federais vem sendo cada vez mais cobrado pelo SINAES, que analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente.

Partindo de uma orientação institucional do SINAES, que reúne dados do ENADE e das avaliações institucionais e dos cursos, as informações obtidas são utilizadas para orientação de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas. Os dados também são úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições.

### 2.2.1 Processo de elaboração do PDI

O SINAES determinou o processo de elaboração do PDI como parte integrante da avaliação das Instituições de Ensino Superior. Nesse sentido, Macêdo (2017) destaca que um PDI deve definir os objetivos da Instituição, os princípios educacionais, as demonstrações dos meios e recursos necessários para cumprir as atuais metas, com cronograma estipulado, os meios e os recursos necessários.

Partindo dos mesmos critérios, Marchelli (2007) diz que o SINAES é um importante instrumento cognitivo, crítico e organizador, exigindo a sistematização e o inter-relacionamento de um grande conjunto de informações, obtidas por meio de dados quantitativos e juízos de valor, dizendo respeito à qualidade das práticas e da produção teórica das IES. Os processos avaliativos do SINAES são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

Neste contexto, o SINAES analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. O SINAES reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e das avaliações

institucionais e dos cursos. O PDI é importante como forma de integração das ações entre ensino, pesquisa e extensão, articulando as dimensões administrativa, financeira, pedagógica e política, buscando e concretizando os objetivos comuns e englobando métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino.

Na Universidade Federal do Tocantins, o PDI foi elaborado para o período de execução de 2016 a 2020, a autoavaliação é coordenada pela CPA. Para isso, foi confeccionada uma matriz, tendo como base o Instrumento de Avaliação Institucional Externa do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que contempla os cinco eixos do SINAES, sendo:

Eixo nº 01 – Planejamento e Avaliação Institucional (dimensão SINAES 8 - Planejamento e Avaliação);

Eixo nº 02 – Desenvolvimento Institucional (dimensões SINAES 1 – Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional e 3 - Responsabilidade Social da Instituição);

Eixo nº 03 – Políticas Acadêmicas (dimensões SINAES 2 – Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, 4 - Comunicação com a Sociedade, e 9 - Políticas de Atendimento aos Discentes);

Eixo nº 04 – Políticas de Gestão (dimensões SINAES 5 – Políticas de Pessoal, 6 e 18 - Organização e Gestão da Instituição e, 10 - Sustentabilidade Financeira); e,

Eixo nº 05 – Infraestrutura Física (dimensão SINAES 7 – Infraestrutura Física).

Ainda assim, as instituições devem considerar, além desses eixos, as três dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente e instalações físicas, adotadas no Instrumento de Avaliação dos cursos de graduação presencial e a distância. Nesse sentido, Mintzberg *et al.*, (2006) conceituam uma gestão estratégica como um processo cíclico que envolve como etapas de planejamento, implementação, revisão e retroalimentação, garantindo, desta forma, que são planejadas e executadas e seus resultados são monitorados.

A implantação (adoção) e implementação (prática) de muitas estratégias empresariais não ocorrem de forma fácil, o que pode implicar totalmente uma estratégia determinada, mesmo que esta seja em si mesma excelente. As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas. Os dados também são úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência às condições de cursos e instituições.

Um ponto sujeito a debate é o que diz respeito ao papel do controle da qualidade do ensino superior feito por meio de avaliações externas, questionando-se como estas atuam no sentido de inibir ou legitimar as mudanças (HARVEY; NEWTON, 2004, p. 149). Dessa forma,

faz-se indispensável ressaltar e elaborar o PDI, para um período de cinco anos, devendo contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da Universidade, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento.

Segundo Souza (2005, p. 47), a Universidade caracteriza-se por autonomia didática, administrativa e financeira, por desenvolver ensino, extensão e pesquisa, contando com um número expressivo de mestres e doutores. O Plano de Desenvolvimento Institucional é o planejamento estratégico da área da educação, estabelecido pelo Decreto nº 5.773/2006 (BRASIL 2006). É uma ferramenta de gestão, instrumento de planejamento e avaliação que retrata a identidade da Universidade no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, à visão, aos valores, às estratégias para atingir suas metas e objetivos, estrutura organizacional, diretrizes didáticas, administrativas, orçamentárias e de infraestrutura. (PICCHIAI, 2012).

Portanto, a integração entre o planejamento, a avaliação externa e a avaliação interna (autoavaliação) é importante para que a instituição seja auxiliada na identificação das suas potencialidades, necessidades, na definição de suas prioridades, contribuindo para o seu desenvolvimento a partir dos processos de planejamento e avaliação institucional. Nesse sentido, o PDI caracteriza-se como uma ferramenta que fornece informações relevantes sobre as instituições de ensino superior e a sua exigência legal como instrumento de planejamento instituído pelo SINAES, com base na Lei nº 10.861/04.

O MEC disponibilizou um modelo-base para elaboração do PDI, que serve como pré-requisito para o processo de credenciamento, autorização e reconhecimento de cursos superiores. Segundo Kanaane *et al.* (2010, p.59), o "planejamento estratégico nas organizações públicas tem como foco a missão, visão e metas a serem atingidas". De acordo com os autores a gestão estratégica deve ser focada nas demandas e expectativas da sociedade. Desta forma, os autores mencionam que a gestão estratégica e o planejamento estratégico são essenciais na gestão.

Ribeiro (2000), por sua vez, destaca que a avaliação é essencial para a Universidade que busca desenvolvimento e qualidade. Balzan e Dias Sobrinho (1995) reafirmam que a avaliação institucional não mede as atividades de forma isolada e não é um mecanismo que expõe as fragilidades ou ineficiências, mas é promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico. No estudo de Borges e De Araújo (2001), o planejamento estratégico é um processo intencional de interferência organizacional, através do qual uma organização, a partir da análise dos ambientes externos e de sua situação interna, define sua

missão, seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num determinado espaço de tempo.

Pode-se considerar que, no planejamento estratégico de uma Universidade também estão presentes itens como missão, visão, valores, além de objetivos e metas a serem atingidos em determinado período de tempo, conforme elaborado no PDI. No entanto, mesmo com esse conjunto de itens definidos no planejamento, na prática podem acontecer dificuldades como corte de recursos orçamentários, falta de infraestrutura, falta de pessoal, dentre outros, a ponto de que seja feita uma gestão dinâmica e adaptada à situação real.

### **2.2.2 A dificuldade da prática das ações do PDI nas Universidades**

Para Meyer Junior (2008), os gestores têm necessidade de melhor compreender o processo de formulação de um planejamento estratégico dentro de organizações complexas. Assim, as Universidades atendem este requisito. Nas Universidades públicas, o planejamento do PDI e a execução do que foi planejado ainda precisam ter maior alinhamento entre as equipes que executam as atividades, além de outros entraves como a disponibilidade orçamentária, a questão cultural do planejamento, melhores condições de trabalho, maior participação de todos os envolvidos, falta de um sistema consolidado, dentre outros.

Há necessidade de um sistema consolidado, em que as pessoas envolvidas utilizem esse apoio da gestão, alimentando o sistema, fornecendo informações necessárias, acompanhando o processo de desenvolvimento das ações planejadas, gerando relatórios para avaliar o que foi executado e o que deixou de ser realizado, fica mais fácil para o gestor solucionar as dificuldades das metas e ações não alcançadas.

Com relação a essas dificuldades, os autores Alperstedt, Martignago e Fiates (2006) enfatizam que nas Universidades a implantação das mudanças condiciona-se a sua legitimação junto aos seus agentes da instituição, revelando o caráter complexo e incerto deste ambiente organizacional, que exige prática de gestão que contemple as demandas internas e externas.

Segundo Jacob (2003), a qualidade no ensino superior evidencia-se nas Universidades. No entanto, é necessário que todos os envolvidos no processo assumam responsabilidade na busca pelo ensino de qualidade. Segundo a autora, esse aspecto fará com que a educação responda a fatores essenciais para sobrevivência, demonstrando, no processo de qualidade, competência, competitividade, produtividade, avaliação, controles, participação, estratégias, foco no discente, nas ações sociais e na agregação de valor social e econômico.

Neste processo, o aluno é papel decisivo. Para Guimarães e Gouvêa (2005), não havendo comprometimento, o resultado do serviço ficará afetado e não trará a satisfação almejada.

Nesse contexto, Chakravarthy e White (2006) dizem que o processo de gestão estratégica engloba longos períodos de tempo, diferentes níveis, processo cognitivo dos tomadores de decisão, processos sociais e psicológicos, regras e rotinas organizacionais.

Kotler e Murphy (1981), Baldrige (1983), Keller (1983), Meyer Jr. (1991), Hardy e Fachin (1996) e Birnbaum (2000) já reforçavam a importância do planejamento e da gestão estratégica para organização universitária, contudo, com ressalvas sobre sua prática neste tipo de organização.

O acompanhamento da execução do PDI na UFT é realizado através de reuniões periódicas, oportunidade em que são apresentados os resultados parciais, que consistem no cumprimento das metas, medidos como base no percentual de execução das ações de cada unidade. Assim, segundo Costa (2006, p. 201), cada organização deve fazer no seu planejamento uma seleção criteriosa dos itens, buscando aqueles que realmente façam sentido para sua realidade e para a profundidade do exercício realizado.

Entre a importância de se ter esse sistema consolidado também se destaca que o PDI é considerado o plano que tem as prioridades institucionais, os eixos e os objetivos estratégicos, construído na perspectiva de ser o instrumento norteador de toda ação instituída na Universidade, conduzindo os caminhos para atingir a missão institucional. A implementação de estratégias de planejamento depende da adoção de ferramentas ou instrumentos capazes de melhorar a comunicação da organização e esclarecer o papel e as responsabilidades de todos os envolvidos no processo de gestão.

O estabelecimento de um sistema de controle efetivo e a forma como esse sistema interage com outros sistemas de controle de gestão e operacionais são importantes para avaliar se a organização está atingindo seus objetivos estratégicos. Isso exige a identificação clara das metas e medidas de desempenho daquilo que se busca em médio e longo prazo (ATKINSON, 2006). Apesar disso, no entendimento de Santos *et al.* (2009, p. 3), as Universidades realizam o planejamento estratégico; no entanto, este não é utilizado visando a sua aplicação sistemática, já que os interesses corporativos, voltados para benefícios isolados e restritos, sobrepõem-se ao planejamento estratégico.

### 2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As Universidades precisam de um suporte de avaliação de desempenho que ajude a planejar, monitorar de forma contínua e executar o planejamento estratégico na gestão

universitária, gerando indicadores adequados para a gestão. A avaliação de desempenho da Universidade é um diagnóstico da qualidade e efetividade do planejamento estratégico da gestão, considerando seus próprios ambiente e perspectiva. A partir da construção coletiva dos que a integram e sob a perspectiva dos dirigentes, estabelece-se um quadro comparativo com ela mesma por meio da geração de dados qualitativos relevantes para a tomada de decisões de novos caminhos.

A gestão e a avaliação de desempenho estão entre os principais impulsionadores da reforma do setor público nos últimos anos. Um modelo balanceado para avaliação de desempenho deve considerar na formulação dos indicadores as formas de controle empregadas na organização, assim como a interação destas com o planejamento estratégico, estilo administrativo dos gestores e cultura organizacional (MÜLLER *et al.*, 2003).

A avaliação de desempenho fornece a base para uma organização avaliar quão bem ela está progredindo em direção a seus objetivos predeterminados, ajuda a identificar seus pontos fortes e fracos e decide sobre iniciativas futuras, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional (PURBEY; MUKHERJEE; BHAR, 2007). No estudo de Chinta, Kebritichi e Elias (2016), os autores reforçam que avaliar o desempenho de uma instituição de ensino superior a partir do ponto de vista do processo de entrada-saída fornece uma boa base para medição.

Dessa forma, o objetivo do estudo é desenvolver uma estrutura a partir de uma revisão de literatura, na qual se revela que o modelo de contexto, entrada, processo, produto (CIPP) é um modelo apropriado de avaliação de desempenho para instituições de ensino superior. No entanto, existe pouca orientação para escolher métricas e *benchmarks* adequados na implementação do modelo CIPP. Em conformidade com os autores, o trabalho contribuiu para a busca de melhoria para a gestão da Universidade, fornecendo orientação para o planejamento estratégico e para o crescimento e desenvolvimento da instituição.

Os autores Murias, De Miguel e Rodriguez (2008) argumentam que as instituições de ensino superior estão envolvidas em uma variedade de atividades e diferentes objetivos específicos. Assim, a eficácia para avaliar a qualidade do ensino deve ser abordada a partir de uma perspectiva. Nesse sentido, construir um indicador composto para fazer avaliação de desempenho é essencial para poder identificar as principais áreas de ação da Universidade e implementar uma ampla gama de indicadores, a fim de abranger todo o domínio de atividades.

No estudo de Chen e Chen I (2012), a avaliação de desempenho teve como objetivo construir o sistema de *feedback* hierárquico da rede para alcançar o objetivo do planejamento estratégico e destinou-se a fornecer às Universidades de Taiwan um sistema completo de

avaliação de desempenho, abrangendo TQM e inovação. O dinamismo do estudo teve a finalidade de fornecer a todos os tipos de Universidades em Taiwan o mais completo sistema de avaliação do desempenho operacional, bem como oportunidades para melhorar a competitividade de vantagens e melhores perspectivas de sobrevivência.

No trabalho de Habib (2011), a avaliação de desempenho é estudada pelo modelo de gestão conceitual aplicado para as Universidades denominado análise de regressão linear múltipla (MLR), e oferece uma abordagem inovadora para os potenciais investidores ou gestores universitários atuais a fim de avaliar seu desempenho para o cumprimento dos objetivos finais, ou seja, formar excelentes acadêmicos e ter resultados de pesquisa de alto impacto para contribuição à sociedade.

Segundo Philbin (2011), o processo de avaliação de desempenho resultante da sua pesquisa teve como objetivo identificar como o gerenciamento das Universidades pôde ser melhorado através da adoção de um sistema integrado de medição de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*. O autor considerou a construção de estudos e gestão de literatura, tendo a melhor prática, e a formulação do sistema de medição do desempenho explorada. Com o *Balanced Scorecard*, a solução foi então projetada e implementada em um instituto universitário, os benefícios e resultados foram discutidos através da análise reflexiva da investigação do estudo de caso.

Para Kallio *et al.*, (2016), a percepção da avaliação de desempenho ocorreu pela utilização do método misto sobre como o sistema de gerenciamento de desempenho é entendido por acadêmicos em Universidades e departamentos na Finlândia, no momento em que novos princípios e práticas de gestão estão sendo inseridos. Os resultados da pesquisa permitiram mapear a visão crítica e negativa que os acadêmicos finlandeses tiveram sobre gestão de desempenho, em que se permitiu verificar como e por que os entrevistados se sentiam, quais as formas e meios de medir o seu trabalho, os pressupostos subjacentes à medição, e o ideal da Universidade em que o gerenciamento de desempenho do sistema está firmado.

Dentro da abordagem de avaliação de desempenho, Luneva (2015) aplicou o método de análise comparativa para estudar a usabilidade de diferentes indicadores de desempenho do trabalho das instituições educacionais russas. Para fins informativos e estatísticos da pesquisa, os autores trabalharam os programas de desenvolvimento ("mapas de comunicação") das principais instituições educacionais russas e, em primeiro lugar, as instituições que recebem apoio governamental para a implementação de uma campanha destinada ao crescimento competitivo no mundo como parte de programa de crescimento

competitivo das principais Universidades da Federação da Rússia entre os principais centros científicos e educacionais mundiais (o chamado programa "5-100", que garante as cinco Universidades russas mais TOP-100 das melhores Universidades mundiais em um dos três *rankings* mundiais).

A percepção dos autores Agyemang e Broadbent (2015), na perspectiva de avaliação de desempenho, enfatizou que os sistemas internos de controle de gestão desenvolvidos pelos próprios acadêmicos amplificam os controles impostos pela REF (Research Excellence Framework). O estudo conclui que os sistemas internos de controle gerencial desenvolvidos por acadêmicos ampliam os controles impostos pela REF, colaborando com o desenvolvimento da gestão acadêmica.

Na avaliação de desempenho, para Gnaldi e Ranalli (2016), pode-se observar que os autores argumentam que, apesar do uso crescente, o valor e o benefício da medida de avaliação de desempenho do Instituto Curitiba de Saúde - ICS ainda estão em debate e sua adequação ao *benchmark* das Universidades é desafiada por questões metodológicas e pela faceta multidimensional das instituições de ensino superior. A linha de desenvolvimento do trabalho remete ao fato de que o conhecimento está no externo. Os resultados anteriores apontam a dificuldade de se transmitir em indicadores todas as informações relevantes referentes a fenômenos complexos, tais como qualidade.

De forma similar ao artigo anterior, o estudo de Türk (2016) busca descrever que a gestão do alvo são os métodos predominantes utilizados para avaliar o desempenho das Universidades e suas subunidades (faculdades, institutos). Como parte deste método utilizaram o *Balanced Scorecard* em medida de desempenho FE UT (Multímetro digital). Na percepção do autor o sistema de gerenciamento de desempenho é apenas um instrumento de gerenciamento. Assim, observou que o desenvolvimento qualitativo pode ser mais preciso e eficaz do que a abordagem quantitativa, tornando mais fácil a cooperação, o compartilhamento de ideias e a participação na formulação de políticas.

Para os autores Kagaari, Munene e Mpeera (2010), observou-se uma nova abordagem para a gestão de funcionários nas Universidades públicas com crescente demanda por educação universitária e interesses na entrega de serviços de qualidade rentável. Usando uma abordagem desproporcional de propósito estratificado, o estudo foi feito através de uma amostra de 900 funcionários retirada de quatro Universidades públicas de Uganda. O resultado enfatizou a necessidade de as Universidades públicas institucionalizarem relações orientadas para resultados e adaptarem-se ao ambiente externo.

No estudo de Azma (2010), o método de pesquisa é a correlação. Nesse sentido, o autor afirma que, sem a avaliação do desempenho com base em fatores-chave e indicadores, não haverá mudança permanente e melhoria na qualidade das Universidades. A principal função da gestão é avaliar o desempenho para aplicar e atingir as principais estratégias da organização. A avaliação de desempenho é uma das necessidades indispensáveis das Universidades. O reconhecimento dos principais indicadores de desempenho é um dos principais passos para a avaliação de desempenho.

Para os autores Melo, Sarrico e Radnor (2010), a análise de dados mostrou que houve um aumento substancial na medição do desempenho na Universidade ao longo dos anos. A maioria das áreas agora é avaliada, porém, medidas melhores poderiam estar em vigor em algumas delas. Este aumento do nível de medição resulta, principalmente, de uma maior competição entre Universidades e da necessidade destas se tornarem mais eficientes, eficazes e responsáveis. Portanto, as principais pressões vêm principalmente do Estado e do mercado.

Outro ponto abordado por Valmorbidia *et al.*, (2015) sobre avaliação de desempenho refere-se ao uso da metodologia MCDA-C para gerar conhecimento sobre um problema específico através da interação entre as partes envolvidas, visando gerar conhecimento no processo decisório durante a construção do modelo, para que o mesmo possa entender as consequências da situação atual no seu sistema de valores, assim como de sua evolução provocada por suas decisões nos seus objetivos estratégicos.

Para Lee (2010), a abordagem do seu estudo demonstrou um modelo de relatório IC (intervalo de confiança), que se concentra na avaliação da Universidade taiwanesa, e seu *link* para os indicadores de medição de IC (intervalo confiança) priorizados como uma compreensão da importância relativa da contribuição para os desempenhos da Universidade. Dentro da abordagem de avaliação de desempenho, a avaliação universitária tornou-se um dos mais importantes desafios para muitas Universidades taiwanesas desenvolverem novas estratégias que poderiam ajudar a melhorar seu desempenho dentro dos recursos limitados.

No artigo de Rashid, Ab Hamid (2015), o modelo para avaliação de desempenho é analisado usando modelagem de equações estruturais com o software AMOS versão 18.0, usando estimativa de máxima semelhança. O questionário foi desenvolvido e distribuído aos inquiridos nas Instituições de Ensino Superior (IES) na Malásia, onde, dos 1.100 questionários distribuídos, 537 questionários foram devolvidos. Os resultados da análise de modelagem revelaram que as estatísticas de ajuste do modelo de excelência de desempenho baseado em valor para IES são admissíveis.

Chen, Wang e Yang (2009) destacam que, para promover a qualidade do ensino universitário, os indicadores de desempenho (PMIs) devem ser estabelecidos, assim, utilizaram uma análise da literatura e os indicadores de avaliação da educação europeus, americanos e taiwaneses para desenvolver os PMIs. A aplicação desses PMIs resultou na criação de indicadores-chave de desempenho e de um *Balanced Scorecard* (BSC) de medidas de desempenho. Além disso, o BSC representou um indicador de desempenho de autoavaliação que as Universidades poderiam usar para atingir o objetivo de gerenciamento de desempenho.

Fryer; Antony e Ogden (2009) acrescentam ainda em seus estudos uma visão geral do estado de gerenciamento de desempenho e medição em organizações do setor público e explicam os possíveis efeitos indesejáveis do gerenciamento de desempenho. O objetivo do trabalho foi avaliar o estado do gerenciamento de desempenho no setor público e sugerir áreas para pesquisas futuras. Concluíram que é necessário avaliar o gerenciamento de desempenho nas organizações públicas e determinar como o setor pode fazer para ter um sistema de gerenciamento de desempenho que englobe todos os membros da organização.

Partindo dessa perspectiva, essa visão geral do surgimento de prática e modelos da avaliação de desempenho, os aspectos observados quanto ao conhecimento gerado permitiram conhecer o perfil atual da avaliação de desempenho desenvolvida nas Universidades. Diante desse cenário, percebe-se a necessidade de um sistema não somente de avaliação das instituições, alunos e cursos, como o SINAES o faz, mas também que solucione problemas estratégicos e operacionais apontados. Kaplan e Norton (2004) indicaram que, para gerenciar é preciso medir e, para medir, é preciso descrever. Dessa forma, a literatura tem abordado a avaliação de desempenho que é entendida pela comunidade acadêmica de diferentes formas e propósitos.

#### 2.4 *BALANCED SCORECARD* - BSC

Kaplan e Norton (1997, p. 2) afirmam que o BSC traduz a missão e a estratégia de uma organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que fornece o quadro estratégico para um sistema de medição e gerenciamento. A filosofia do BSC assenta numa visão global da estratégia das organizações apoiada em quatro perspectivas, considerando que, para cada uma delas, são fixados objetivos e indicadores interligados, entre os quais é necessário estabelecer relações de causa e efeito (PINTO, 2007).

O BSC tornou-se, assim, a ferramenta ideal para alinhar as várias unidades de negócio de uma organização, assim como as equipes e os colaboradores em torno dos objetivos estratégicos gerais (PINTO, 2007). Mesmo que o BSC tenha sido desenvolvido com foco em organizações com fins lucrativos, a análise da literatura internacional (QUADRO 2) e nacional (QUADRO 3) nos mostram que as quatro perspectivas principais do BSC, a saber: econômico-financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento podem ser adaptadas às necessidades únicas das organizações, auxiliando no processo de gestão estratégica inclusive em Instituições de Ensino Superior.

**Quadro 2- BSC no Contexto da perspectiva das Instituições de Ensino Superior**

#	Autores	Título	Perspectivas abordadas pelos autores	BSC
01	Lima <i>et al.</i> , 2009	Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACAFE	Acadêmica, processos geradores de valor, crescimento e desenvolvimento profissional e gestão econômico-financeira	Adaptado
02	Da Rosa <i>et al.</i> , 2012.	Avaliação das Possibilidades de Implantação do <i>Balanced Scorecard</i> em Instituições de Ensino Superior.	Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento, Financeira e Legal.	Adaptado
03	Lima; De Lima; Soares, 2012.	A utilização do <i>Balanced Scorecard</i> em Instituições de Ensino Superior.	Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento, Financeira e Inovação.	Adaptado
04	Da Silva <i>et al.</i> , 2013.	<i>Balanced Scorecard</i> em uma Instituição de ensino Superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica.	Sociedade, Financeira, Aluno, Processo interno, Aprendizagem e Crescimento.	Adaptado
05	Rocha; de Oliveira, 2014.	Análise do processo de implantação do BSC em uma instituição de ensino superior	Funções acadêmicas, processos geradores de valor, desenvolvimento humano, gestão econômico-financeira.	Adaptado
06	Martins, 2015.	Proposta de um mapa estratégico para uma Universidade pública.	Educacional, financeira, sociedade, processos internos, aprendizagem e crescimento.	Adaptado
07	Pereira; Pereira; Monteiro, 2015.	Mapeamento Conceitual do <i>Balanced Scorecard</i> no Ensino Superior	Financeira, Clientes, processos internos e aprendizagem.	Tradicional

08	Dos Santos; Murilo, 2015.	<i>Balanced Scorecard</i> na gestão universitária: mapeamento sobre o tema utilizando o proknow-c	Processos internos, clientes, aprendizado e crescimento e financeira.	Tradicional
09	Bacin, <i>et al.</i> , 2016.	Implantação do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) sob o enfoque da velha economia institucional em uma instituição de ensino superior do estado do RS	Processos internos, clientes, aprendizado e crescimento, e financeira.	Tradicional
10	Pimentel; Serra; Costa, 2017.	A Gestão Universitária Estratégica: Alinhando o planejamento institucional com o <i>Balanced Scorecard</i> .	Funções acadêmicas, processos geradores de valor, desenvolvimento humano, gestão econômico-financeira.	Adaptado
11	De Oliveira; Jane; Reginaldo, 2018.	Indicadores de desempenho baseados no <i>Balanced Scorecard</i> : um modelo adaptado à administração pública.	Sociedade, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Orçamento.	Adaptado
12	Coelho <i>et al.</i> , 2018	Construção de um Painel Estratégico baseado nas perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> para o Departamento de Finanças da UFSC.	Aprendizado, processos internos, clientes internos e externos.	Adaptado

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Conforme o Quadro 2, diversos autores adaptaram a estrutura do BSC para a realidade das Instituições de Ensino Superior. Dos 12 artigos selecionados pelo procedimento bibliométrico, 25% (3 artigos) mantiveram a estrutura original, e 75% (9 artigos) fizeram modificação nas perspectivas. Assim, evidencia-se que as perspectivas do BSC requerem modificações no sentido de melhor adaptar as necessidades da gestão, e também por considerar características específicas das Instituições de Ensino Superior.

Nos estudos de Lima *et al.* (2009), da Rosa *et al.* (2012), Lima, de Lima e Soares (2012), Da Silva *et al.* (2013), Rocha, De Oliveira (2014), Martins (2015), De Oliveira; Jane; Pimentel, Serra, Costa (2017), Reginaldo, (2018) e Coelho, *et al.*, (2018), a ferramenta de gestão

BSC foi adaptada para as instituições de ensino superior e administração pública, com o objetivo de levar as organizações à busca de novos conceitos em relação aos procedimentos de gestão, mediante as diversas menções feitas por seus gestores estratégicos quanto à preocupação com as regulações legislativas que a Universidade deve proceder.

Outra contribuição dos estudos pontuados foi a apresentação das especificidades não abordadas no modelo tradicional proposto por Kaplan e Norton a uma instituição com características de instituição pública e voltada para o ensino superior. Os autores Pereira, Pereira e Monteiro (2015), Dos Santos e Murilo (2015) e Bacin, *et al.* (2016) mantiveram as perspectivas tradicionais do BSC, porém evidenciaram a KM e suas derivações como elemento de sinergia em conjunto com o BSC para a obtenção de desempenho nas Universidades. Também os estudos tiveram o propósito de analisar a viabilidade de desdobramento do BSC nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

A disseminação da utilização do BSC nas Universidades fornece suporte à estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais. Assim, o *Balanced Scorecard* é, para os dirigentes das instituições de ensino superior, uma ferramenta completa que propicia a tradução da visão e da estratégia (declarações de missão para transmitir valores e crenças) da instituição de ensino superior num conjunto coerente de medidas de desempenho, que subsidiam a sua operacionalidade (MÜLLER *et al.*, 2001).

Para os autores Lima, Soares e Lima (2011), o BSC, como instrumento de avaliação adequado às IES, necessita estar em consonância com a avaliação do Ministério da Educação, tornando-se desafiador e possibilitando um desenvolvimento do planejamento estratégico como uma alternativa possível e relevante.

#### **2.4.1 Indicadores e eixos relacionados às perspectivas do BSC**

Segundo Da Silva Macedo *et al.* (2006), os processos de mensuração de desempenho se desenvolvem a partir da seleção de indicadores críticos de desempenho específicos para cada empresa. Os gestores na Universidade encontram dificuldades de escolher esses indicadores que informem o andamento de cada ação descrita no PDI para execução no ano corrente, pois precisam de um sistema para registro das informações e monitoramento dos indicadores. Com base nessas informações devem focalizar o cumprimento das metas institucionais, os resultados dos indicadores, a intervenção ou qualidade das ações traçadas e o cenário externo ou fatores atuais e tendências de contexto.

Contribuindo com esse pensamento, os autores Slack, Chambers e Johnston (2002)

afirmam que toda organização precisa, de alguma forma, de medidas de desempenho como um pré-requisito para melhoramento. Esse melhoramento deve ser feito com alinhamento, pré-monitoramento e conclusão do monitoramento e avaliação na prática de medição de desempenho desse conjunto de indicadores interagindo com seus objetivos.

Nesse sentido, Scattolini *et al.* (2005) mencionam que os indicadores interagem com cada perspectiva, contribuindo para a comunicação e visão de forma comum a todos. O BSC entende os objetivos de prisma diferente, contando com a estratégia da organização, parametrizando os indicadores, qualificando assim em indicadores capazes de serem mensurados. O objetivo principal do BSC é traduzir a visão e a estratégia de uma organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, dentro de quatro diferentes perspectivas, de acordo com Kaplan e Norton (1997): perspectiva financeira, de clientes, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento. Um sistema de medição de desempenho nas organizações objetiva planejar, medir e controlar o seu desempenho em conformidade com a estratégia planejada.

Dessa forma, a importância do ensino superior no cenário econômico e social tem obrigado as Universidades a melhorarem seus métodos de gestão, vantagens competitivas, mantendo o que a Universidade desenvolve como fatores críticos de sucesso e uma das formas utilizadas tem sido a aplicação do *Balanced Scorecard*. O desenvolvimento do BSC é um processo fundamental que permite melhoria contínua e aprimoramento. Assim, para Pinto (2009), o BSC deve contemplar um número reduzido de indicadores, de maneira a se conciliar melhor os indicadores internos e externos da organização.

Os indicadores devem fornecer uma visão rápida e clara de todo o conjunto, procurando dar resposta a cada uma das perspectivas norteadoras que integram o BSC. A perspectiva financeira, segundo Ronchetti (2006), define objetivos estratégicos e medidas de desempenho financeiro que forneçam evidências da estratégia financeira da empresa, se está gerando maior rentabilidade e redução de custos. Essa visão também capta como a organização deve olhar para os clientes, a fim de ter sucesso e alcançar a missão da organização. Assim, alcançar os objetivos estratégicos financeiros é o principal meio para realizar a missão da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo. Também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores

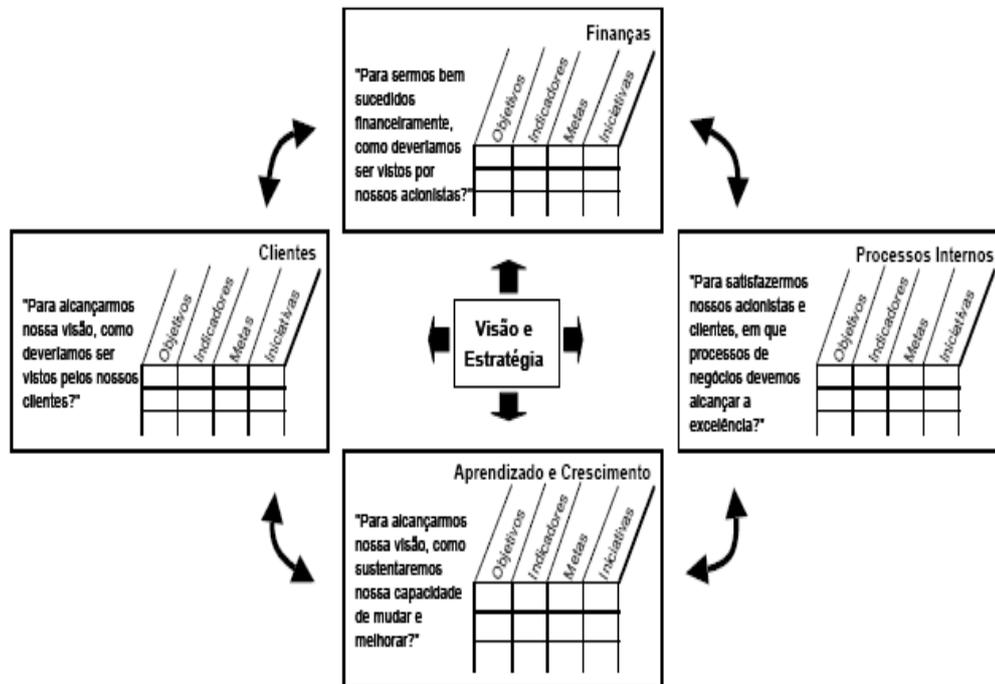
críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores.

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esta perspectiva tem como foco a melhoria dos processos operacionais que mais dificultam a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. É a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas, e desenvolve objetivos para orientar o crescimento organizacional e o aprendizado, relacionando as demais perspectivas e oferecendo a infraestrutura para a obtenção dos objetivos estabelecidos. O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

Com relação ao conceito de mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (2000), há um conjunto de relações de causa e efeito entre objetivos e ações estratégicas distribuídas entre as quatro perspectivas ou dimensões tradicionais do BSC. O mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização, bem como as relações de causa e efeito entre eles, que conduziriam à performance almejada.

Antes da elaboração do BSC a Universidade deve ter bem clara sua missão, valores, visão e estratégia para que seja desenvolvido adequadamente o uso dessa ferramenta. O mapa estratégico tem a função de fornecer um modelo que demonstra como as estratégias ligam-se aos processos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2004). A figura 1 apresenta as quatro perspectivas do BSC na forma tradicional.

Figura 1 – Perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

O *Balanced Scorecard* possibilita a criação de modelo operacional e gerenciável de gestão estratégica, que pode ser adaptado por meio de estudos, avaliações, elaboração e implantação de um projeto piloto. Assim, identificou-se que o modelo BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton, seria o exemplo a ser implementado, dentro de um contexto de adaptações para a UFT, pois é amplamente utilizado no mercado nacional e internacional.

No estudo de Da Silva *et. al* (2013), os resultados da pesquisa indicaram que: (i) as estratégias da instituição estão traduzidas em iniciativas e ações por meio da ferramenta BSC; (ii) a instituição traduziu os objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional em metas operacionais; e (iii) o mapeamento da instituição desenvolvido por meio da metodologia BSC gerou uma visão holística e alinhada das estratégias desdobrando-as até seu nível operacional.

Outros estudos demonstraram estratégias semelhantes para aprofundar a validade do BSC em Instituições de Ensino Superior, como o estudo de Dias e Lima (2017), que testou o modelo proposto a fim de verificar sua aderência e aplicabilidade em uma IES Pública municipal, observando a relevância (em porcentagem) de cada 16 perspectivas e de cada indicador, bem como avaliando seu desempenho. Como resultado, foi observado que a Sustentabilidade foi a perspectiva com maior relevância para a FMP (50%) e com menor

desempenho, este sendo 34,06; seguido por Stakeholders (20%), com o desempenho baixo entre as perspectivas, equivalente a 37,72; Aprendizado e Crescimento (16%), com o maior desempenho de todas as perspectivas, este equivalente a 68,15; e Processos Internos (14%), com o desempenho, equivalente a 45,46.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se o enquadramento metodológico e os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo do presente estudo, juntamente com o cronograma previsto para a realização das etapas da pesquisa proposta.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto à estratégia de pesquisa, este estudo foi realizado por meio da abordagem qualitativa que, segundo Bauer e Gaskell (2002), é a pesquisa que evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft*. Na pesquisa qualitativa, tem-se um conjunto de técnicas interpretativas. Cooper e Schindler (2016) afirmam que a pesquisa qualitativa é o conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado e não a frequência de certos fenômenos, ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social. As técnicas adotadas na pesquisa possibilitam descrever e aprender os fenômenos ocorridos no mundo científico.

Nesse sentido, utilizou-se a pesquisa qualitativa para investigar os gestores quanto à análise e execução do PDI dentro da UFT, no que diz respeito ao acompanhamento, monitoramento e à execução das ações planejadas, e para propor o uso da ferramenta BSC adequada à realidade e necessidade da UFT. Quanto aos objetivos da pesquisa, optou-se pela pesquisa descritiva, que tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Para Gil (2011), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Quanto ao enfoque, a pesquisa tem como objetivo um estudo descritivo, porque seu objetivo primordial é investigar e descrever os principais aspectos relacionados à proposta do uso da aplicação da ferramenta BSC na UFT. Quanto aos procedimentos, este estudo aplicou como método o estudo de caso, uma vez que estudou um determinado fenômeno de maneira aprofundada.

Para Yin (2016), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa. O autor assevera que a necessidade dos estudos de caso como estratégia surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, questões do tipo “como” e “por que”; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Para o autor, o pesquisador tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados. Dessa forma, as informações obtidas na pesquisa, visando analisar e propor uma melhoria, resultam num maior conhecimento e numa possível contribuição para resolução de problemas relacionados ao assunto estudado. O objeto de estudo em questão foi analisado na Universidade Federal do Tocantins, com sede na cidade de Palmas, na Capital do Estado do Tocantins, sendo institucionalizada no ano de 2003.

Para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, a UFT está estruturada em 7 Campi Universitários, com unidades perfeitamente definidas, exercendo funções próprias e organizações semelhantes. Instituídos como órgãos abertos a toda a entidade, os Campi Universitários estão localizados em regiões estratégicas do Estado do Tocantins, a saber: Arraias, Tocantinópolis, Miracema do Tocantins, Porto Nacional, Palmas, Araguaína e Gurupi. Nesses Campi são ofertados cursos de graduação presencial e a distância, bem como mestrados e doutorados, que possibilitam, à comunidade local e circunvizinha, o acesso à educação superior pública e gratuita.

Os Campi Universitários estão distribuídos geograficamente no mapa do Tocantins, conforme a figura 2.

**Figura 2 – Distribuição Geográfica dos Campi da UFT**



**Fonte:** Universidade Federal do Tocantins (2015).

Além dos cursos de graduação, os Campi oferecem programas e eventos científico-culturais, que permitem ao discente uma formação em diversas áreas como: Ciências Sociais

Aplicadas, Humanas, Educação, Agrárias, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Engenharia. O objeto do presente estudo foi analisado, profundamente, pela sua natureza e abrangência. Em relação ao horizonte de tempo, trata-se de um estudo transversal, em que o estudo representa uma fotografia de determinado momento (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Para Collis e Hussey (2005, p. 66), o horizonte de tempo transversal é uma metodologia positivista projetada para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos, mas simultaneamente. A pesquisa é realizada quando há limite de tempo ou de recursos. Foram recolhidos dados primários e secundários na coleta de dados dessa dissertação. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para complementar o objeto de estudo usando os materiais já elaborados e a pesquisa documental, a partir de documentos institucionais obtidos na Universidade, como o manual do PDI e outros documentos que ampliaram o conhecimento do planejamento estratégico da Instituição.

Os dados primários foram apurados a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas, e os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental, que incluiu documentos internos da instituição, obtidos na análise de documentos institucionais acerca do tema em estudo. Utilizaram-se também os artigos levantados na pesquisa bibliográfica que colaboraram para compor a fundamentação teórica desta pesquisa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Foi realizado um mapeamento, no período de 1º a 15 de dezembro de 2017, nas bases de dados internacionais, sendo selecionados artigos somente na língua inglesa. A pesquisa compreendeu os periódicos científicos das bases internacionais SCOPUS, ISI WEB, WEB OF SCIENCE e EBSCO e das nacionais SPELL e SCIELO, abrangendo o período de 2013 a 2017.

A pesquisa teve o objetivo de identificar estudos que envolvessem concomitantemente três eixos e palavras-chave correspondentes a cada um deles. O primeiro eixo diz respeito ao *Balanced Scorecard*; o segundo eixo refere-se ao “objeto do desempenho” Universidade; e o terceiro eixo relaciona-se à “performance”. As palavras-chave dos três eixos foram combinadas em equações *booleanas* utilizadas para a busca (por exemplo: “*performance*” and “*Balance Scorecard*” and “*university*”), resultando em um total de 18 (dezoito) combinações.

Foram encontrados 7.204 artigos nas bases de dados definidas, sendo que 6.190 artigos publicados em periódicos internacionais e 1.014 em periódicos nacionais. Na fase 2

(filtro quanto à redundância e reconhecimento científico) foram importados para o gerenciador bibliográfico Endnote os artigos encontrados na pesquisa, sendo realizada a exclusão de 2.014 artigos duplicados. Na fase 3 (filtro do banco bruto de artigos não repetidos e com títulos alinhados) foi realizada a leitura de títulos de 4.690 artigos para verificar os que atendiam aos critérios da pesquisadora, resultando em 94 artigos com títulos alinhados ao tema da pesquisa.

No Google Acadêmico buscou-se o número de citações dos 94 artigos. Desses, 24 publicações representaram 97,8% do total de citações, pois obtiveram uma citação ou mais, as quais foram submetidas à leitura dos resumos, sendo selecionados 24 artigos com resumos alinhados. Na fase 4 (filtro quanto ao alinhamento integral do artigo) o conjunto de 24 artigos foi submetido à leitura integral. Ao final, consideraram-se 12 artigos alinhados ao tema, conforme demonstrado no quadro 3:

**Quadro 3 – Artigos alinhados ao tema BSC pesquisados em Bases Internacionais**

#	AUTOR	ARTIGO	PERIÓDICO	ANO	CITAÇÕES
01	Zangouinezhad; Moshabaki, 2011.	Measuring university performance using a knowledge-based <i>Balanced Scorecard</i>	International Journal of Productivity and Performance Management	2011	57
02	Aljardali; Kaderi; Levy-Tadjine, 2012.	The implementation of the <i>Balanced Scorecard</i> in lebanese public higher education institutions	Procedia-Social and Behavioral Sciences	2012	30
03	Sayed, 2013.	Ratify, reject or revise: <i>Balanced Scorecard</i> and universities	International Journal of Educational Management	2013	31
04	Atafar; Shahrabi; Esfahani, 2013.	Evaluation of university performance using BSC and ANP	Decision Science Letters	2013	11
05	Hladchenko, 2015.	<i>Balanced Scorecard</i> – a strategic management system of the higher education Institution	International Journal of Educational Management	2015	25

06	Al-Hosaini; Sofian, 2015.	A Review of <i>Balanced Scorecard</i> Framework in Higher Education Institution (HEIs)	International Review of Management and Marketing	2015	23
07	Ismail, T. H; Al-Thaoiehie, 2015.	A <i>Balanced Scorecard</i> model for performance excellence in Saudi Arabia's higher education sector	Tariq H. Ismail	2015	02
08	De Andrade, <i>et al.</i> , 2016.	A proposal of a <i>Balanced Scorecard</i> for an environmental education program at Universities	Journal of Cleaner Production	2016	06
09	Ledin; Machin, 2016.	The evolution of performance management discourse in corporate strategy diagrams for public Institutions	Discourse, Context and Media	2016	09
10	Farid; Nejati; Mirfakhredini, 2008.	Balanced Scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide in an Iranian Context.	Int. J. Enterprise Network Management	2016	01
11	Ramasamy <i>et al.</i> , 2016.	Development of a hybrid BSC-AHP model for institutions in higher education	International Journal of Enterprise Network Management	2016	01
12	Hu; Leopold-Wildburger; Strohhecker, 2017.	Strategy Map Concepts in a <i>Balanced Scorecard</i> Cockpit Improve Performance	European Journal of Operational Research	2017	03

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Esses estudos destacaram os efeitos do uso da ferramenta do BSC nas Instituições de Ensino Superior Internacionais, nos quais os autores enfatizaram a importância das perspectivas do BSC adaptadas, quando necessário, para a Universidade apresentada em sua

análise contextual, para avaliação de desempenho e monitoramento do planejamento estratégico.

O Portfólio Bibliográfico selecionado, abordando avaliação de desempenho e universidade, foi composto na filtragem final em 18 artigos que foram alinhados ao tema, conforme demonstrado no quadro 4:

**Quadro 4 – Artigos pesquisados em Bases Internacionais alinhados ao tema avaliação de desempenho**

#	AUTOR	ARTIGO	PERIÓDICO	ANO	CITAÇÕES
1	CHINTA, KEBRITCHI, ELIAS, 2016.	A conceptual for evaluating higher education institutions	International Journal Educational Management	2016	17
2	MURIAS, DE MIGUEL, RODRIGUEZ, 2008.	A composite indicator for university quality assesment: The case of Spanish higher education system.	Social Indicators Research	2008	114
3	CHEN, CHEN I, 2012.	A network hierarchical feedback system for Taiwanese universities based on the integration of total quality management and innovation.	Applied Soft Computing,	2012	26
4	HABIB, 2011.	An exploratory analysis of educational management for the universities.	International Journal of Engineering Business Management	2011	16
5	PHILBIN, 2011.	Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute.	Measuring Business Excellence	2011	61
6	KALLIO, 2016.	Ethos at stake: Performance management and academic work in universities.	Human Relations	2016	63
7	LUNEVA, 2015.	Key performance indicators (KPI) system in education.	Asian Social Science	2015	10

8	AGYEMANG, BROADBENT, 2015.	Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration.	Accounting, Auditing & Accountability Journal	2015	47
9	GNALDI; RANALLI, 2016.	Measuring University performance by means of composite indicators: A robustness analysis of the composite measure used for the benchmark of Italian Universities.	Social Indicators Research	2016	12
10	TÜRK, 2016.	Performance management of academic staff and its effectiveness to teaching and research-based on the example of Estonian universities	Trames: A Journal of the Humanities and Social Sciences.	2016	14
11	KAGAARI, MUNENE, MPEERA, 2010.	Performance management practices, employee attitudes and managed performance.	International Journal of Educational Management,	2010	14
12	AZMA, 2010.	Qualitative Indicators for the evaluation of universities performance.	Procedia-Social and Behavioral Sciences	2010	51
13	MELO, SARRICO, RADNOR, 2010.	The influence of performance management systems on key actors in universities: the case of an English university	Public Management Review,	2010	58
14	VALMORBIDA, et al., 201).	University Management with Focus on Multicriteria Performance Evaluation: Illustration in the Brazilian Context	Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad	2015	7
15	LEE, 2010.	Using fuzzy AHP to develop intellectual capital evaluation model for assessing their performance contribution in a university.	Expert systems with applications	2010	144
16	RASHID, AB HAMID, 2015.	Value-based performance excellence model for higher education institutions	Quality and Quantity	2015	6
17	CHEN, WANG, YANG, 2009.	A network hierarchical feedback system for Taiwanese universities	Applied Soft Computing	2009	26

		based on the integration of total quality management and innovation			
18	FRYER; ANTONY; OGDEN, 2009.	Performance management in the public sector.	International Journal of Public Sector Management	2009	297

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

### 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Richardson (1999), a coleta de dados envolve dados primários e secundários. Os dados primários foram apurados a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas, e os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental, que incluiu, além de documentos internos da instituição, mapas e fotos obtidos na análise de documentos institucionais acerca do tema em estudo.

Foram utilizados também os artigos levantados na pesquisa bibliográfica que colaboraram para compor a fundamentação teórica desta pesquisa. Para iniciar a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas de forma presencial junto aos quinze gestores da UFT, com horários previamente agendados, a fim de verificar suas percepções acerca de como ocorre o planejamento, execução e acompanhamento do PDI e se existe uma ferramenta de acompanhamento. Os dados coletados desta pesquisa ocorreram no período de maio a julho de 2018. Esse período foi suficiente para que os gestores em suas agendas atendessem o pesquisador. Mesmo havendo cancelamentos, adiamentos, as entrevistas foram realizadas a contento.

A primeira versão do roteiro dessas entrevistas foi desenvolvida pelo pesquisador com a colaboração do orientador e encontra-se na análise das entrevistas A. Estas entrevistas foram realizadas e gravadas com autorização dos gestores da UFT. Inicialmente, foi realizado um pré-teste da entrevista com a equipe da CPA. As entrevistas são umas das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso e oferecem ao pesquisador um contato direto com seu público-alvo, dado por meio de conversas que objetivam elucidar os detalhes da realidade estudada (FLICK, 2013; YIN, 2016).

Na pesquisa foram feitas entrevistas semiestruturadas que combinaram perguntas abertas e fechadas, e houve a possibilidade de direcionar a entrevista para os pontos de interesse. A partir de um conjunto de perguntas pré-definidas, mas acompanhando a informalidade da

conversa, o pesquisador precisou se manter focado para conduzir a questão e adicionar perguntas com a finalidade de apropriar-se do tema.

As entrevistas ocorreram em tempo médio 30 minutos e seus conteúdos foram gravados com autorização dos entrevistados, o que se deu por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com seus teores posteriormente transcritos na íntegra, em formato digital, pelo pesquisador para que, posteriormente, fosse realizada a partir da transcrição pelo *Google*, com o intuito de maximizar a organização e a extração de informações subjetivas dos entrevistados.

As entrevistas realizadas com os dezesseis gestores foram definidas através de amostragem por conveniência e por estarem diretamente ligadas à execução do PDI da Universidade e mais o pré-teste com a comissão da CPA, conforme o Quadro 5:

**Quadro 5 – Perfil dos entrevistados**

#	Entrevistado	Função	Formação	Tempo na função
1	Rayenne Neres Montelo Mendes	Membro da Comissão Própria de Avaliação	Administração	1 ano
2	Antonivaldo de Jesus	Diretor do Campus de Arraias	Geografia	4 anos
3	José Manoel Sanches da Cruz	Diretor do Campus de Araguaina	Letras	3 anos
4	Gil Rodrigues dos Santos	Diretor do Campus de Gurupi	Agronomia	4 anos
5	André Luiz Augusto da Silva	Diretor do Campus de Miracema	Assistente Social	2 anos
6	Marcelo Leineker Costa	Diretor do Campus de Palmas	Física	1 ano
7	George França dos Santos	Diretor do Campus de Porto Nacional	Filosofia	3 anos
8	Nataniel da Vera-Cruz Gonçalves Araújo	Diretor do Campus de Tocantinópolis	Pedagogia	11 meses
9	Ana Lúcia de Medeiros	Vice-Reitora	Ciências Econômicas	1 ano
10	Jaasiel Nascimento Lima	Pró-Reitor de Administração e Finanças	Ciências Econômicas	4 anos
11	Eduardo Andrea Lemus Erasmo	Pró-Reitor de Avaliação e Planejamento	Agronomia	4 anos
12	Maria Santana Ferreira dos Santos	Pró-Reitora de Assuntos Comunitários	Pedagogia	3 anos

13	Kherlley Caxias Batista Barbosa	Pró-Reitor de Assuntos Estudantis	Filosofia	3 anos
14	Raphael Sânzio Pimenta	Pró-Reitor de Pesquisa	Ciências Biológicas	2 anos
15	Vânia Maria de Araújo Passos	Pró-Reitora de Graduação	Pedagogia	1 ano
16	Elisabeth Aparecida Correa Menenezes	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	Administração	3 anos

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A análise dos dados nesse estudo foi tratada dentro da abordagem qualitativa, por meio de análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 2011, p. 37). Os dados coletados com os instrumentos da pesquisa foram tratados fazendo-se uma pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Primeiramente, as entrevistas foram transcritas integralmente para o meio digital, para posterior análise a partir da leitura do material, por meio da formulação de categorias de respostas. A fim de responder ao problema desta pesquisa, também foi realizada uma triangulação de dados que considerou as relações entre a revisão bibliográfica, os dados primários e secundários coletados pelos meios descritos na seção anterior.

Para melhor entendimento, utilizou-se a técnica de nuvem de palavras para identificar nas entrevistas as palavras mais utilizadas dentro das categorias analisadas, para enfatizar e analisar a densidade dessas palavras-chave identificadas, conforme a percepção dos gestores dentro da Instituição. O Quadro 6 apresenta o delineamento metodológico da pesquisa de forma resumida.

**Quadro 6 – Delineamento Metodológico - Resumo**

#	Tipo	Classificação	Referência
1	Estratégia da pesquisa	Qualitativa	Bauer e Gaskell (2002), Cooper e Schundler (2016).
2	Objetivos da pesquisa	Descritiva	Gil (2011)
3	Procedimentos	Estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental.	Yin (2016)
4	Objeto de estudo	Universidade	Universidade Federal do Tocantins
5	Horizonte de tempo	Transversal	Cooper e Schindler (2016); Collis e Hussey (2005)
6	Fonte de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas e aberta com a utilização do termo de consentimento e esclarecimento. Documental e bibliográfica.	Flick (2013); Yin (2016).

7	Sujeitos pesquisados	16 gestores: equipe da CPA, vice-reitoria, diretores dos 7 Campi (Araguaina, Arraias, Miracema do Tocantins, Gurupi, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis), pró-reitores das pró-reitorias (Propesq, proex, prograd, proap, proad, progedep e proest).	Campus de Araguaina, Arraias, Gurupi, Miracema do Tocantins, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis.
8	Análise dos dados	Análise de conteúdo	Yin (2016), Bardin (2011).

Fonte: Elaboração da autora (2019).

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Apresentados os procedimentos para a coleta de dados, destaca-se a necessidade de analisar e interpretar os dados com a finalidade de responder o problema da pesquisa. A análise dos dados nesse estudo será tratada dentro da abordagem qualitativa, por meio de análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 2011, p. 37).

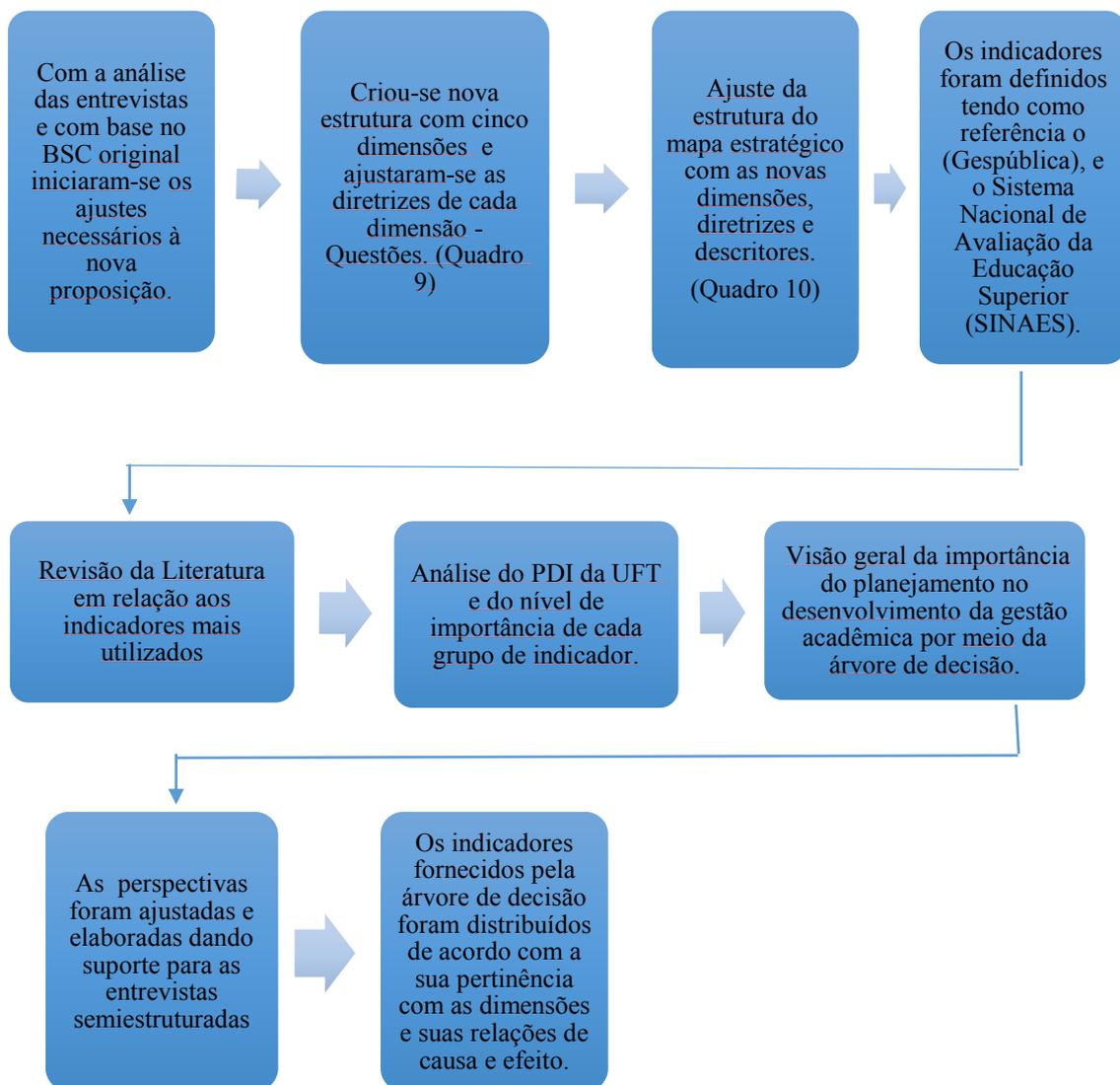
Indo ao encontro dessa visão, qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Assim sendo, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” (CRESWELL, 2007, p. 194). A técnica de análise de dados utilizada para analisar os dados coletados nas entrevistas foi o método de análise do conteúdo.

Primeiramente, as entrevistas foram transcritas integralmente para o meio digital, para posterior análise, a partir da leitura do material, por meio da formulação de categorias de respostas. A fim de responder ao problema desta pesquisa, foi também realizada uma triangulação de dados considerando as relações entre a revisão bibliográfica e os dados primários e secundários da UFT, coletados pelos meios descritos na seção anterior.

Buscou-se apresentar uma proposta de utilização da ferramenta BSC, adaptado à realidade da Universidade Federal do Tocantins, uma vez que o BSC foi concebido para organizações do setor privado. Assim, no presente trabalho, pretendeu ajustar-se a ferramenta de forma que sejam definidos os objetivos, indicadores, metas, visão e iniciativas sobre cada uma das perspectivas adotadas no PDI, além de ser um instrumento norteador, capaz de auxiliar o gestor no processo decisório, com potencial para melhorar a eficiência e eficácia no uso dos recursos disponíveis para cada unidade administrativa dividida em 07 campi e a reitoria da UFT.

Partindo dessa premissa, utilizou-se o recurso nuvem de palavras para subsidiar a coleta de dados na interpretação das entrevistas, possibilitando uma análise de conteúdo mais completa. Com o objetivo de se ter uma visão geral, apresentam-se as etapas realizadas para a adequação do BSC ao objetivo da pesquisa, conforme **Figura 3**.

**Figura 3 - Etapas realizadas para a adequação do BCS ao objetivo da pesquisa**



Fonte: Elaboração da autora (2019).

Assim, adotou-se a síntese da metodologia desta forma, para as etapas realizadas na adequação do Balanced Scorecard na Universidade Federal do Tocantins.

## 4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, a partir dos objetivos específicos apresentados na seção 1.3.2 da introdução e expõe os seguintes temas: análise das entrevistas, perspectiva de análise acadêmica, gestão acadêmica, aprendizagem e crescimento, planejamento financeiro e orçamentário, nuvem de palavras, BSC - perspectivas e premissas, dimensões, indicadores e metas, proposta de novo mapa estratégico para a UFT com base no BSC adaptado.

### 4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O estudo de caso está estruturado com os objetivos desta pesquisa e serve de base para as categorias de análise, e o roteiro da entrevista semiestruturada, que são apresentados no Quadro 7:

**Quadro 7 - Perguntas norteadoras e perspectivas de desempenho da gestão universitária.**

<b>Perspectivas de análise</b>	<b>Perguntas Norteadoras</b>	<b>Definição da perspectiva</b>	<b>Autores</b>
<b>Acadêmica</b>	Como a Universidade vem trabalhando/desenvolvendo as atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) no sentido de qualificar tais funções gerando uma proposição de valor para os usuários?	Refere-se ao quanto a Universidade está empenhada em gerar uma proposição de valor para seus usuários na criação do conhecimento, sua transferência e sua aplicação para seus usuários, assim como para a comunidade em geral.	Farid; Nejati; Mirfakhredini (2008); Lima; De Lima; Soares (2012); Sayed (2013); Pereira; Monteiro; Thomaz (2015); Ismail; Al-Thaoiehie (2015).
<b>Gestão Acadêmica</b>	Como a Universidade entende quais são processos acadêmicos que devem estar alinhados para suportar as atividades de ensino, pesquisa e extensão oportunizando uma experiência educacional de qualidade?	Refere-se à análise e o desenvolvimento de uma forma eficiente para aqueles processos que suportam as funções em termos de curto e longo prazo, potencializando a capacidade da organização de traduzir as necessidades para os serviços e experiências educacionais.	Zangoueinezhad; Moshabaki, (2011); Da Rosa <i>et al.</i> , (2012).

<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Como a Universidade atua para sustentar a capacidade de aprender, inovar e melhorar a gestão de seus recursos e competências?	Compreende em avaliar, gerenciar e desenvolver as pessoas por meio do respeito individual, por meio da motivação e reconhecimento, fatores-chave para o suporte e alcance dos objetivos institucionais.	Lima <i>et al.</i> (2009); Martins (2015); Ramasamy <i>et al.</i> (2016); Farid; Nejati; Mirfakhredini (2008); Lima; De Lima; Soares (2012); Sayed (2013); Pereira; Pereira; Monteiro (2015); Ismail; Al-Thaoiehie (2015).
<b>Planejamento</b>	- Quais são os atuais entraves, os pontos positivos encontrados pela Instituição para o acompanhamento do PDI e como a Instituição utiliza os indicadores para a mensuração do desempenho das ações elaborados no PDI?	Analisa a execução do PDI dentro da UFT, na responsabilidade dos gestores se tem tido acompanhamento, monitoramento e execução das ações planejadas.	Da Silva <i>et al.</i> (2013); Al-Hosaini; Sofian (2015) De Oliveira, Jane (2018).
<b>Financeira e Orçamentária</b>	Como a Universidade busca otimizar os recursos financeiros aplicados e suas atividades institucionais?	Refere-se a como gerenciar e utilizar os recursos físicos e financeiros com integridade, eficiência e eficácia.	Lima <i>et al.</i> , (2009); Souza; Costa;

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Os dados da pesquisa foram levantados de diversas formas. Começou-se por levantar todo o material existente na Universidade sobre o PDI, junto à Pró-reitora de Avaliação e Planejamento da Instituição, tais como: manual do PDI, PDI 2016-2020, panfletos e tudo que é utilizado para orientar a elaboração e execução do planejamento. Posteriormente a isso, fez-se o pré-teste com a comissão da CPA, que cooperou com sugestões de mais perguntas norteadoras, que foram acrescentadas às questões semiestruturadas.

Assim, os dados da pesquisa serviram como orientação para o roteiro geral do trabalho, indicando os temas que deveriam ser abordados durante as conversas, para obter as informações possíveis. O modelo da entrevista com suas perguntas foi realizado conforme exposto no Quadro 7. A entrevista foi feita presencial, conforme a disponibilidade do entrevistado, com o seu teor transcrito na íntegra.

#### 4.1.1 Percepção sobre a perspectiva de desempenho de gestão universitária - análise acadêmica

Na primeira análise, os gestores entrevistados consideraram que a Universidade vem desenvolvendo suas atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão no sentido de qualificar tais funções, gerando uma proposição de valor para seus usuários, na criação do conhecimento, sua transferência e sua aplicação para a comunidade em geral, trabalhando a integração para que o rendimento acadêmico, as ações e políticas do PDI a serem realizadas sejam alcançados. Constatou-se que essa integração do ensino, pesquisa e extensão ainda não está sendo trabalhada em todas as unidades administrativas.

Para um pró-reitor e dois dos diretores entrevistados que gerenciam os campi menores, as atividades de extensão fortalecem parcerias e são mais enfatizadas. A proximidade entre a Universidade e a comunidade externa tem fortalecido o *campus*. A ação de extensão aparece de uma forma muito mais forte no *campus* menor, exatamente pela facilidade de não necessitar necessariamente de um aporte de um recurso maior. Pode-se observar isso nas seguintes frases:

*[...] parceria muito grande com a extensão. (Entrevistado 7).*

*[...] primeiro na questão da pesquisa, nós temos uma série de dificuldades hoje [...] a extensão tem muito mais respostas nos campi menores. (Entrevistado 11).*

*O Campus de Miracema do Tocantins, que o lugar que eu estou gerenciando, ele tem uma característica de extensão. (Entrevistado 15).*

Os entrevistados 3, 12, 13 e 14 relataram expressamente que alguns problemas na compreensão da indissociabilidade dos três pilares ensino, pesquisa e extensão acontecem nas Universidades, e os gestores precisam estar atentos na execução dessas ações conjuntamente. Isso é verificado mais claramente pelos discursos deles a seguir:

*Infelizmente a gente tem alguns problemas nas Universidades na compreensão dessa indissociabilidade né, porque toda ação que eu faço enquanto docente, enquanto gestão eu tenho que pensar esse estudo tem que ter o conhecimento teórico, mas automaticamente esse conhecimento teórico sem a prática ele é morto né, então é trabalhar o ensino, a pesquisa e a extensão. (Entrevistado 3).*

*A nossa prioridade é que essas ações que são ensino, pesquisa e extensão, elas sejam feitas a contento, na perspectiva de que atenda os projetos políticos pedagógicos dos cursos e isso reflete como um todo o desejo da comunidade acadêmica, da comunidade local, formando o tipo de profissional que se precisa. (Entrevistado 12).*

*Difícilmente os três pilares são trabalhados né dentro dos cursos, de modo que realmente eu creio que o ensino é muito mais demandado, muito mais colocado. (Entrevistado 13).*

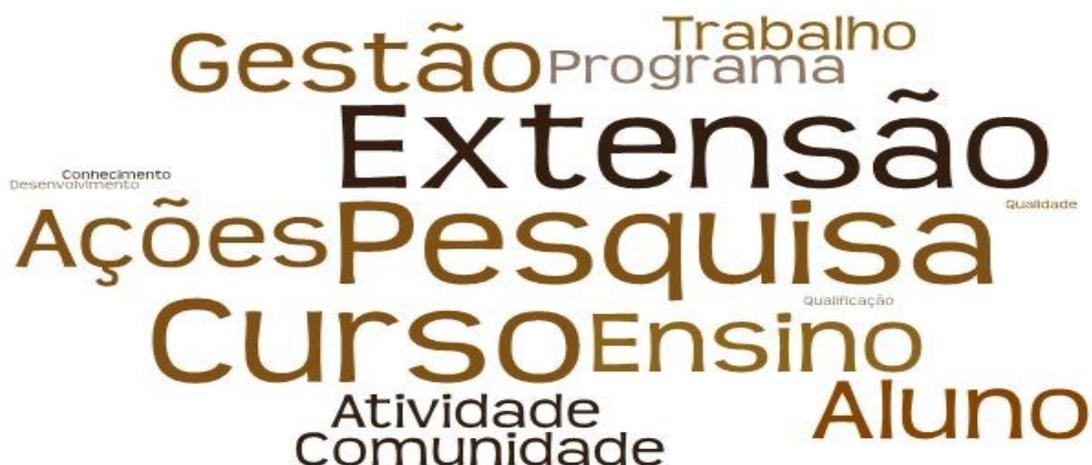
*Na verdade, as atividades de pesquisa, ensino e extensão, elas estão fixadas dentro da própria graduação e dentro dos programas institucionais. (Entrevistado 14).*

A perspectiva acadêmica deve ser empenhada na busca pela educação de qualidade, oferecendo serviço previsto, adequado e desejado pelo aluno, pois esses serviços são elementos-chaves para atraí-los e retê-los dentro da Instituição, (FARID; NEJATI; MIRFAKHREDINI, 2008). Assim, segundo da Silva *et al.*, (2013), é importante também priorizar o aumento da satisfação dos estudantes, para que assim sejam mantidos até sua formação, propondo o aumento da captação de discentes, bem como mantê-los na Instituição.

Conforme exposto por Martins (2015), a perspectiva educacional adaptada no seu estudo buscou agregar, além das funções da perspectiva clientes, outras também relacionadas à atividade-fim da instituição. Foram definidos nesta perspectiva quatro objetivos estratégicos: qualidade do ensino; incentivo à pesquisa; promover a satisfação do aluno e diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso e incrementar uma relação duradoura com os alunos.

Para evidenciar, de maneira visual, a frequência de ocorrência dessas palavras nas respostas dos gestores, as mesmas foram representadas na nuvem de palavras, demonstrando que, quanto maior o tamanho da fonte, maior o número de vezes que a palavra foi citada, e as palavras em tamanho de fonte menor foram as menos utilizadas, conforme demonstrado na figura 4.

**Figura 4 – Nuvem de Palavras da Perspectiva Acadêmica**



Fonte: Elaboração da autora (2019).

Para os gestores entrevistados foi usada a seguinte pergunta norteadora na perspectiva acadêmica: Como a Universidade vem trabalhando/desenvolvendo as atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) no sentido de qualificar tais funções gerando uma proposição de valor para os usuários? Assim, observam-se na nuvem as palavras que mais se destacaram, a saber: extensão, pesquisa, ensino, curso, ações, gestão e aluno. Desse modo, os três pilares ensino, pesquisa e extensão na percepção dos gestores são indissociáveis para o desenvolvimento, conhecimento e qualidade do aprendizado do aluno no curso.

Nos campi menores, a extensão sobressai, e a comunidade externa tem mais participação; já nos campi maiores, a pesquisa tem mais ênfase nos programas de graduação, mestrado e doutorado. Dessa forma, a gestão tem feito bastante esforço para propiciar uma articulação em que o aluno e o professor também compreendam que as atividades do ensino têm uma relação direta tanto com a pesquisa e quanto com a extensão, melhorando assim o conhecimento.

#### **4.1.2 Percepção sobre a perspectiva de desempenho de gestão universitária – análise da gestão acadêmica**

Alguns entrevistados destacaram em relação à gestão acadêmica a percepção de como a Universidade entende quais são os processos acadêmicos que devem estar alinhados para suportar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, oportunizando uma experiência educacional de qualidade, com o uso da construção do PDI, como um suporte para as políticas e metas dos processos acadêmicos e acompanhamento de ações planejadas.

Nesse sentido, para os gestores, o PDI também dá visibilidade às atividades de pesquisa, ensino e extensão, e é um instrumento não somente de gestão, mas um norteador das ações, conforme evidenciado nos discursos abaixo:

*Esses processos acadêmicos foram discutidos durante a construção do PDI. (Entrevistado 1).*

*É, a gente tem o nosso plano de desenvolvimento institucional, que é o PDI e lá ele já foi elaborado a algum tempo e ele já traz essa necessidade de integração, certo? (Entrevistado 7).*

*O planejamento anual do campus que tenta contemplar já para o ano que vem a ideia do planejamento né, a até porque as questões materiais, elas preponderam, né. (Entrevistado 12).*

*[...] a grande questão é o planejamento realizado no Campus com o PDI. (Entrevistado 15).*

Para os entrevistados, os gestores enfrentam problemas de ordem pedagógica e enfatizam que, para ter uma experiência educacional de qualidade, precisam ter condições mínimas de trabalho, conforme relatam a seguir:

*[...] ações de acompanhamento quanto à evasão, retenção e quanto à prática para reduzir esses eventos. (Entrevistado 2).*

*Nós temos muitos problemas é de ordem pedagógica, de ordem acadêmica, é que aqui quando eu falo pedagógica é diferente de acadêmica, ou seja, acadêmica é mais restrita ao estudante, ao aprender, a parte administrativa é mais restrita a isso e pedagógica a gente fala na Universidade como um todo né? (Entrevistado 3).*

*[...] para você ter uma experiência educacional de qualidade, você tem que ter condições mínimas para que sejam realizadas tais atividades. (Entrevistado 5).*

Os entrevistados 4 e 6 falaram que a capacidade de organização de traduzir as necessidades para os serviços e experiências educacionais, na gestão acadêmica, tem ocorrido, por exemplo, em uma pró-reitoria, realizando o trabalho de acompanhamento acadêmico por intermédio da assistência estudantil; na visão de outro gestor, cada pró-reitoria tem sua missão, função e competências.

*[...] nós temos o setor de assistência estudantil que são profissionais que atendem os estudantes. (Entrevistado 4).*

*Bom isso aí eu entendo que vem por meio das nossas pró-reitorias, cada pró-reitoria ali, ela vem com a sua missão, com a sua função e com as suas competências, então isso é está a cargo de cada pró-reitoria. (Entrevistado 6).*

Para os autores Lima *et al.*, (2008), a estratégia não deve ser um processo gerencial isolado na organização. Deve ser um processo contínuo, que tem seu início mais amplo na missão, que traduza em termos operacionais as ações individuais, alinhando-se e proporcionando-lhe apoio, bem como ajudando os funcionários a compreenderem por que e como respaldar os esforços da organização. A construção do mapa estratégico deve ter seu início sobre estas bases.

Nas entrevistas, outros gestores destacaram a importância da Universidade ter uma relação muito próxima com a sociedade, necessitando que os processos internos tenham a transversalidade dos pilares do ensino, pesquisa e extensão. Para outro gestor, em sua unidade administrativa o foco está voltado para a extensão e ensino. Isso pode ser evidenciado nos relatos abaixo:

*Ter uma relação muito próxima com a sociedade, ou seja, qual é a relação que a sociedade deve ter para atingir esse conhecimento que a gente trabalha aqui na Universidade como é que isso se relaciona com a comunidade local com a sociedade de um modo geral né. (Entrevistado 8).*

*E esses processos internos eles acontecem a partir do momento que a gente consegue exatamente enxergar o caminho, né, da transversalidade entre esses três pilares que compreendem, é o que são, é, digamos assim, os sinalizadores do PDI. (Entrevistado 9).*

*[...] não estamos hoje basicamente com foco muito forte na pesquisa, mais o foco está basicamente voltado para a extensão e para o ensino, mais forte ainda para o ensino porque o nosso foco na instituição de ensino é o nosso foco é atividade finalística, né. (Entrevistado 11).*

Do ponto de vista na Perspectiva da Sociedade, segundo Da Silva *et al.* (2013), foram elaborados e extraídos três principais objetivos: aumentar o número de projetos sociais e estimular programas voltados à educação ambiental, a fim de melhorar a imagem da Instituição de Ensino Superior e, assim, potencializar capacidades criativas e críticas para a elaboração de projetos sociais e ambientais, que, articulados por políticas públicas, incentivam a concepção de desenvolvimento sustentável e a maior participação no mercado, por meio de produtos e serviços inovadores, que, conseqüentemente, melhoram a imagem da instituição perante a sociedade.

**Figura 5 – Nuvem de Palavras da Perspectiva Gestão Acadêmica**



Fonte: Elaboração da autora (2019).

Verifica-se na perspectiva gestão acadêmica que foi aplicada a pergunta: Como a Universidade entende quais são os processos acadêmicos que devem estar alinhados para suportar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, oportunizando uma experiência

educacional de qualidade? Resultaram-se como destaques na nuvem de palavras (Figura 5) os termos: ações, curso, planejamento, Universidade, atividades e projeto.

Nessa perspectiva, na visão dos gestores, cada área do ensino, pesquisa e extensão vai desenvolver ações no projeto alinhado com o PDI da Universidade (que, por sua vez, tem atividades dinâmicas), e deve estar alinhada ao planejamento. Uma situação que se pensava há dois, três anos, ao ser discutida agora, deverá passar por uma nova análise do que está ocorrendo, quais as novas tendências, novos cursos a serem implantados, quais são esses cursos, se os cursos atuais continuam atendendo ao objetivo da comunidade acadêmica e sociedade.

Outro destaque relatado pelos gestores é que a Universidade precisa ter uma relação muito próxima com a sociedade, enfatizando como o conhecimento trabalhado na instituição se relaciona com a comunidade local, dando sentido, significado ao conhecimento, envolvendo a extensão e, naturalmente, a pesquisa. No contato que se tem com a comunidade, trabalham-se o ensino, a pesquisa e a extensão. A pesquisa que foi descoberta deve dar retorno para a sociedade; então a Universidade entende que deve ter essa aproximação com a comunidade nos projetos de um modo geral.

#### **4.1.3 Percepção sobre a perspectiva de desempenho de gestão universitária - aprendizagem e crescimento**

Verifica-se que, do ponto de vista da percepção de como a Universidade atua para sustentar a capacidade de aprender, inovar e melhorar a gestão de seus recursos e competências, a gestão tem buscado implementar o planejamento alinhado ao PDI; inicialmente, as unidades administrativas trabalham o PAT – Plano Anual de Trabalho.

Na visão do entrevistado 4, para ter a compreensão de avaliar, gerenciar e desenvolver as pessoas por meio de motivação e reconhecimento, para alcançar os objetivos institucionais, deve-se trabalhar a gestão de competência.

*[...] a gestão de competência, ela tem sido promovida tanto pela PROGEDEP com os cursos de capacitação e também pela PROAP que faz avaliação dos setores se há adequação entre o corpo o corpo de servidores e os objetivos que são tratados no PDI (Entrevistado 4).*

Outros gestores destacaram que devem realizar a elaboração do planejamento das ações que serão executadas no ano seguinte pelo PDO – Plano de Desenvolvimento

Orçamentário, e fazer gestão com a otimização de pessoas e recursos financeiros. Também outro entrevistado destacou a elaboração e implementação dos projetos de cada área.

*O Plano de Distribuição Orçamentária – PDO que ele dá suporte ao PDI. (Entrevistado 1).*

*É você otimizar os recursos financeiros, é você otimizar pessoas, é você otimizar além de financeiros e humanos, recursos materiais. (Entrevistado 3).*

*A gente tem pensado nos projetos, estamos agora na fase de elaboração, trabalhar em cima desses projetos, vendo o que cada área tem ali de projeto também, né, para ser implementado e como a PROGEDEP vai estar trabalhando nisso. (Entrevistado 6).*

*[...] a gestão do campus tentando dar conta do planejamento que fez e tentando fazer uma gestão dos projetos né e dos recursos, né. (Entrevistado 14).*

Percebe-se que para outros entrevistados, a discussão de projeções pedagógicas para o crescimento dos alunos e dos servidores, destaque do projeto de inovação de incubadora em um dos Campi da Universidade, são pontos importantes para o aprendizado e crescimento do acadêmico, bem como a capacidade de fazer gestão dos projetos e dos recursos, mesmo com restrições orçamentárias, e a publicização das ferramentas do planejamento.

*[...] discutir projeções, claro, voltadas para os projetos pedagógicos para o crescimento tanto do aluno quanto do próprio servidor. (Entrevistado 12).*

*[...] nós temos também incubadora de empresa que, né, está ainda se estruturando, de modo que alguns processos de inovação já estão ocorrendo, né. (Entrevistado 13).*

*[...] quando a Universidade faz essa discussão que envolve todos os gestores tanto da reitoria quanto dos campi, então aí nós temos os programas, quais são os recursos que vai para os programas da pesquisa, os programas da do ensino, os programas da extensão, né, então são um pouco nessa forma para manter né. (Entrevistado 8).*

*[...] mesmo com essas restrições orçamentárias conseguimos dar uma consistência estrutural para os espaços, conseguimos dar uma consistência estrutural inclusive para o campus, em termo de edificações, em termo de espaço e de ensino e aprendizagem, mas isso faz com que os nossos servidores consigam visualizar: pera aí, mesmo com as restrições orçamentárias nós estamos é crescendo de alguma forma. (Entrevistado 11).*

*[...] publicizar as ferramentas de gestão que estão sendo inclusive implantada na UFT, né, pelas pró-reitorias não é, isso acontece em Miracema com uma certa constância. (Entrevistado 15).*

Segundo Martins (2015), na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, o BSC enfatiza a importância de investir na aprendizagem, visando o futuro, com capacitação de pessoal, sistemas e procedimentos, a fim de alcançar os objetivos da organização sob a ótica de estratégias de desempenho de qualidade superior. Considerando as rápidas mudanças

tecnológicas, torna-se necessário para os trabalhadores do conhecimento estarem em aprendizagem contínua. Assim, na nuvem de palavras da Figura 6, destacam-se as que foram mais citadas pelos entrevistados.

**Figura 6 – Nuvem de Palavras da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento**



Fonte: Elaboração da autora (2019)

Na perspectiva aprendizagem e crescimento, a abordagem utilizou-se do questionamento: como a Universidade atua para sustentar a capacidade de aprender, inovar e melhorar a gestão de seus recursos e competências? Assim, na nuvem de palavras (Figura 6), as mais evidenciadas foram: recurso, professor, gestão, Universidade, trabalho e atividades.

A Universidade tem potencializado atividades, adotado parcerias com outras instituições, escolas, governo, criando condições para que ocorram atividades externas, envolvendo transporte, alimentação, material para desenvolver o projeto, fortalecendo as ações do ensino, pesquisa e extensão.

Para os entrevistados, pode-se melhorar a gestão da Universidade, otimizando recursos financeiros, humanos e materiais, aglomerando o número máximo de pessoas interessadas em uma mesma ação para reduzir gastos e atender a comunidade de forma eficiente e eficaz, desenvolvendo atividades nas diversas áreas com o mesmo objetivo.

#### **4.1.4 Percepção sobre a perspectiva de desempenho de gestão universitária – planejamento**

Em relação ao planejamento da UFT, os entrevistados falaram sobre os entraves, pontos positivos do PDI e como utilizam os indicadores para mensuração do desempenho das ações elaboradas. Relataram que a Universidade está implantando um sistema de gestão que

ainda está em processo de ajuste. No entanto, essa ferramenta inicialmente tem somente o lançamento da distribuição orçamentária, onde o gestor faz o lançamento e deve acompanhar, monitorar e executar.

Quanto aos pontos positivos do PDI, os entrevistados passaram os seguintes relatos:

*A Universidade melhorou muito no sentido de planejar, antes era tudo feito em planilhas Excel. (Entrevistado 1).*

*[...] ponto positivo no planejamento foi a construção do PDI (Entrevistado 2).*

*O lado positivo do PDI é que temos uma visão macro da gestão. (Entrevistado 3).*

*Fazer um acompanhamento de processos do início, meio e fim. (Entrevistado 10).*

*[...] que você pode fazer um trabalho articulado entre o PDI e orçamento da Instituição e se você conseguir fazer essa articulação, fica mais fácil para você justificar aquilo que você não pode fazer. (Entrevistado 13).*

*Os pontos positivos é que a gente não tem surpresas, né, com relação a fatores imprevisíveis. (Entrevistado 14).*

*Que você tem na verdade um detalhamento daquilo que você está fazendo com conhecimento e se meta que você desenhou está sendo alcançada. (Entrevistado 15).*

Além disso, outros entrevistados destacaram que na UFT as pessoas têm dificuldade de compreender o planejamento. Assim, o desafio de criar essa cultura de planejamento tem sido um dos entraves para a gestão. Torna-se uma tarefa difícil sensibilizar os demais a participarem diretamente dessa ação, fazendo com que tenham o entendimento da necessidade do planejamento antes da execução da ação, conforme exposto a seguir:

*O principal entrave é conseguir sensibilizar e fazer com que os atores participem dessa ação e o ponto positivo foi a criação do sistema, assim os indicadores para a mensuração do desempenho, cada ação tem uma meta física que gera indicadores. (Entrevistado 5).*

*Uma das dificuldades é implementar algumas ações que estão no PDI o que a gente observa da própria cultura. Ponto positivo a gestão estar envolvida em querer fazer. Os indicadores a gente vai fazendo com o PAT que é o nosso programa que a gente vai acompanhando. (Entrevistado 6).*

*Eu acho que é ainda uma questão cultural mesmo o planejamento. Ponto positivo, a gente como eu falei pode fazer um acompanhamento de processos do início, meio e fim. (Entrevistado 10).*

*Dificuldade em planejar. Ponto positivo você pode fazer um trabalho articulado com o PDI e o orçamento da instituição. Os indicadores são mensurados através de reuniões e com formulário via sistema. (Entrevistado 13).*

*[...] as pessoas não estão direcionadas diretamente na gestão, então não conseguem entender a importância de se atingir aquilo que foi planejado. Ponto positivo: você tem na verdade a apuração de um detalhamento daquilo que você está fazendo com*

*conhecimento e se a meta que você desenhou está sendo alcançada. Os indicadores são elaborados por relatório anual de trabalho e a prestação de contas do relatório. (Entrevistado 15).*

*[...] o entendimento e a leitura do PDI, publicização, né, todos da Universidade, todos do Campus. Os pontos positivos do PDI ainda vão surgir, nós ainda não estamos colhendo esses frutos. Os indicadores a gente tem acesso, a gente coloca as ações feitas. (Entrevistado 16).*

Outra questão importante apresentada aqui pelos gestores entrevistados foi a forma como utilizam os indicadores para a mensuração do desempenho das ações elaboradas no PDI para o ensino, pesquisa e extensão. Ainda são acompanhados através de planilhas, pois o sistema está em implantação, conforme demonstrado pelos entrevistados:

*[...] então assim esses indicadores ainda são acompanhados através de planilhas, mas provavelmente no futuro esses indicadores vão constar dentro do mesmo sistema de monitoramento do PDI. (Entrevistado 1).*

*[...] estamos mexendo no software para inserir todos esses indicadores. (Entrevistado 2).*

*Acabei de falar, tem as ações, os indicadores e você coloca o percentual que foi executado, o que é que falta, quais são os riscos e quando não é executado tem que justificar porque é que não foi. (Entrevistado 8).*

*Tem um formulário [...] não tivemos tempo de fazer esse acompanhamento. (Entrevistado 13).*

*No caso do campus, o que a gente faz é apresentar o relatório anual de trabalho e a prestação de contas do relatório. [...] O sistema da Proap acredito que ainda está começando. (Entrevistado 15).*

A abordagem de Ismail e Al-Thaoiehie (2015) destaca que o planejamento pode ser alcançado de forma eficaz através da disseminação de uma cultura baseada essencialmente no compromisso com o beneficiário focado no usuário, desenvolvimento e melhoria, com o envolvimento tanto da administração quanto de pessoal para alcançar a qualidade, eficácia e excelência do desempenho.

Figura 7 – Nuvem de Palavras da Perspectiva Planejamento



Fonte: Elaboração da autora (2019).

Na perspectiva planejamento (Figura 7), as menções citadas pelos gestores em ordem de mais importância foram: PDI, ações, acompanhamento, planejamento, gestão, ferramenta, reunião, problema, contas e demandas. A pergunta norteadora utilizada nessa perspectiva foi: Quais são os atuais entraves que enfrentam e os pontos positivos encontrados para acompanhar as iniciativas do PDI? Como a Universidade utiliza os indicadores para a mensuração do desempenho das ações elaborados no PDI para o ensino, pesquisa e extensão?

Na observação desse questionamento os gestores apontaram que a Universidade tem ações no PDI com grande absenteísmo, no sentido de que o planejamento não se desenvolve a contento, então, precisa criar essa cultura do planejamento. Cabe ressaltar que o acompanhamento do planejamento ainda não está sendo feito via sistema; ainda está em teste a implantação de uma ferramenta. Atualmente, o relatório é apresentado em reuniões, pontuando as ações que foram realizadas.

#### 4.1.5 Percepção sobre a perspectiva de desempenho de gestão universitária - Financeira e orçamentária

As principais evidências de como a Universidade busca otimizar os recursos financeiros aplicados as suas atividades institucionais foram mencionadas pelos gestores, no

sentido que, devido à redução dos recursos financeiros, a tendência é juntar o número máximo de pessoas interessadas em determinada ação, para que façam “uma ponte” com as atividades do ensino, pesquisa e extensão, para que a Universidade consiga alcançar seus objetivos.

*Eu tenho que pensar a UFT dentro do tripé, [...] a atividade que eu desenvolvo aqui na Proex, ela só vai ter sentido se ela fizer uma ponte com atividades de ensino, lá da Prograd, se ela fizer uma ponte com atividades da pesquisa e com a gestão. (Entrevistado 3).*

Um ponto interessante a ser analisado é a capacidade que o gestor deve ter em saber fazer gestão com investimento nas atividades-fim da Universidade, com recursos orçamentários reduzidos. Os gestores enfatizaram o seguinte:

*Nós temos esse documento chamado PDO que é uma equivalência a LOA, então o que nós fazemos? Nós temos uma matriz parecida à do MEC, né, que trabalha com número equivalente, preço de curso e nós fazemos essa distribuição por Campus, né, e também no Campus pela quantidade de curso. (Entrevistado 2).*

*Com critérios rigorosos de participação. (Entrevistado 4).*

*A otimização é com o uso racional dos recursos que nós temos disponíveis. (Entrevistado 5).*

*Otimiza buscando, né, trabalhar os treinamentos, a capacitação em conjunto né. (Entrevistado 6).*

*[...] no ponto de vista de custeio a gente tem tentado melhorar a qualidade dos recursos nos contratos, né. (Entrevistado 10).*

*[...] a otimização, ela se dá de fazer atividades coletivas né. (Entrevistado 11).*

Farid, Nejati e Mirfakhredini (2008) afirmam que as perspectivas financeiras contêm os resultados tangíveis nas finanças tradicionais nos termos de arrecadação de fundos, gestão financeira e receitas das operações. Dentro da Perspectiva Financeira, Da Silva *et al.* (2013) argumentam que ainda são abordados os seguintes objetivos: melhorar a eficiência operacional, consequentemente, reduzindo os custos e, por último, procurar ampliar o mix de receitas da Universidade.

Nesse sentido, uma nuvem de palavras (Figura 8), foi produzida para identificar as palavras mais utilizadas pelos gestores durante as entrevistas. As perguntas foram enfatizadas nas abordagens das perspectivas acadêmicas, gestão acadêmica, aprendizagem e crescimento, financeira e orçamentária e planejamento.

**Figura 8 – Nuvem de Palavras da Perspectiva Financeira e Orçamentária**



Fonte: Elaboração da autora (2019).

Na perspectiva financeira e orçamentária, o questionamento aos gestores com a finalidade de entender a visão da gestão neste aspecto decorreu do questionamento: como a Universidade busca otimizar os recursos financeiros aplicados e suas atividades institucionais? Assim, relataram que, para trabalhar com todas as áreas, cultura, ações comunitárias, ações afirmativas, dentre outras, com pouco recurso de capital e uma grande demanda de custeio, a instituição vem trabalhando parcerias com o Ministério Público, com Defensoria, com empresas. Também as pessoas têm procurado a Universidade para solicitar parceria ou a própria gestão busca parceria, mostrando qual é o lado positivo para as partes.

A Universidade trabalha também com o plano de distribuição orçamentária (PDO), com base na estrutura do Governo Federal, que utiliza a Lei Orçamentária Anual (LOA), em que se estabelecem os orçamentos da União, por intermédio dos quais são estimadas as receitas e fixadas as despesas, gerando impactos diretos na gestão. Desse modo, a matriz de distribuição orçamentária atende as demandas do ensino, pesquisa e extensão, dentro das possibilidades, com base no planejamento dos cursos de cada campus e de toda a gestão.

#### 4.2 BSC, PERSPECTIVAS E PREMISAS

A premissa básica do BSC é permitir converter a visão da empresa em ação mediante a medição de um grupo de indicadores agrupados em quatro categorias específicas, tendo a realização do planejamento estratégico, para que, com base nele, sejam estabelecidas metas para cada perspectiva e para cada meta de indicadores, para avaliar o desempenho através das quais se pode obter um panorama da totalidade do negócio e da organização.

Assim, mais do que um sistema de controle, suas medidas devem ser usadas para articular a estratégia da empresa, para comunicá-la e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, interdepartamentais e organizacionais, com a finalidade de alcançar um objetivo comum de forma sinérgica.

O desenvolvimento do BSC é um processo fundamental que permite melhoria contínua e aprimoramento. Devem fazer parte do BSC as medidas financeiras e não-financeiras, indicadores externos e medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento, entre medidas de resultado e as que determinam desempenho futuro. Todas as informações sobre elas devem fazer parte do sistema de informações de funcionários de todos os níveis da organização.

Para Kaplan e Norton (1997), o sucesso da implementação de um BSC está em articular os objetivos com medidas coerentes que se reforcem mutuamente. Para os autores, “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25). Para uma melhor compreensão dos fenômenos, o BSC divide a organização em quatro perspectivas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva dos processos internos; perspectiva do aprendizado e crescimento. E para cada perspectiva existe uma questão norteadora para a seleção dos objetivos estratégicos mais adequados. Os principais questionamentos realizados em cada perspectiva para a construção do sistema de gestão segundo Kaplan e Norton (1997, p. 26-29) são:

**Quadro 8 – Perspectivas do BSC**

<b>Perspectiva Financeira</b>	Para termos sucesso financeiro, como deveremos ser vistos por nossos acionistas?
<b>Perspectiva dos Clientes</b>	Para atingir nossa visão, como deveremos ser vistos por nossos clientes?
<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>	Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios deveremos sobressair?
<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	Para atingir nossa visão, como preservaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Embora não tratem especificamente da questão acadêmica, Kaplan e Norton fazem algumas reflexões de adaptação para outras aplicações específicas. Alguns comentários são de interesse e podem servir de guia para as adaptações do modelo proposto. Por exemplo, ao comentar a aderência do BSC ao setor público, os autores colocam que:

A maioria das entidades governamentais e não lucrativas enfrenta dificuldade com a arquitetura original do BSC, na qual a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia. Considerando que o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria dessas organizações, é possível reformular a arquitetura (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 147).

Outros autores corroboram Kaplan e Norton ao apontar a aplicabilidade do BSC em outras situações. Lima *et al.* (2008), por exemplo, demonstrou a possibilidade de se desenvolver e utilizar o BSC em Universidades como forma de integrar mais de um *campus*, tornando a gestão focada na estratégia.

#### **4.2.1 BSC Acadêmico: Dimensões e suas questões norteadoras**

De acordo com Da Rosa Scharmach *et al.* (2012), Ulysse *et al.* (2013), De Arruda *et al.* (2014), Al-Hosaini e Sofian (2015), o BSC apresenta diversos benefícios, dentre eles, esclarecimento da missão e das formas. Para Felix, Do Prado Félix e Timóteo (2014), é possível implementar o BSC em organizações dentro de um contexto de adaptações, pois é amplamente utilizado no mercado nacional e internacional, possibilitando o desenvolvimento de metas de curto e longo prazo, a compreensão das relações de causa e efeito entre os departamentos e as tomadas de decisões, controle e estímulo, para o aumento da qualidade, permitindo, a partir da identificação dos objetivos estratégicos, metas, indicadores e ações referentes às perspectivas do BSC. O Quadro 9 apresenta as dimensões adaptadas do BSC original.

**Quadro 9 – Dimensões adaptadas do BSC original**

<b>Dimensão Políticas Acadêmicas</b>	Quais aspectos do conhecimento adquirido pelo acadêmico para melhorar e suportar a dimensão das políticas acadêmicas?
<b>Dimensão Desenvolvimento Institucional</b>	Para sermos considerados uma Universidade com desenvolvimento pleno, em busca de autonomia, reunindo as condições necessárias, quais os aspectos devemos gerenciar com excelência?
<b>Dimensão Infraestrutura Física</b>	Como as instalações da Universidade atendem as demandas do ensino, pesquisa, extensão e gestão?
<b>Dimensão Planejamento e Avaliação</b>	Como o planejamento e avaliação contribuirão para a Universidade evidenciando a rede de relações tecidas no percurso do processo de autoavaliação?
<b>Dimensão Políticas de Gestão</b>	Como a gestão institucional está articulada à concepção do Projeto Pedagógico Institucional, que assegura maior significação às atividades do corpo acadêmico, em busca da consolidação do seu perfil institucional?

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Para o uso do BSC no gerenciamento acadêmico, o perfil institucional é utilizado como linha norteadora das ações acadêmicas e administrativas na Universidade, com a utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico do Curso, Plano de Desenvolvimento dos Campi e o Regimento Interno, que explicitam a finalidade, objetivos, atividades, necessidades e o compromisso da Universidade com sua missão e as relações tecidas no processo de autoavaliação.

A Dimensão de Políticas Acadêmicas trabalha os aspectos do conhecimento acadêmico, tendo uma relação muito próxima com a sociedade, com a comunidade local, que envolve a extensão e, naturalmente, a pesquisa nos projetos desenvolvidos com a comunidade de um modo geral. A Universidade deve trabalhar políticas institucionais de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes por meio da assistência estudantil com o objetivo de incentivar a continuidade dos estudos, disponibilizando profissionais, tais como psicólogo, assistente social e pedagogo, visando a inclusão social e, nesse caso, minimizando as dificuldades de problemas de depressão entre os acadêmicos, decorrentes do *stress* acadêmico, da cobrança, da dificuldade de adaptação à vida acadêmica, do choque cultural, etc. Nessa dimensão também as metas e objetivos do PDI previstos e implantados devem estar articulados com a missão Institucional, com o cronograma estabelecido e com os resultados alcançados (Dimensão Desenvolvimento Institucional).

Em seguida, surge a Dimensão Infraestrutura Física, na qual estão vinculadas as questões de infraestrutura, de conforto aos usuários, dos ambientes e de suporte às atividades da população, entre outras, que impactam na dimensão acadêmica. Trata de dimensionar e fortalecer a infraestrutura. A Instituição também deve trabalhar para possuir monitoramento eletrônico da estrutura física e, ainda, equipamentos de segurança (hidrantes, iluminação de emergência, extintores de incêndio, etc.); melhorar nos Campi os espaços físicos com móveis apropriados para as atividades ali desenvolvidas; dispor de banheiros para pessoas com deficiência e sinalização interna e externa; adequar o almoxarifado, oferecendo melhores condições de trabalho aos servidores e, nos prédios antigos, reestruturar o acesso aos prédios através de rampas, escadas e elevadores.

Nas demais perspectivas, renomeadas de Dimensões, surge a dimensão de Planejamento e Avaliação, que está relacionada com todas as outras dimensões e evidencia-se na rede de relações elaboradas no percurso do processo de autoavaliação da Universidade. Têm relação com a missão da Instituição, com o Plano de Desenvolvimento Institucional, as políticas para as áreas de ensino, pesquisa e extensão, com destaque para a análise e avaliação contínua no processo de autoavaliação institucional, estreitamente ligado a todas as demais dimensões: Dimensão de Desenvolvimento Institucional, Políticas Acadêmicas, Políticas de Gestão, assim como à Infraestrutura Física.

O principal resultado a ser buscado é o aperfeiçoamento da gestão acadêmica e administrativa com base na avaliação e no planejamento institucional (Dimensão Planejamento e Avaliação). Para a Universidade ser considerada uma instituição com desenvolvimento pleno, os aspectos da taxa de sucesso, índice de evasão, índice de reprovação, aluno equivalente e demais indicadores devem ser analisados, avaliados e monitorados periodicamente.

A Dimensão Política de Gestão enquadra-se como suporte à Dimensão Acadêmica, uma vez que esta diz respeito à forma como os gestores relacionam a gestão no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão. Dessa forma, a gestão deve fazer uma articulação de modo que o aluno e o professor também compreendam que estar na sala de aula, realizando atividades do ensino, tem uma relação direta com a pesquisa e com a extensão; dessa forma, ao mostrar a importância que se tem desta articulação e demonstrar o quanto a Universidade ganha no sentido de melhorar o conhecimento e a gestão, a Instituição corrobora o desenvolvimento acadêmico.

#### 4.2.2 BSC Acadêmico: Descritores/Temas das Dimensões

Kaplan e Norton (2004) apontam para uma “segunda camada” de detalhes ao BSC (Descritores), ilustrando a dinâmica temporal da estratégia e também adicionando um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o BSC traduz os objetivos em indicadores e metas. Desta forma, as organizações devem lançar um conjunto de programas que criarão valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores.

Assim sendo, entende-se que a utilização de um BSC pode contribuir para a gestão das diversas questões que envolvem o ambiente urbano e seu desenvolvimento sustentável, podendo assim, serem articuladas de forma equilibrada, havendo monitoramento quanto ao desenvolvimento de cada um dos objetivos e metas estabelecidas pela estratégia, viabilizando, dessa forma, correções de rumo que se fizerem necessárias ao longo do processo. O quadro 10 apresenta as novas dimensões adaptadas do BSC original.

**Quadro 10 – BSC adaptado em dimensões, indicadores e metas**

<b>Dimensão Políticas Acadêmicas</b>
<b>Em quais aspectos a aquisição do conhecimento pelo acadêmico se dá através da extensão melhorando e suportando a dimensão políticas acadêmicas?</b>
[Ensino] [Pesquisa] [Extensão] [Conhecimento] [Aprendizagem]
<b>Dimensão Desenvolvimento Institucional</b>
<b>Para sermos considerados uma Universidade com desenvolvimento pleno, em busca de autonomia, reunindo as condições necessárias quais os aspectos devemos gerenciar com excelência?</b>
[Planejamento] [Políticas educacionais] [Relacionamentos] [Divulgação das ações] [Sintonia com todos os setores]
<b>Dimensão Infraestrutura Física</b>
<b>Como as instalações da Universidade atendem as demandas do ensino, pesquisa, extensão e gestão?</b>
[Adequação do espaço físico] [Segurança] [Iluminação] [Sala de aula] [Biblioteca] [Laboratório]
<b>Dimensão Planejamento e Avaliação:</b>
<b>Como o planejamento e avaliação contribuirão com a Universidade evidenciando a rede de relações tecidas no percurso do processo de autoavaliação?</b>
[PDI] [Avaliação] [Gestão Acadêmica] [Participação da comunidade interna] [Legalidade] [Excelência] [Aperfeiçoamento]
<b>Dimensão Políticas de Gestão</b>
<b>Como a gestão institucional está articulada à concepção do Projeto Pedagógico Institucional, assegurando maior significação às atividades do corpo acadêmico, em busca da consolidação do seu perfil institucional?</b>
[Planejamento] [Execução] [Monitoramento] [Avaliação] [Acompanhamento] [Resultados]

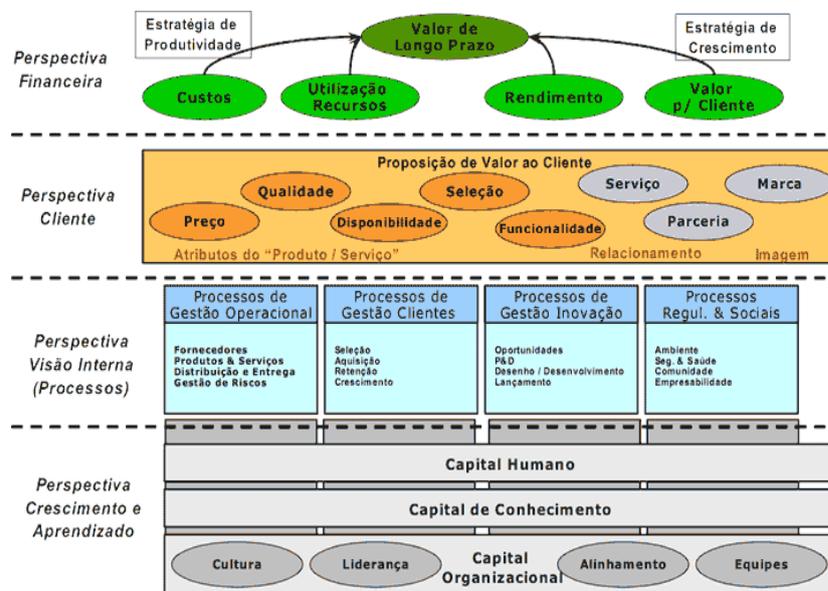
Fonte: Elaboração da autora (2019).

Após a definição dessas dimensões, indicadores e metas, para o novo mapa estratégico da UFT, baseado nas dimensões do SINAES, a proposta considerou a perspectiva acadêmica como a principal e as demais dimensões complementam os aspectos do desenvolvimento da qualidade acadêmica.

### 4.3 Mapa Estratégico e o BSC

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico do BSC explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia<sup>2</sup>. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia. A figura 9 apresenta o mapa estratégico do BSC criado por Kaplan e Norton (2004).

Figura 9 – BSC Mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 58).

O primeiro passo para a utilização do BSC nas organizações é o desenho do mapa estratégico. O mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. Kaplan e Norton (2004) mencionam que é pelo o mapa estratégico que a gestão monitora o cumprimento da estratégia.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 58), “o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC”. Os

<sup>2</sup> No nosso caso não há uma estratégia, uma vez que estamos desenhando um BSC Genérico. Portanto, foi realizado um processo inverso, isto é, partiu-se dos indicadores para os descritores - via literatura - de cada dimensão e, posteriormente, para os objetivos estratégicos a serem propostos.

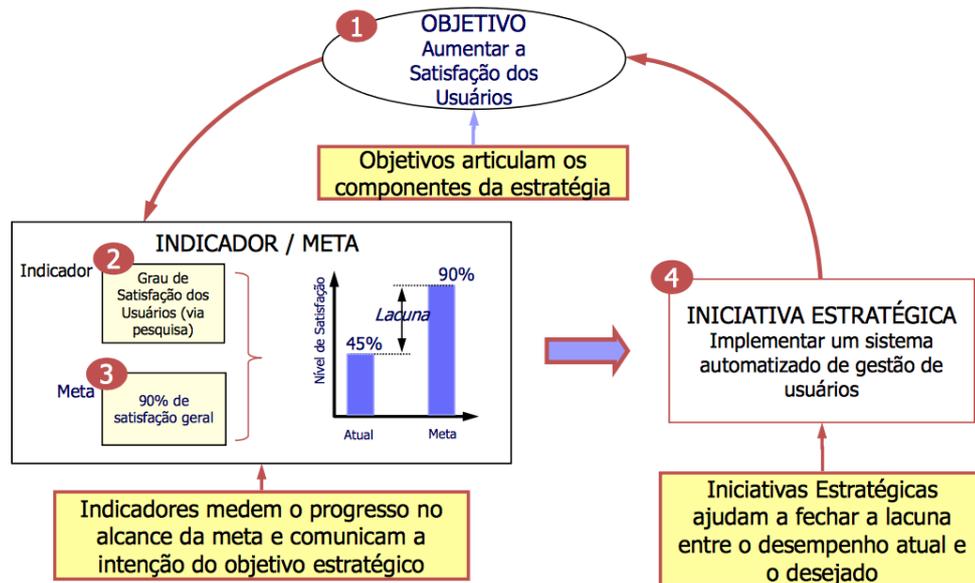
mesmos autores ainda concordam que o mapa ilustra as relações de causa e efeito, conectando os resultados almejados para cada perspectiva. Existem alguns princípios que norteiam o mapa estratégico. Segundo Kaplan; Norton (2004), são eles:

- a estratégia equilibra forças contraditórias;
- a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- a estratégia cria-se valor por meio dos processos internos;
- a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e
- o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Para Silva, Medeiros Jr. e Añez (2011), no mapa estratégico é possível observar a relação sistêmica entre as variáveis numa relação causa e efeito, como no exemplo: “se aumenta o treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão mais informados sobre os produtos que vendem”. Se os funcionários estiverem mais informados sobre os produtos que vendem, então a eficácia nas vendas melhorará. Se a eficácia nas vendas melhorar, então a média das margens dos produtos que vendem aumentará. A partir dessa análise, os gestores poderão identificar os pontos a serem repensados numa perspectiva sistêmica e com a visualização imediata na própria ferramenta.

A figura 10 ilustra os componentes do BSC em relação ao objetivo, indicador, meta e iniciativa estratégica.

Figura 10 – Componentes do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Os componentes do BSC se conectam assim:

- Mapa Estratégico: tradução da Estratégia em objetivos quantificáveis, estabelecendo-se relações de causa-efeito entre os componentes;
- Os indicadores medem o grau de alcance dos objetivos propostos e influenciam o comportamento das pessoas na busca do objetivo;
- As metas e as iniciativas fornecem a velocidade e a prioridade do processo de implementação em busca da consecução de um objetivo;
- As iniciativas estratégicas especificam como atingir as metas definidas e eliminar ou neutralizar as causas identificadas. Expressam um projeto, programa ou estratégias e devem ser traduzidas em ações operacionais e em orçamentos. Não devem representar ações de rotinas ou operacionais (reuniões, elaboração de relatórios, etc.).
- As estratégias podem estar relacionadas a mais de um objetivo estratégico.

#### 4.3.1 Mapa estratégico da UFT

A figura (11) apresenta o mapa estratégico atual da UFT, composto da missão, visão e valores, que representam sua identidade institucional com o objetivo de promover a convergência de esforços humanos, materiais e financeiros, regendo e inspirando a conduta e os rumos da Instituição com vistas ao cumprimento do seu PDI.

Figura 11 – Mapa estratégico atual da UFT



Fonte: PDI da UFT 2016-2021

Com base na proposta de implementação do BSC, o mapa estratégico na organização deve ser desenvolvido com suas próprias estratégias, a partir do qual todos os gestores analisam como funcionará, traduzindo a visão em algo mensurável, que deve ser constantemente monitorado, orientando a tomada de decisões.

Uma vez que a UFT desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão, fixadas

dentro da graduação e dos programas institucionais, a proposta de um novo mapa estratégico destaca as dimensões de maiores potenciais, ordenando em grau de importância as dimensões: políticas acadêmicas, desenvolvimento institucional, infraestrutura, planejamento e avaliação e políticas de gestão. Ressalta-se que são dimensões interligadas que formam o conjunto de estratégias, visando melhorar o desempenho organizacional.

#### 4.3.2 Indicadores por eixo e diretriz de planejamento da UFT.

O quadro 11 apresenta as diretrizes, eixos e indicadores da UFT, elaborados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Instituição, para o período (2016-2020), como instrumentos de gestão acadêmica e administrativa.

**Quadro 11 – Diretrizes, eixos e indicadores da UFT**

Eixo 1	
Diretriz	Indicador
1	Conceito Institucional
2	Índice de cumprimento das recomendações da CPA e dos Órgãos de Controle
2	Índice de Risco da Instituição
2	Índice de aprovação dos serviços e da imagem da UFT
3	Percentual de Participação na Avaliação
4	Número de eventos realizados
5	Relatório Produzido com recomendações
Eixo 2	
Diretriz	Indicador
1	Percentual de cumprimento das metas
1	Percentual de cumprimento das recomendações
2	Percentual de cumprimento das metas no item 3.1, 3.2 e 3.3
3	Percentual de cumprimento das metas de extensão
4	Percentual de cumprimento das metas das atividades de pesquisa, iniciação científica
5	Percentual de cumprimento das metas de meio ambiente, memória e cultura
6	Percentual de cumprimento das metas inclusão social e desenvolvimento econômico
7	Percentual de cumprimento das metas de ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos
8	Percentual de cumprimento das metas de internacionalização.
Eixo 3	
Diretriz	Indicador
1	IGC
1	TSG
1	Percentual de PPCs adequados aos Parâmetros Nacionais
1	Nº de matriculados
1	Taxa de evasão

1	Taxa de retenção
1,4	Grau de Envolvimento Pesquisa
1,5	Grau de Envolvimento Extensão
2	Conceitos Capes
2	Número de Titulados Pós-graduação
2	Número de cursos
2	Grau de envolvimento com a Pós-graduação
3	Número de Formados Pós-Graduação Lato Sensu
4	Número de eventos realizados de iniciação científica/pesquisa
4, 6	Produção acadêmica /docente
4	Bolsas de auxílios concedidos a novos pesquisadores
5	Impacto das ações de extensão
6	Grupos de Pesquisa Cadastrados
6	Número de publicações realizadas pela EDUFT
6	Número de acessos ao portal de periódicos da UFT
7	Índice de aprovação dos serviços e da imagem da UFT
7	Capacidade de resposta da ouvidoria
8	Número de auxílios concedidos aos estudantes
8	Nível de satisfação quanto às atividades desenvolvidas
9	Número de benefícios a eventos concedidos
10	Número de ações com egressos realizadas
11	Índice de empregabilidade
12	Número de patentes requeridas
13	Número de ações desenvolvidas
Eixo 4	
Diretriz	Indicador
1	IQCD
1	Índice de satisfação com o trabalho docente
2	IQCT
2	Índice de Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo (ICCTA)
2	Índice de Satisfação com o trabalho
3	Pontuação Gespública
4	Número de atualizações realizadas no sistema de registro acadêmico
5	Percentual de arrecadação de recursos próprios
5,6	Percentual de compromissos orçamentários cumpridos
6	Percentual de recursos destinados às ações de mitigação
7	Índice de afastamento docente
7	Relação aluno da graduação / professor (RAP)
8	Relação aluno da graduação / técnico (RAT)
8	Índice de afastamento técnico
Eixo 5	
Diretriz	Indicador
1	Nº de espaços institucionais
1	Adequação dos ambientes para a acessibilidade de pessoas com mobilidade reduzida
2	Número de acessos ao sistema de Bibliotecas

2	Número de atualizações realizadas ao Sistema de Bibliotecas
3	Número de títulos adquiridos
4	Percentual de investimentos em TI
5	Número de laboratórios
6	M2 projetados
7	Percentual de ocupação dos campi
7	Percentual de imóveis regulamentados
8	Percentual de ações do PGLS desenvolvidas
9	Número de contratos de serviços continuados
10	M2 construídos
11	M2 construídos (área de saúde)
12	Número de obras em execução
12	Número de contratos de serviços

Fonte: PDI da UFT 2016-2021

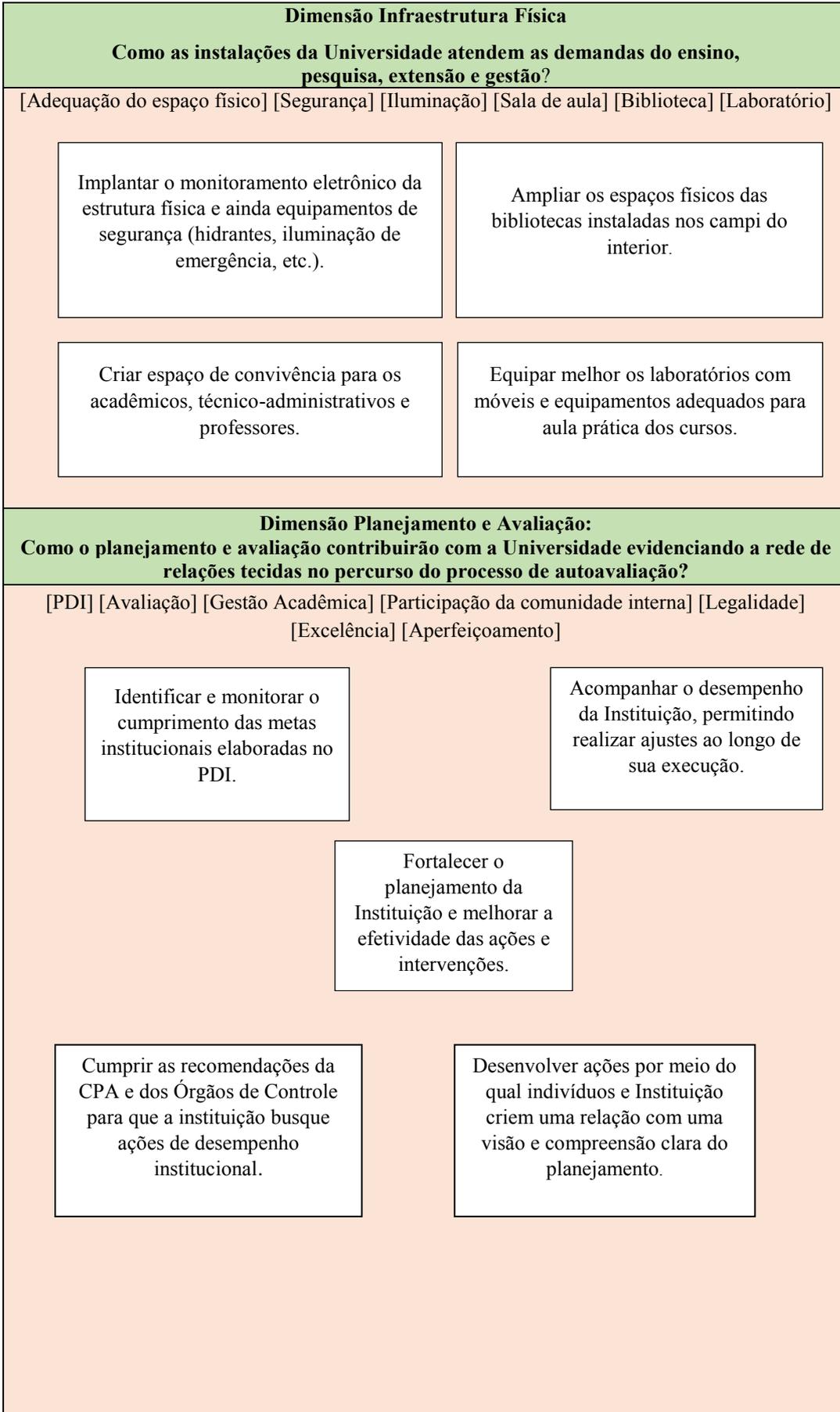
#### 4.3.3 Desdobramento do Mapa Estratégico Genérico Ajustado em Objetivos estratégicos

Para Kaplan e Norton (2000), o BSC apresenta três dimensões: estratégia, foco e organização. Na dimensão "estratégia", o BSC possibilita a descrição e a comunicação da estratégia de forma compreensível a toda a organização; na dimensão "foco", o BSC alinha todos os recursos e atividades da organização com a estratégia, e na dimensão "organização", o BSC provoca mudanças na interação entre as estruturas organizacionais e entre os empregados.

O desdobramento do mapa estratégico da UFT alinhado às dimensões adaptadas à Instituição está representado no Quadro 12.

**Quadro 12 – Desdobramento das dimensões**

<p align="center"><b>Dimensão Políticas Acadêmicas</b></p> <p align="center"><b>Em quais aspectos a aquisição do conhecimento pelo acadêmico se dá através da extensão melhorando e suportando a dimensão políticas acadêmicas?</b></p>	
[Ensino] [Pesquisa] [Extensão] [Conhecimento] [Aprendizagem]	
<p>Estimular a produção de conhecimento, a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e reflexivo.</p>	<p>Criar políticas voltadas para as diversas áreas de conhecimento de forma transversalizada.</p>
<p>Equipar melhor os laboratórios dos campi para melhor desenvolvimento das aulas práticas.</p>	<p>Proporcionar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão considerando como meta o aprendizado.</p>
<p>Incentivar a participação dos alunos em eventos científicos e culturais.</p>	
<p align="center"><b>Dimensão Desenvolvimento Institucional</b></p> <p align="center"><b>Para sermos considerados uma Universidade com desenvolvimento pleno, em busca de autonomia, reunindo as condições necessárias, quais os aspectos que devemos gerenciar com excelência?</b></p>	
[Planejamento] [Políticas educacionais] [Relacionamentos] [Divulgação das ações] [Sintonia com todos os setores]	
<p>Fortalecer o desenvolvimento de todo o sistema educacional, no aperfeiçoamento dos docentes, no desenvolvimento curricular e na pesquisa educacional.</p>	<p>Criar políticas voltadas à publicização do PDI de forma regular, para que toda comunidade tenha conhecimento, e utilizá-lo como matriz para a execução das ações a fim de promover o atendimento da missão institucional.</p>
<p>Efetivar as ações planejadas no PDI para controle e cumprimento das atividades previstas no planejamento de gestão e orçamentário.</p>	<p>Integrar as Pró-reitorias para atender as políticas institucionais estabelecendo critérios para que a cultura do planejamento, execução e avaliação seja feita pelos gestores das unidades administrativas.</p>





Fonte: Elaboração da autora (2019).

Ressalta-se que a perspectiva acadêmica se destaca como principal, pois se relaciona ao aspecto do foco da UFT que é o ensino. As demais perspectivas são interligadas, pois, para que haja ensino, pesquisa e extensão, todas as demais perspectivas abordadas no estudo são de fundamental importância. O desdobramento do mapa estratégico genérico ajustado em objetivos estratégicos oportuniza a aplicação do BSC com as adaptações voltadas às características da Universidade.

#### **4.3.4 O Mapa Estratégico da UFT com objetivos estratégicos e suas relações de causa e efeito**

A proposta da construção do novo Mapa Estratégico da UFT elenca as seguintes perspectivas/dimensões: **Políticas Acadêmicas**, que apontam para o estímulo à produção de conhecimento, à criação cultural e ao desenvolvimento do espírito científico e reflexivo, criação de políticas voltadas para as diversas áreas de conhecimento de forma transversalizada; incentivo à participação dos alunos em eventos científicos e culturais, proporcionando os

elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado e incentivo à participação dos alunos em eventos científicos e culturais.

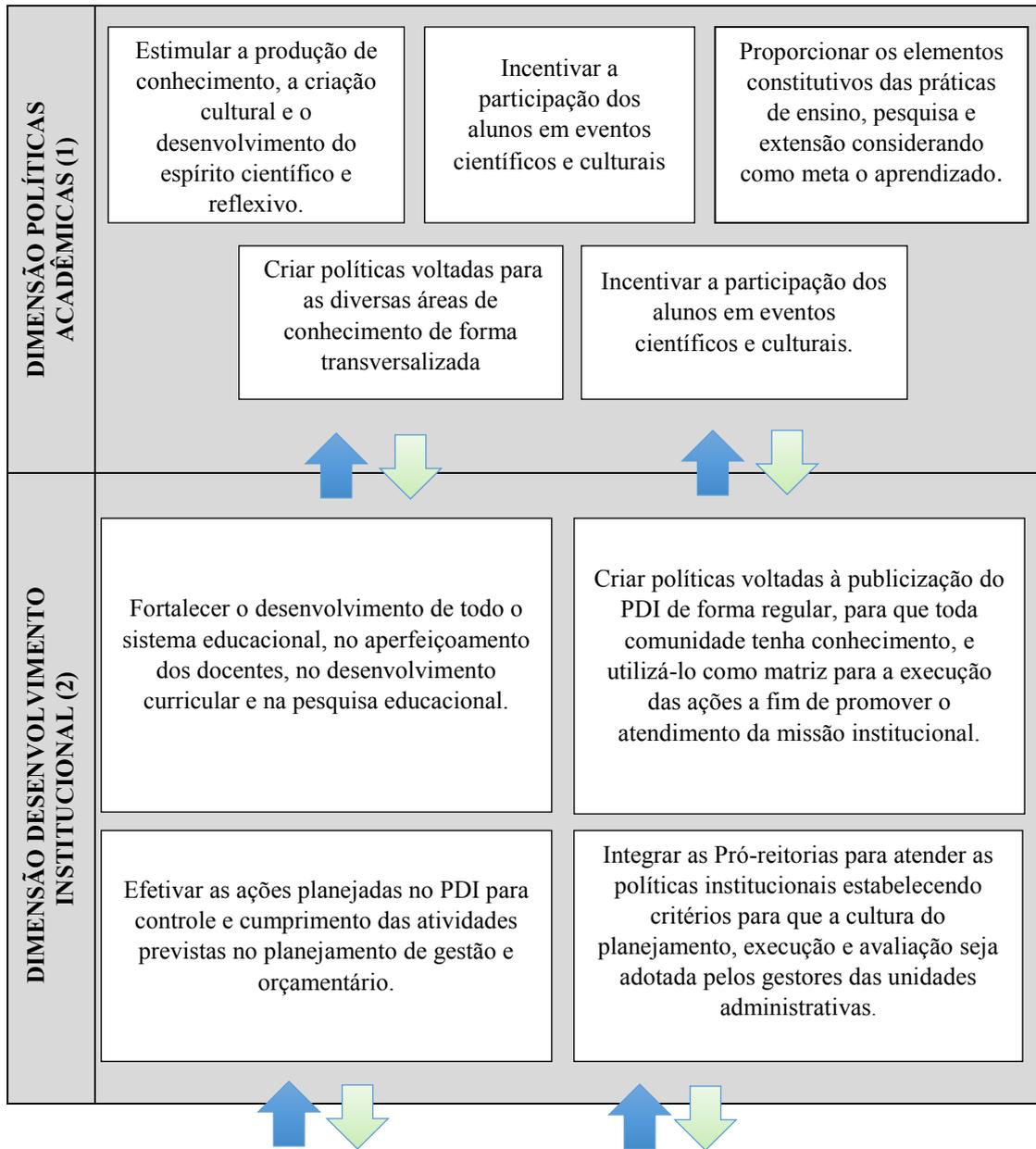
A dimensão **Desenvolvimento Institucional** engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a UFT deve enfatizar para oferecer um ensino de qualidade, como fortalecer o desenvolvimento de todo o sistema educacional, no aperfeiçoamento dos docentes, no desenvolvimento curricular e na pesquisa educacional; criar políticas voltadas à publicização do PDI de forma regular, para que toda comunidade tenha conhecimento e possa utilizá-lo como matriz para a execução das ações, a fim de promover o atendimento da missão institucional; efetivar as ações planejadas no PDI para controle e cumprimento das atividades previstas no planejamento de gestão e orçamentário; Integrar as pró-reitorias para atender as políticas institucionais, estabelecendo critérios para que a cultura do planejamento, execução e avaliação seja feita pelos gestores das unidades.

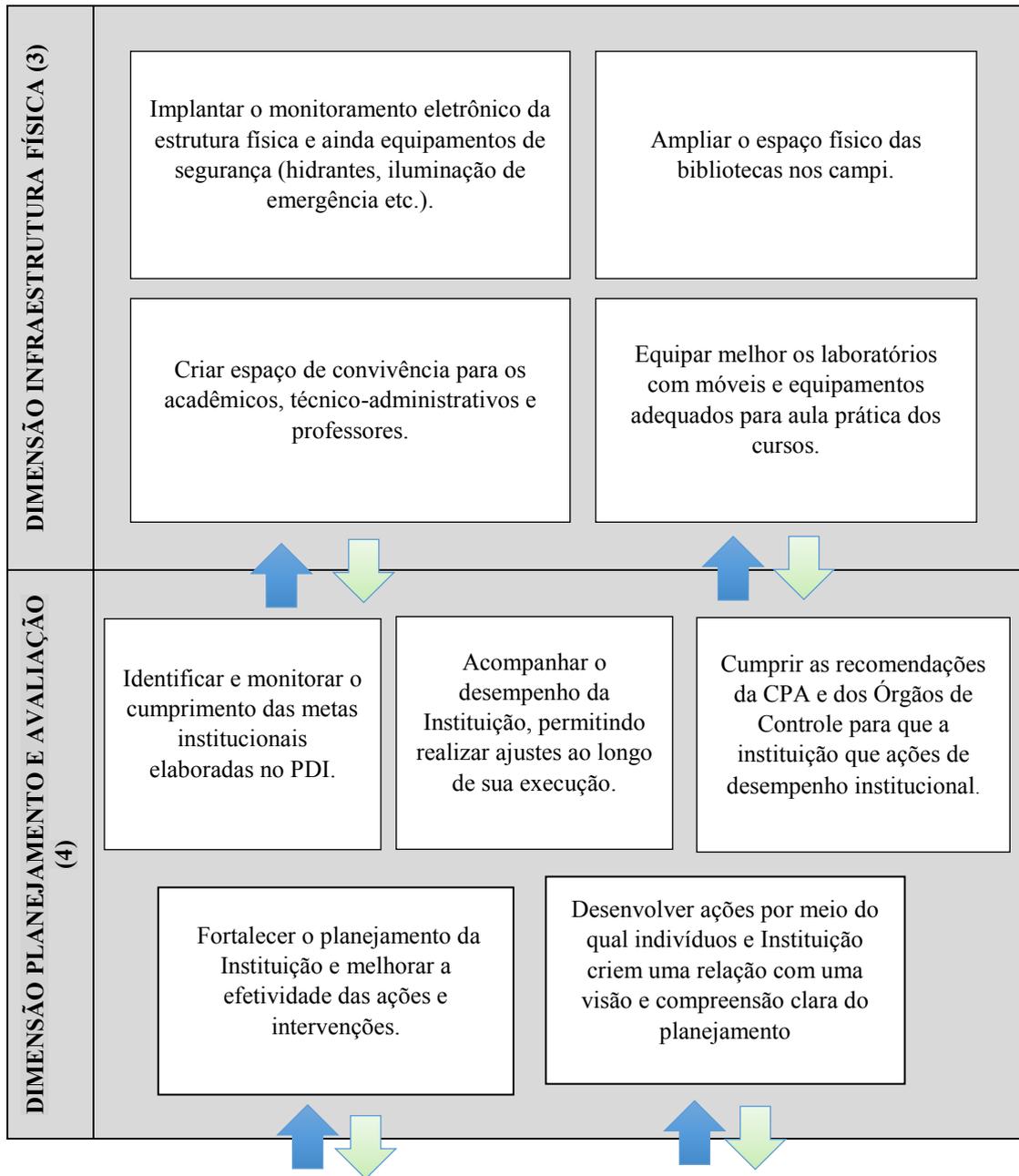
A dimensão **Infraestrutura Física** direciona para implantar o monitoramento eletrônico da estrutura física e ainda de equipamentos de segurança (hidrantes, iluminação de emergência, etc.); ampliar o espaço físico das bibliotecas nos campi; criar espaço de convivência para os acadêmicos, técnicos administrativos e professores e equipar melhor os laboratórios com móveis e equipamentos adequados para aula prática dos cursos.

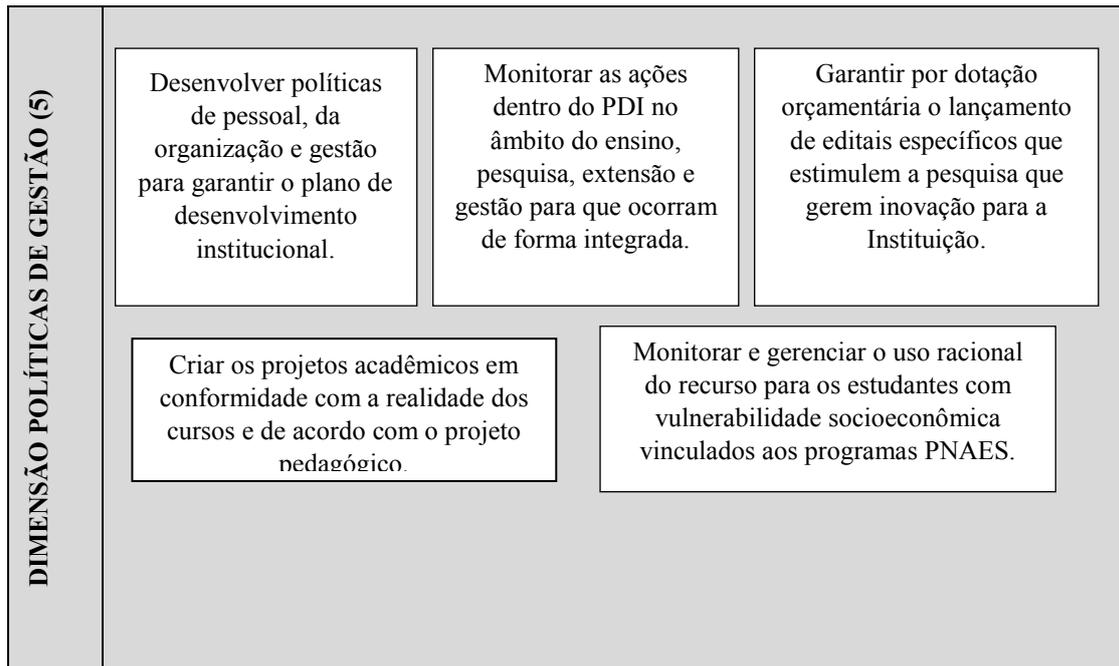
Para a dimensão **Planejamento e Avaliação**, a proposta para as iniciativas adotadas seriam: identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais elaboradas no PDI; acompanhar o desempenho da Instituição, permitindo realizar ajustes ao longo de sua execução; cumprir as recomendações da CPA e dos Órgãos de Controle para que a instituição busque ações de desempenho institucional; fortalecer o planejamento da Instituição e melhorar a efetividade das ações e intervenções; desenvolver ações por meio das quais indivíduos e Instituição criam uma relação com uma visão e compreensão clara do planejamento.

A quinta dimensão, ou seja, a **Políticas de Gestão** aborda o desenvolvimento de políticas de pessoal, da organização e gestão para garantir o plano de desenvolvimento institucional, monitoramento das ações dentro do PDI no âmbito do ensino, pesquisa, extensão e gestão, para que ocorra de forma integrada; garantir em dotação orçamentária o lançamento de editais específicos que estimulem a pesquisa e que gerem inovação para a Instituição; criar os projetos acadêmicos em conformidade com a realidade dos cursos, de acordo com o projeto pedagógico; monitorar e gerenciar o uso racional do recurso para os estudantes com vulnerabilidade socioeconômica vinculados aos programas PNAES.

**Quadro 13 – Mapa estratégico, objetivos estratégicos e suas relações de causas e efeito**







Fonte: Elaboração da autora (2019).

Este novo mapa estratégico da UFT, com objetivos estratégicos e suas relações de causa e efeito, analisa todos os fatores que envolvem a execução do processo, com foco acadêmico, levando em consideração todos os aspectos que podem ter causado a ocorrência do problema, em cada dimensão. Dessa forma, ao utilizá-lo, as chances de que algum detalhe seja esquecido diminuem consideravelmente.

Todo problema tem causas específicas, e essas causas devem ser analisadas e testadas, uma a uma, a fim de comprovar qual delas está realmente causando o efeito (problema) que se quer eliminar. Eliminado as causas, elimina-se o problema.

**Quadro 14 - Objetivos Estratégicos e seus Indicadores com base no BSC**

Dimensão	Objetivo Estratégico	Indicadores
<b>DIMENSÃO POLÍTICAS ACADÊMICAS (1)</b>	1.1 Estimular a produção de conhecimento, a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e reflexivo.	1.1.1 Número de realização de eventos científicos, seminários e congressos.
		1.1.2 Número de eventos culturais que envolvam a comunidade acadêmica e o público externo.
		1.1.3 Pontuação e premiação para os melhores trabalhos acadêmicos.
		1.1.4 Crescimento da consolidação do ensino e aprendizagem.
		1.1.5 Aumento de 20% de bolsas de iniciação científica.

	<p>1.2 Criar políticas voltadas para as diversas áreas de conhecimento de forma transversalizada.</p>	<p>1.2.1 Implantação do trabalho de forma integrada com os setores da Universidade.</p> <p>1.2.2 Realização de reuniões mensais para aproximação com a extensão, assuntos estudantis, <i>campus</i> e coordenação de curso.</p> <p>1.2. Implantação de política que vai em direção ao ensino, a pesquisa e aos projetos de extensão de qualidade.</p> <p>1.2.4 Aumento das áreas de conhecimento afins trabalhando juntas.</p>
	<p>1.3 Equipar melhor os laboratórios dos campi para melhor desenvolvimento das aulas práticas</p>	<p>1.3.1 Número de padronização dos equipamentos utilizados nos cursos afins.</p> <p>1.3.2 Porcentagem no desenvolvimento de projetos com envolvimento de mais professores.</p> <p>1.3.3 Aumento na realização de compra de equipamentos com o apoio de um técnico da área.</p> <p>1.3.4 Planejamento anual e avaliação de aquisição dos novos equipamentos para novos cursos.</p> <p>1.3.5 Número de captação de recursos para aquisição de equipamentos.</p>
	<p>1.4 Proporcionar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão considerando como meta o aprendizado</p>	<p>1.4.1 Anualmente elaborar estratégias da política de auxílio estudante.</p> <p>1.4.2 Número de programas de intercâmbio com instituições nacionais e internacionais.</p> <p>1.4.3 Aumento na divulgação dos programas de mobilidade acadêmica.</p>
	<p>1.5 Incentivar a participação dos alunos em eventos científicos e culturais.</p>	<p>1.5.1 Aumentar o número de eventos de iniciação científica/pesquisa</p> <p>1.5.2 Aumento na divulgação dos eventos científicos e culturais para que haja mais envolvimento dos alunos.</p> <p>1.5.3 Crescimento em 20% para bolsas de auxílios concedidos a novos pesquisadores.</p> <p>1.5.4 Aumento no grau de envolvimento com a pesquisa</p>

<b>DIMENSÃO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (2)</b>	2.1 Fortalecer o desenvolvimento de todo o sistema educacional, no aperfeiçoamento dos docentes, no desenvolvimento curricular e na pesquisa educacional.	2.1.1 Participação trimestral nos fóruns de pós-graduação, graduação e administração.
		2.1.2 Tempo de cumprimento de implementação de uma plataforma interativa para divulgação das produções acadêmicas.
		2.1.3 Números de registro de patentes e lançamento de editais específicos que estimulem a pesquisa que gerem inovação
		2.1.4 Números de programas e projetos voltados a atender o ensino, a pesquisa e a extensão
	2.2 Criar políticas voltadas à publicização do PDI de forma regular, para que toda comunidade tenha conhecimento, e utilizá-lo como matriz para a execução das ações, a fim de promover o atendimento da missão institucional	2.2.1 Aumentar gradativamente o percentual da articulação com a comunidade acadêmica explicando a importância do PDI até chegar aos 100%.
		2.2.2 Aumentar a divulgação do PDI em <i>banner</i> , faixas, panfletos, etc., em todos os campi e Reitoria até atingir os 100%.
		2.2.3 Realização da implantação da proposta do uso da ferramenta BSC.
		2.2.4 Realização de apresentação do PDI para acadêmicos, professores e técnico-administrativos no momento de ingresso à Universidade, meta final 100%.
	2.3 Efetivar as ações planejadas no PDI para controle e cumprimento das atividades previstas no planejamento de gestão e orçamentário.	2.3.1 Verificação das dificuldades de implementar algumas ações do PDI, meta final 100%.
		2.3.2 Número de detalhamento das ações macros do PDI.
		2.3.3 Comitê de governança, para fazer avaliação das metas do PDI.
		2.3.4 Aumento no número de novas fontes de financiamento, receitas próprias, recursos descentralizados para execução do PDI.
	2.4 Integrar as pró-reitorias para atender as políticas institucionais estabelecendo critérios para que a cultura do planejamento, execução e avaliação seja feita pelos gestores das unidades administrativas.	2.4.1 Agendas de reuniões mensais unificadas com os campi.
		2.4.2 Planejamento e realização de eventos semestrais de pesquisa e extensão unificados.
		2.4.3 Criação de um grupo de trabalho das diversas pró-reitorias.

<b>DIMENSÃO INFRAESTRUTURA FÍSICA (3)</b>	3.1 Implantar o monitoramento eletrônico da estrutura física e ainda equipamentos de segurança (hidrantes, iluminação de emergência, etc.).	3.1.1 Planejamento anual do recurso orçamentário
		3.1.2 Elaboração de edital da licitação para fazer a contratação de uma empresa.
		3.1.3 Reunir mensalmente com a equipe de engenheiros e arquitetos da UFT para verificação dos projetos de segurança e proceder aos encaminhamentos necessários.
		3.1.4 Parcerias com o corpo de bombeiros, prefeitura municipal e governo do estado.
	3.2 Ampliar os espaços físicos das bibliotecas instaladas nos campi do interior.	3.2. Inserir no planejamento orçamentário anual as reformas dos espaços físicos das bibliotecas.
		3.2.2 Projeto padrão para os espaços físicos das bibliotecas dos 7 campi.
		3.2.3 Conforto e comodidade nos espaços das bibliotecas dos 7 campi.
	3.3 Criar espaço de convivência para os acadêmicos, técnicos administrativos e professores.	3.3.1 Solicitações de espaços físicos para convivência nos intervalos do trabalho nos 7 campi.
		3.3.2 Ampliação do espaço para lazer nos 7 campi.
		3.3.3 Criação de espaço de convivência nos 7 campi para os acadêmicos.
		3.3.4 Acessibilidade aos espaços físicos dos 7 campi.
	3.4 Equipar melhor os laboratórios com móveis e equipamentos adequados para aula prática dos cursos.	3.4.1 Aquisição de móveis adequados para portadores de necessidades especiais nos 7 campi.
		3.4.2 Padronização dos laboratórios dos 7 campi, para uso dos cursos afins.
		3.4.3 Criação de projetos de pesquisa para captação de recursos para aquisição de móveis e equipamentos nos 7 campi .
		3.4.4 % de aquisição de móveis e equipamentos de qualidade.

<b>DIMENSÃO DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO (4)</b>	4.1 Identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais elaboradas no PDI	4.1.1 % Plano de gestão vinculado ao plano de desenvolvimento institucional para simplificar a execução.
		4.1.2 Quantificar e monitorar as metas institucionais.
		4.1.3 Mensurar os resultados obtidos das metas planejadas.
	4.2 Acompanhar o desempenho da Instituição, permitindo realizar ajustes ao longo de sua execução.	4.2.1 Existência de mecanismos de nivelamento do desempenho.
		4.2.2 % das ações executadas mensalmente.
		4.2.3 % das ações e metas não realizadas.
	4.3 Fortalecer o planejamento da Instituição e melhorar a efetividade das ações e intervenções	4.3.1 % da Receita destinado a programas de eventos de iniciação científica.
		4.3.2 Numero de docentes, discentes envolvidos nos programas destinados ao ensino, pesquisa e extensão.
		4.3.3 Relação do planejamento, execução, monitoramento de todas as ações e metas das unidades gestoras compostas no PDI.
	4.4 Cumprir as recomendações da CPA e dos Órgãos de Controle para que a instituição busque ações de desempenho institucional.	4.4.1 Aumento na proporção dos atendimentos das recomendações dos órgãos de controle.
		4.4.2 Metas, ações e indicadores controlados por um sistema informatizado.
		4.4.3 Aumento na proporção do acompanhamento e monitoramento das ações de desempenho institucional.
	4.5 Desenvolver ações por meio das quais indivíduos e Instituição criem uma relação com uma visão e compreensão clara do planejamento.	4.5.1 Aumentar os banners da missão e visão do PDI para as diretorias.
		4.5.2 Aumentar a divulgação da importância do PDI para a UFT.
		4.5.3 Quantificar o aumento do uso do planejamento para verificar a cultura do planejamento.

<b>DIMENSÃO POLÍTICAS DE GESTÃO (5)</b>	5.1. Desenvolver políticas de pessoal, da organização e gestão para garantir o plano de desenvolvimento institucional.	5.1.1 Número de disponibilidade de pessoal no tempo das etapas previstas no PDI
		5.1.2 Grau de envolvimento do pessoal técnico administrativo e docente no PDI
		5.1.3 Número de acessos ao manual do PDI.
	5.2 Monitorar as ações dentro do PDI no âmbito do ensino, pesquisa, extensão e gestão para que ocorra de forma adequada.	5.2.1 Estabelecimento de métricas transparentes para monitorar, avaliar e reportar atividades do PDI.
		5.2.2 Proporção da implantação de um sistema para monitorar, avaliar e reportar atividades do PDI.
		5.2.3 Proporção de execução da proposta do uso do BSC.
	5.3 Garantir em dotação orçamentária o lançamento de editais específicos que estimulem a pesquisa e que gerem inovação para a Instituição.	5.3.1 Percentual de arrecadação de recursos próprios
		5.3.2 Percentual de compromissos orçamentários cumpridos
		5.3.3 Quantificar o índice de afastamentos docentes.
	5.4 Criar os projetos acadêmicos em conformidade com a realidade dos cursos de acordo com o projeto pedagógico.	5.4.1 Proporção de projetos acadêmicos em conformidade com os demais projetos institucionais.
		5.4.2 Proposição de cursos de Pós Graduação que apresentem um Projeto Pedagógico voltado à realidade dos cursos.
		5.4.3 Número de alunos atendidos pelos serviços prestados no apoio à participação em atividades de pesquisa e eventos
	5.5 Monitorar e gerenciar o uso racional do recurso para os estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica vinculados aos programas PNAES	5.5.1 Edital semestral de seleção para estudantes em vulnerabilidade.
		5.5.2 Avaliação e diálogo com todos os setores de assistência estudantil dos 7 campi e com os colegiados, enviando os relatórios mensais dos estudantes.
		5.5.3 Acompanhamento mensal do coeficiente de rendimento do aluno em vulnerabilidade.

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A proposta desse novo mapa estratégico do BSC para a gestão, abordada nos Quadros 13 e 14, apresenta-se como um facilitador na tradução dos objetivos estratégicos do PDI da UFT, para a proposta de aplicação da ferramenta BSC, adaptada de acordo com a

necessidade da Instituição, dando clareza na identificação da cadeia de indicadores de desempenho. Fundamenta-se, por um lado, pelas dificuldades em gerenciar e avaliar o desempenho da gestão, utilizando uma ferramenta; por outro lado, pelo desafio de explorar as possibilidades do *Balanced Scorecard*, adaptado, integrado ao SINAES e à gestão.

Ao considerar como proposta a aplicabilidade do BSC, aparece a necessidade do levantamento bibliográfico, entrevistas, leituras e análises dos documentos institucionais. A partir das perguntas norteadoras aplicadas nas entrevistas foi possível fazer uma sugestão sobre quais dimensões se classificam como importantes e prioritárias e que deveriam compor ações/indicadores a serem levantados, para que fosse atingido o objetivo deste trabalho, confrontando e adaptando-os, quando possível.

O mapa estratégico no âmbito da UFT deve ter seu início sobre a base acadêmica. O modelo apresentado sugeriu a aplicação de cinco perspectivas denominadas dimensões: dimensão acadêmica, desenvolvimento institucional, infraestrutura física, planejamento e avaliação e políticas de gestão. Cabe destacar que essas dimensões adaptadas facilitaram a visualização das relações de causa e efeito dos princípios envolvidos, tornando-se muito úteis e atraentes para o treinamento dos gestores envolvidos no planejamento. Assim, propõem-se recomendações para melhoria do desempenho neste novo mapa estratégico nas cinco dimensões:

A **dimensão acadêmica** foi colocada como primeira dimensão por se considerar um forte potencial na instituição, que se sobrepõe às abordagens das demais. Nos indicadores representados no Quadro 13, tem-se o pilar do ensino, pesquisa e extensão, dentro da instituição como os elementos basilares, propostos para atingir a partir dessas ações, gestão de qualidade nas atividades finalísticas, no sentido de gerar valor.

Em conformidade com a dimensão acadêmica, relaciona-se, principalmente, com ações pedagógicas, que são ações de formação, com as condições para que essas ações aconteçam e como a UFT quer esses formados, resultando em alunos muito bem formados. E, não obstante, abordou-se, na dimensão acadêmica, como a Universidade vem trabalhando/desenvolvendo as atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão), no sentido de qualificar tais funções, gerando uma proposição de valor para os usuários. Os gestores pontuaram que pensar as ações dentro do PDI, no âmbito do ensino da pesquisa e da extensão, tem suas barreiras. Foram destacadas também as dificuldades na necessidade de intervenção pedagógica, enfrentamento do déficit de aprendizagem, melhor planejamento das ações, alinhamento da competência organizacional com a competência individual, trabalhar o ensino, a pesquisa e a extensão a partir da indissociabilidade, problemas com a execução dos três pilares

trabalhados dentro dos cursos, sendo que o ensino é muito mais demandado, muito mais colocado em prática do que a própria pesquisa e a extensão.

Percebe-se que, dentre os três pilares, o mais utilizado pela UFT evidencia o ensino. No entanto, os pilares ensino, pesquisa e extensão caracterizam as Universidades e estes devem atuar, não de forma isolada e esporádica, mas sim, de maneira constante e indissociável. Assim, a gestão pode trabalhar eventos científicos e culturais, seminários, congressos, com foco no ensino e aprendizagem, bem como no incentivo à iniciação científica, com o envolvimento dos acadêmicos, a pesquisa volta para o acompanhamento e o crescimento não somente do conhecimento do aluno, mas também para a comunidade acadêmica como um todo, promovendo a formação humana e profissional dos acadêmicos, preparando para uma atuação com responsabilidade na sociedade.

Destaca-se que os novos objetivos estratégicos propostos nesta dimensão mostram que, ao estimular a produção de conhecimento, a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e reflexivo, criar políticas voltadas para as diversas áreas de conhecimento de forma transversalizada, equipar e melhorar os laboratórios dos campi, para melhor desenvolvimento das aulas práticas, proporcionar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado, e incentivar a participação dos alunos em eventos científicos e culturais, elaborados a partir do que foi relatado pelos entrevistados, corroboram estes objetivos, para se tornarem viáveis e de aplicabilidade na Instituição a fim de alcançar excelência acadêmica de suas ações nas áreas do ensino, geração do conhecimento e prestação de serviços à população.

Na construção dos indicadores da **Dimensão Desenvolvimento Institucional**, buscou-se enfatizar como a Universidade entende quais são os processos acadêmicos que devem estar alinhados para suportarem as atividades de ensino, pesquisa e extensão, oportunizando uma experiência educacional de qualidade. Foram pontuados problemas como a pouca divulgação do PDI, no ambiente acadêmico; apenas os gestores têm trabalhado a divulgação do PDI. Destaca-se, ainda, que a pesquisa tem uma necessidade de aporte de recurso maior que as outras atividades, principalmente da pesquisa e da extensão em relação à qualificação das atividades, voltadas para os usuários.

Assim, pontua-se que, pela percepção verificada nos gestores, a participação nos fóruns de pós-graduação, graduação e administração, a implementação de uma plataforma interativa para divulgação das produções acadêmicas, registro de patentes e lançamento de editais específicos, que estimulem a pesquisa que gerem inovação, números de programas e projetos voltados a atender o ensino, a pesquisa e a extensão, são atividades que corroboram o

desenvolvimento institucional e estão em consonância com o delineamento da proposta aqui apresentada.

Nesse sentido, a articulação com a comunidade acadêmica, explicando a importância do PDI, a divulgação do PDI em *banners*, faixas, panfletos, etc., em todos os campi e Reitoria, implantação da proposta do uso da ferramenta BSC para auxiliar o planejamento, monitoramento e execução das ações, apresentação do PDI para acadêmicos, professores e técnicos-administrativos, no momento de ingresso na Universidade, contribuem para a difusão do PDI e, ainda, para a verificação das dificuldades de implementar algumas ações do PDI. A criação do comitê de governança, para fazer avaliação das metas do PDI; a busca de novas fontes de financiamento, receitas próprias, recursos descentralizados para execução do PDI; a realização de agendas de reuniões unificadas com os campi; o planejamento e realização de eventos de pesquisa e extensão unificados; a formação de grupo de trabalho das diversas pró-reitorias, são ações que contribuem para o desenvolvimento institucional, integrando e sintonizando com as demandas quanto a sua compatibilidade com a dimensão acadêmica.

Sugere-se como novos objetivos estratégicos elaborados nesta dimensão, fortalecer o desenvolvimento de todo o sistema educacional, no aperfeiçoamento dos docentes, no desenvolvimento curricular e na pesquisa educacional; criar políticas voltadas à publicização do PDI de forma regular, para que toda comunidade tenha conhecimento e utilização como matriz para a execução das ações, a fim de promover o atendimento da missão institucional.

Ressalta-se, ainda, a efetivação das ações planejadas no PDI para controle e cumprimento das atividades previstas no planejamento de gestão e orçamentário, e integração das pró-reitorias para atender as políticas institucionais, estabelecendo critérios para que a cultura do planejamento, execução e avaliação seja feita pelos gestores das unidades administrativas. Assim posto, com base nas pontuações apresentadas, os objetivos estratégicos sugeridos nesta dimensão contemplam as necessidades da UFT para melhor obtenção de resultados.

Observa-se que a **Dimensão Infraestrutura Física**, visivelmente em termos de UFT, encontra-se mais consolidada. No entanto, cada *campus* deve oferecer uma infraestrutura mínima necessária para que a atividade finalística seja executada com qualidade e as instalações adequadas para o pleno desenvolvimento das atividades acadêmicas.

Inferese que, mediante as análises, a dimensão proposta neste trabalho contempla o que reflete a identidade institucional, bem como considera a proposta de melhoria, sugerindo implantar o monitoramento eletrônico da estrutura física e ainda equipamentos de segurança (hidrantes, iluminação de emergência, etc.), criar espaço de convivência para os acadêmicos,

técnicos-administrativos e professores, ampliar os espaços físicos das bibliotecas instaladas nos campi do interior e melhor equipar os laboratórios com móveis e equipamentos adequados para aula prática dos cursos.

Com base nesses objetivos propostos no novo mapa estratégico, esta dimensão tem a concordância com a Dimensão 7 do SINAES - Infraestrutura Física, que analisa a infraestrutura da instituição, relacionando-a às atividades acadêmicas de formação, de produção e disseminação de conhecimentos e às finalidades próprias da IES. Analisa-se ainda que essas ações estratégicas permitirão cumprir a missão institucional.

Na **Dimensão Planejamento e Avaliação** analisou-se como a Universidade busca otimizar os recursos financeiros aplicados nas suas atividades institucionais. Neste aspecto, a gestão realiza a elaboração do planejamento orçamentário com base na lei orçamentária anual, do Governo Federal, e a Universidade, com as ações que apresenta no PDI, planeja e solicita o suporte financeiro. Nesta análise, percebeu-se que a UFT tem evoluído muito, porque antes não se falava nem se utilizava o PDI como um instrumento de gestão. Agora, o PDI foi construído para ser um instrumento norteador das ações, porém, para implementar, é necessário haver mudança de cultura. Percebe-se que a dificuldade maior é a compreensão da comunidade geral do que é o PDI e a apropriação do PDI como instrumento de gestão.

Os recursos são direcionados para o alcance dos objetivos e das metas institucionais. A instituição primeiramente oferece a sistemática inicial desse planejamento, direcionando os gastos conforme a previsão orçamentária e utiliza a estrutura de planejamento, desenvolvimento, acompanhamento, controle e avaliação, para acompanhar a execução do que foi utilizado. Até 2017, o planejamento, monitoramento, execução e avaliação das ações eram feitos em planilha Excel; em 2018, começou a implantação de um sistema que, no momento, encontra-se em construção, ainda não está em funcionamento. Algumas particularidades devem ser analisadas, uma vez que são muitas as bases de informações para que realmente exista um sistema que faça um acompanhamento de processos do início, meio e fim. O planejamento na Instituição é importante porque encerra complexidade pela própria característica institucional, que busca qualidade no ensino, pesquisa e extensão.

Com isso, faz-se necessário identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais elaboradas no PDI, acompanhar o desempenho da Instituição, permitindo realizar ajustes ao longo de sua execução, fortalecer o planejamento da Instituição e melhorar a efetividade das ações e intervenções, cumprir as recomendações da CPA e dos Órgãos de Controle, para que a instituição busque ações de desempenho institucional e desenvolva ações por meio das quais indivíduos e Instituição criem uma relação com uma visão e compreensão

clara do planejamento. Conforme viabilidade, esses objetivos permitem a condução da estratégia através de medidas eficazes.

Na **Dimensão Políticas de Gestão** foram identificados os atuais entraves que os gestores enfrentam para acompanhar as iniciativas do PDI, os pontos positivos e como a Universidade utiliza os indicadores para a mensuração do desempenho das ações elaboradas no PDI para o ensino, pesquisa e extensão. Mediante análise, observou-se que um dos atuais entraves é a falta de um sistema para acompanhamento, monitoramento e execução das ações planejadas, os indicadores sem acompanhamento, número reduzido de pessoas para monitorar as ações. Destacou-se também que o recurso disponível é muito pequeno para desenvolver as ações planejadas, os projetos pedagógicos dos cursos ainda não estão alinhados com a realidade dos cursos.

Destaca-se que para as particularidades da Instituição, em consonância às dimensões propostas, consideraram-se critérios tais como: desenvolver políticas de pessoal, da organização e gestão para garantir o plano de desenvolvimento institucional, monitorar as ações dentro do PDI no âmbito do ensino, pesquisa, extensão e gestão, para que ocorra de forma integral, garantir em dotação orçamentária o lançamento de editais específicos que estimulem a pesquisa e que gerem inovação para a Instituição, criar os projetos acadêmicos, em conformidade com a realidade dos cursos, de acordo com o projeto pedagógico, monitorar e gerenciar o uso racional do recurso para os estudantes com vulnerabilidade socioeconômica vinculados aos programas PNAES.

Com este modelo criado, nesta dimensão, a gestão estratégica da Instituição centraliza a dimensão principal e destaca seu impacto e evidência, que permite consolidar a gestão, funcionando como um instrumento de apoio à missão, visão, colaborando nos resultados das tomadas de decisões e no desenvolvimento da eficiência da Instituição.

Assim, trabalhando a metodologia de ensino e aprendizagem, usar os indicadores para que eles mostrem também, a partir da observação, o que deve ser feito para aperfeiçoar a gestão da Universidade numa perspectiva de melhoria constante, interligando as atividades com as ações e as metas a serem atingidas no PDI, a UFT, cada vez mais pode ser mais bem atendida, contemplando as demandas principalmente dos gestores e a capacidade de gestão.

A proposta dessas cinco dimensões no mapa estratégico, com novos objetivos estratégicos e indicadores, procurou contemplar as proposições de valores de maior impacto, identificadas e demandadas pela gestão na atual estrutura estratégica praticada pela UFT, com as quais a PROAP, através de seu planejamento específico, tem grande contribuição. Na análise

da relação de causa e efeito entre indicadores, considera a proposta de medidas equilibradas preconizadas pelo BSC e com melhoras do desempenho do PDI.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se, inicialmente, analisar o problema da pesquisa intitulada: Como tornar mais efetiva a gestão do PDI da UFT por meio do BSC? Para tanto, foi proposto à gestão da Universidade Federal do Tocantins - UFT o uso do BSC como suporte para a ferramenta do planejamento e avaliação de desempenho, possibilitar um entendimento mais aprofundado do PDI, que consiste no direcionamento e definição da missão da Instituição e nas estratégias para atingir suas metas e objetivos, em busca de melhor caracterizar e desenvolver as atividades do planejamento.

Esta pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso direcionado à UFT. Com base nos dados apurados, verificou-se que a Instituição não dispõe de ferramenta para monitorar a execução do PDI adequada às suas necessidades. Foi constatado que, atualmente, a UFT está iniciando a implantação de uma nova ferramenta, a qual se encontra em processo de teste. Assim, a proposta de uso do BSC contribuirá, por exemplo, para acompanhar, monitorar, executar e gerar relatórios do que foi planejado.

Também a gestão da Universidade Federal do Tocantins demonstra que o processo de planejamento nos campi e pró-reitorias possui dificuldades, as quais precisam ser sanadas, especialmente no que se refere à questão cultural do planejar e gerenciar, para que seja consolidada a gestão. A Pró-reitoria de Planejamento, por sua vez, tem trabalhado as atividades acadêmicas: ensino, pesquisa e extensão de acordo com as políticas do PDI, que possui atividades que foram pensadas e planejadas com metas, diretrizes e ações.

Como objetivo geral do presente estudo, propôs-se o uso do BSC como sistema de gestão estratégica, com base no Plano de Desenvolvimento Institucional, que é o instrumento de gestão da Universidade Federal do Tocantins, para que se tenha uma compreensão muito clara da importância de se atingir o que foi planejado nas atividades propostas, programadas e estabelecidas, realizou-se uma revisão de literatura sobre o uso do *Balanced Scorecard* em Universidades e, nesta etapa, foi detectado que as Universidades internacionais e nacionais têm utilizado essa ferramenta, ajustada à gestão institucional.

Os objetivos específicos foram estabelecidos em três grupos: o primeiro diz respeito à identificação dos principais aspectos de como os gestores se utilizam do Plano de Desenvolvimento Institucional em seu processo de tomada de decisão para adequação do BSC. Nesse ponto, observou-se que a UFT, no final do ano de 2017, desenvolveu um sistema destinado ao acompanhamento das ações do PDI, sendo que, antes, essas ações eram

monitoradas por meio de planilha em Excel, gerando relatórios ineficientes com informações incompletas, sem uma resposta fidedigna de todas as unidades gestoras.

Esse sistema, até o momento, encontra-se em fase de teste. Assim, contempla-se o alcance desse objetivo institucional ao propor o BSC “com adequações” ao uso da Instituição, considerando que o sistema que está sendo implantado tem semelhança ao BSC, que proporciona um *status* de crescimento e melhoria, levando sempre em consideração o desempenho das unidades gestoras. A propósito, o BSC permite a visualização de um diagnóstico do desempenho operacional da UFT e, ainda, apresenta quais são as medidas que poderão impulsionar o futuro institucional.

No segundo objetivo específico, relacionado a verificar os pontos críticos na percepção dos gestores na execução do Plano de Desenvolvimento, evidenciou-se que a cultura do planejamento pontua como uma das dificuldades maiores para a compreensão da comunidade em geral do PDI como instrumento de gestão, também na visão de alguns gestores, pensar as ações dentro do PDI no âmbito do ensino, pesquisa e extensão, considera-se como dificuldade.

Para o cumprimento desse objetivo, observou-se a necessidade de propor um sistema de medição de desempenho com base nos conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), integrando às ações ao PDI, para estabelecer o acompanhamento mais efetivo das ações planejadas e elaboradas pelos gestores da Instituição, contemplando o ensino, a pesquisa, a extensão e gestão.

O último objetivo específico corresponde à realização das adaptações necessárias ao BSC original da UFT, que está composto de quatro perspectivas, a saber: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Nesse ponto, é importante lembrar que o objeto de estudo é a UFT, que atua em ambiente que exige comprometimento com a sociedade em oferecer um Ensino Superior de qualidade, tanto no nível de graduação quanto de pós-graduação, oportunizando formação acadêmica e crescimento nas mais diversas áreas do conhecimento.

Dessa forma, procurou-se apresentar um sistema de gestão com base no BSC adaptado, composto pelas seguintes perspectivas: acadêmica, gestão acadêmica, aprendizagem e crescimento, planejamento, financeira e orçamentária, para alcançar a excelência na gestão, cumprindo a missão, visão e os eixos estratégicos elaborados nessa proposição. Assim, o Mapa Estratégico da UFT, com objetivos estratégicos e suas relações de causa e efeito, como nova proposta nesta pesquisa, propõe a utilização de cinco dimensões: políticas acadêmicas,

desenvolvimento institucional, infraestrutura física, planejamento e avaliação e políticas de gestão.

Ressalta-se que a pesquisa identificou que não há envolvimento de toda a comunidade acadêmica na implementação de algumas ações, porque foram pensadas ações macro, com vários objetivos e que, na verdade, não têm condição de ser atendidas. Dessa forma, a gestão precisa fazer alguns remanejamentos e, assim, muitas ações não têm sido realizadas dentro do planejamento. Nota-se que as pessoas não compreendem que o PDI, é o planejamento que tem que ser colocado na prática, assim, a pesquisa demonstra que é possível acompanhar a execução do PDI por meio da utilização da metodologia do BSC, o que permitirá à Universidade a percepção clara e articulada dos rumos acadêmicos da instituição.

### 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Diante do apurado, observou-se que as limitações deste trabalho ocorreram nos seguintes pontos: (i) a entrevista foi realizada com os 16 gestores selecionados, não sendo possível entrevistar todos os membros da Comissão Própria de Avaliação e os Diretores das Pró-reitorias, os quais executam diretamente as ações planejadas no PDI; (ii) a definição do referencial teórico abordou conceitos da administração e a ferramenta BSC, sendo que a maioria dos gestores não tinha total conhecimento da ferramenta abordada no estudo, por apresentarem formações em áreas diversificadas e opostas à administração, limitando a compreensão dos questionamentos apresentados; (iii) não aplicação do modelo proposto na UFT em face do prazo a ser cumprido para a conclusão da pesquisa.

Como recomendação para futuros estudos acadêmicos sobre o tema, propõe-se: implementar a proposta de utilização do BSC realizada nesse estudo e verificar o resultado; ampliar, aprofundar e desenvolver o uso do BSC proposto aos demais setores da Universidade Federal do Tocantins, atendendo às especificidades de cada unidade gestora, relacionando aos objetivos estratégicos definidos na proposta do novo mapa estratégico. Posteriormente, executar novos estudos de casos em outras Universidades Federais, para expandir o conhecimento sobre qual ferramenta as Instituições utilizam como instrumento de gestão para execução do PDI.

## REFERÊNCIAS:

AGYEMANG, Gloria; BROADBENT, Jane. Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 28, n. 7, p. 1018-1046, 2015.

AL-HOSAINI, Fahmi Fadhil; SOFIAN, Saudah. A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs). **International Review of Management and Marketing**, v. 5, n. 1, p. 26, 2015.

ALMINO FRANCISCO, Thiago Henrique *et al.* A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, 2012.

ALJARDALI, Hussein; KADERI, Mazen; LEVY-TADJINE, Thierry. The implementation of the balanced scorecard in lebanese public higher education institutions. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 98-108, 2012.

ALPERSTEDT, Graziela Dias; MARTIGNAGO, Graciella; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. O processo de adaptação estratégica em uma instituição de ensino superior sob a ótica da Teoria Institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, p. 114-137, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**, 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASIF, Muhammad; RAOUF, Abdul; SEARCY, Cory. Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? **Quality & Quantity**, v. 47, n. 6, p. 3095-3111, 2013.

ATAFAR, Ali; SHAHRABI, M.; ESFAHANI, M. Evaluation of university performance using BSC and ANP. **Decision Science Letters**, v. 2, n. 4, p. 305-311, 2013.

ATKINSON, Helen. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.

AXELROD, R.; COHEN, M. **Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier**. New York: The Free Press, 1999.

AZMA, Fereydoon. Qualitative Indicators for the evaluation of universities performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 2, p. 5408-5411, 2010.

BACIN BRIZOLLA, Maria Margarete *et al.* Implantação do Balanced Scorecard (BSC) sob o enfoque da velha economia institucional em uma instituição de ensino superior do estado do RS. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 4, 2016.

BALDRIDGE, J. Victor. **Academic governance: Research on institutional politics and decision making**. Berkeley, Calif.: McCutchan Publishing Corporation, 1971.

BALDRIDGE, J. Victor. **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema Editores SA, 1982.

BALDRIDGE, J.V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in education**. Berkeley: Mc-Cutchan, 1983.

BALZAN, N. C.; DIAS SOBRINHO, J. (Org.). **Avaliação institucional: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa: contexto, imagem e som**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BIRNBAUM, Robert. Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail. **The journal of higher education**. 71.1: 1-16, 2000.

BOLAND, T.; FOWLER, A. A systems perspective of performance management in public sector organisations. **International Journal of Public Sector Management**, 13(5), 2000. 417-446.

BOLAND, Tony; FOWLER, Alan. A systems perspective of performance management in public sector organisations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 5, p. 417-446, 2000.

BORGES, Djalma Freire; DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Uma experiência de planejamento estratégico em Universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 25, 2001.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASÍLIA. **Decreto Nº 2.494, DE 10 DE FEVEREIRO DE 1998**.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL, Constituição; BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, v. 134, n. 248, 1996.

BRASIL. Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000. Criação da Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT). 2000. Disponível em: . Acesso em 31 jan. 2017.

BRASIL. Portaria nº 717 de 18 de abril de 2001. Brasília: MEC, 2001.

BRASIL. Lei Nº. 10.861 de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior–SINAES e dá outras providências**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 10 de fevereiro de 2018, v. 19, 2004.

BRASIL. Lei nº. 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, 1996.**

BRASIL. Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins. **Diário Oficial da União** - Seção 1 - 24/10/2000.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e B. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.**

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE)**. Lei 10.172/2001. Brasília, Congresso Nacional, 2001.

BRASIL. MEC. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968: Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 1968.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Documento de Referência - Cadernos GESPÚBLICA, Brasília, 2009.

BRASIL. Portaria nº 301 de 07 de abril de 1998. Normatiza os procedimentos de credenciamento de instituições para a oferta de cursos de graduação e educação profissional tecnológica a distância. **Diário Oficial da União**, Brasília/MEC, 09.04.98.2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BRASIL. Portaria nº 1.466/2001. Considera o disposto na Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e no Decreto nº 3.860, de 09 de julho de 2001, e ainda a necessidade de estabelecer procedimentos de autorização de cursos fora de sede por Universidades.

BRASIL. Portaria nº 2.051 de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

BRASIL. Portaria nº 2.253 de 18 de outubro de 2001. Dispõe sobre a introdução nas instituições de ensino superior do sistema federal de ensino, na organização pedagógica e curricular de seus cursos superiores reconhecidos, a oferta de disciplinas que, em seu todo ou em parte, utilizem método não presencial, com base no art. 81 da Lei nº 9.394, de 1996.

BRASIL. Portaria nº 3.284, de 7 de novembro de 2003. Dispõe sobre requisitos de acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências, para instruir os processos de autorização e de reconhecimento de cursos, e de credenciamento de instituições.

BRASIL. Portaria nº 4.363 de 29 de dezembro de 2004. Dispõe sobre a autorização e reconhecimento de cursos seqüenciais da educação superior.

BRASIL. Portaria nº 7, de 19 de março de 2004.

BRASIL. Portaria nº 1, de 11 de janeiro de 2007. Dispõe sobre o calendário de avaliações do Ciclo Avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES para o triênio 2007/2009 fica estabelecido nos termos desta Portaria.

BRASIL. Portaria nº 2, de 10 de janeiro de 2007. Dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância.

CAMBOIM, Luzia Góes; PAIVA, Simone Bastos; DAS GRAÇAS TARGINO, Maria. Gestão estratégica da informação em coordenações de cursos de graduação de Universidades públicas federais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 223-237, 2016.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.

CHAKRAVARTHY, B.S.; WHITE, R.E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2006.

CHEN, Jui-Kuei; CHEN, I-Shuo. A network hierarchical feedback system for Taiwanese universities based on the integration of total quality management and innovation. *Applied Soft Computing*, v. 12, n. 8, p. 2394-2408, 2012.

CHINTA, Ravi; KEBRITCHI, Mansureh; ELIAS, Janelle. A conceptual framework for evaluating higher education institutions. **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 6, p. 989-1002, 2016.

CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGER, Martin. Get up, I feel like being a strategy machine. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 21-28, 2004.

COELHO, Gabriel Nilson *et al.* Construção de um painel estratégico baseado nas perspectivas do balanced scorecard para o departamento de finanças da ufsc. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 7, n. 2, p. 382-401, 2018.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 66.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**-12ª Edição. McGraw Hill Brasil, 2016.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Parecer CNE/CES nº. 1070, de 23 de novembro de 1999. Dispõe sobre critérios para autorização e reconhecimento de cursos de Instituições de Ensino Superior. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2001.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). RESOLUÇÃO CNE/CP 1, DE 18 DE FEVEREIRO DE 2002. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). RESOLUÇÃO CNE/CES Nº 1, DE 3 DE ABRIL DE 2001. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). RESOLUÇÃO CES N.º 2, DE 7 DE ABRIL DE 1998. Estabelece indicadores para comprovar a produção intelectual institucionalizada, para fins de credenciamento, nos termos do Art. 46 do Art. 52, inciso I, da Lei 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). RESOLUÇÃO CP N.º 1, DE 30 DE SETEMBRO DE 1999. Dispõe sobre os Institutos Superiores de Educação, considerados os Art. 62 e 63 da Lei 9.394/96 e o Art. 9º, § 2º, alíneas "c" e "h" da Lei 4.024/61, com a redação dada pela Lei 9.131/95.

CRESWELL, John W. Procedimentos qualitativos. *In*: CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**, v. 21, p. 184-210, 2007.

DA SILVA, David *et al.* Balanced Scorecard em uma Instituição de Ensino Superior; uma Proposta de Modelo para Gestão Estratégica &61; Balanced scorecard in a higher education institution; a proposal of a strategic management model. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 12, n. 35, p. 28-47, 2013.

DA SILVA MACEDO, Marcelo Álvaro *et al.* Desempenho de agências bancárias no Brasil: aplicando análise envoltória de dados (DEA) a indicadores relacionados às perspectivas do BSC. **Revista Economia & Gestão**, v. 9, n. 19, p. 65-84, 2009.

DA SILVA ULYSSEA, David *et al.* Balanced scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 12, n. 35, 2013.

DA FONSECA GOMES, Osmilda *et al.* Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013.

DA ROSA SCHARMACH, Andreia Luciana *et al.* Avaliação das possibilidades de implantação do balanced scorecard em instituições de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, p. 250-272, 2012.

DAL MAGRO, Cristian Bau; RAUSCH, Rita Buzzi. Plano de desenvolvimento institucional de Universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 427-453, 2012.

DE ANDRADE, José Baltazar Salgueirinho Osório *et al.* A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. **Journal of Cleaner Production**, 2016.

DE ARRUDA Borges, Ana Paula Archer; CABRAL, Evandro Vieira; PETRI, Sergio Murilo. Proposta de BSC para instituição de ensino superior privada sob a perspectiva de clientes. **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 3, n. 3, p. 49-61, 2014.

DE LIMA, Carlos Rogério Montenegro; LIMA, Mauricio Andrade; SOARES, Thiago Coelho. A utilização do Balanced Scorecard em instituições de ensino superior. **RIC-Revista de Informação Contábil-ISSN: 1982-3967**, v. 6, n. 3, p. 1-13, 2012.

DE OLIVEIRA, Jane Maria; IZELLI, Reginaldo César. Indicadores de desempenho baseados no Balanced Scorecard: um modelo adaptado à Administração Pública. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 4, n. 2, p. 37-51, 2018.

DIAS, Ana Bárbara Silveira Mendonça Santos. Balanced scorecard como sistema de avaliação de desempenho de uma instituição de ensino superior pública municipal. **Programa de Pós-Graduação em Administração**, 2017.

DIAS SOBRINHO, José. Qualidade, avaliação: do SINAES a índices. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 13, n. 3, 2008.

DIMITROPOULOS, Panagiotis; KOSMAS, Ioannis; DOUVIS, Ioannis. Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 3, p. 362-379, 2017.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de ciências da administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

FARID, Daryush; NEJATI, Mehran; MIRFAKHREDINI, Heydar. Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: implementation guide in an Iranian context. **Universitatii Bucuresti. Analele. Seria Stiinte Economice Si Administrative**, v. 2, p. 29, 2008.

FEDERAL, SERVIÇO PÚBLICO. Acordo de Cooperação nº 1/02, de 17 de julho de 2002, entre a União, o Estado do Tocantins, e Decreto de Autorização publicado no Diário Oficial nº 74, de abril de 1993.

FELIX, Rozelito; DO PRADO FELIX, Patrícia; TIMÓTEO, Rafael. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 1, p. 51-74, 2014.

FERNANDES, Alan Gabriel; FURTADO, Renata Pedretti Moraes; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o Caso DAE/Ufla. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2013.

FRYER, Karen; ANTONY, Jiju; OGDEN, Susan. Performance management in the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 22, n. 6, p. 478-498, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GNALDI, Michela; RANALLI, M. Giovanna. Measuring University performance by means of composite indicators: A robustness analysis of the composite measure used for the benchmark of Italian Universities. **Social Indicators Research**, v. 129, n. 2, p. 659-675, 2016.

GUIMARÃES, Rosane Torres; GOUVÊA, Maria Aparecida. **Avaliação de marca das instituições de ensino superior no segmento de mestrado e doutorado em administração: uma abordagem multivariada**. 2005.

HABIB, Mamun. An exploratory analysis of educational management for the universities. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 3, p. 19, 2011.

HARDY, C.; FACHIN, R.C. **Gestão estratégica da Universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.

HARDY, C.; FACHIN, R. C. **Gestão estratégica na Universidade brasileira: teoria e casos**. 2. Edição. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

HARVEY, Lee; NEWTON, Jethro. Transforming quality evaluation. **Quality in higher education**, v. 10, n. 2, p. 149-165, 2004.

HLADCHENKO, Myroslava. Balanced Scorecard—a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 2, p. 167-176, 2015.

HU, Bo; LEOPOLD-WILDBURGER, Ulrike; STROHHECKER, Jürgen. Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. **European Journal of Operational Research**, v. 258, n. 2, p. 664-676, 2017.

ISMAIL, Tariq H.; AL-THAOIEHIE, Mansour. A balanced scorecard model for performance excellence in Saudi Arabia's higher education sector. **International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation**, v. 11, n. 3-4, p. 255-280, 2015.

JACOB, R. C. G. **Avaliação institucional e indicadores de qualidade nos cursos superiores**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

JÚNIOR, ABREU. N. Sistema (s) de avaliação da educação superior brasileira. **Caderno CEDES, Campinas**, v. 29, n. 78, p. 257-269, 2009.

JÚNIOR, Victor Meyer. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico—um estudo de Universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3 (Set-Dez), p. 373-390, 2008.

KAGAARI, James; MUNENE, John C.; MPEERA NTAYI, Joseph. Performance management practices, employee attitudes and managed performance. **International Journal of Educational Management**, v. 24, n. 6, p. 507-530, 2010.

KALLIO, Kirsi-Mari *et al.* Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. **Human Relations**, v. 69, n. 3, p. 685-709, 2016.

KANAANE, Roberto; KEPPKE, Rosane Segantin; ALDARVIS, Renato; SILVA, Dorival Caldeira da. Gestão pública estratégica e a visão do futuro. *In*: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. p.34-70

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

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. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Gulf Professional Publishing, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. Elsevier Brasil, 2006.

KELLER, George. **Academic strategy: The management revolution in American higher education**. JHU Press, 1983.

KIM, T. Academic mobility, transnational identity capital, and stratification under conditions of academic capitalism. **Higher Education**, 73(6), p. 981-997, 2017.

KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. Planejamento estratégico para o ensino superior. **Journal of Righer Education, Ohio State University**, v. 52, n. 5, 1981.

LEDIN, Per; MACHIN, David. The evolution of performance management discourse in corporate strategy diagrams for public institutions. **Discourse, Context & Media**, v. 13, p. 122-131, 2016.

LEE, Shyh-Hwang. Using fuzzy AHP to develop intellectual capital evaluation model for assessing their performance contribution in a university. **Expert systems with applications**, v. 37, n. 7, p. 4941-4947, 2010.

LEVIN, Richard C. A ascensão das Universidades asiáticas. *In*: Discurso proferido no dia 1º de fevereiro de 2010 na Royal Society, Londres. **Revista Ensino Superior da UNICAMP**, Campinas, SP, 2010.

LIMA, M.; SERRA, F. R.; MEYER JUNIOR, V.; FERREIRA, M. P. Modelando o BSC para as universidades do Sistema Acafe. **Revista Organizações em Contexto**, v. 5, n. 9, p. 46-68, 2009.

LIMA, C.R.M.D.; SOARES, T.C.; LIMA, A. D. Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior: uma análise das perspectivas. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 4, n. 1. P. 183-205, jan/jun. 2011.

LOPES, Luiz Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. Estruturas administrativas das Universidades brasileiras. **SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP**, n. 8, p. 1-13, 2005.

- LUNEVA, Elena Vladimirovna *et al.* Key performance indicators (KPI) system in education. **Asian Social Science**, v. 11, n. 8, p. 194, 2015.
- LUNKES, Rogério João. **Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. Visual Books, 2007.
- LUNKES, Rogério João *et al.* Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.
- MACÊDO, Albernes Alcântara de *et al.* Processo de institucionalização da educação à distância: o caso da Universidade Federal de Campina Grande -UFCG. 2017.
- MARCHELLI, Paulo Sérgio. External evaluation system of quality standards in higher education in Brazil: consideration about its indicators. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 15, n. 56, p. 351-372, 2007.
- MARTINS, Vinicius Abilio. Proposta de um mapa estratégico para uma Universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.
- MELO, Adalgisa Costa *et al.* Gestão pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). **Revista Gestão Universitária na América Latina**, 2012.
- MELO, Ana Isabel; SARRICO, Cláudia S.; RADNOR, Zoe. The influence of performance management systems on key actors in universities: the case of an English university. **Public Management Review**, v. 12, n. 2, p. 233-254, 2010.
- MEYER JR, Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. **Temas de administração universitária**, p. 53-69, 1991.
- MEYER JR, Vitor; MURPHY, J. Patrick. Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. **Florianópolis: Insular**, 2000.
- MEYER JR, Victor. A escola como organização complexa. **Políticas e gestão da educação superior**, p. 231-261, 2007.
- MILLET, John David. **The academic community: An essay on organization**. McGraw-Hill, 1962.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. The strategy process. **Englewood Cliffs: Prentice-Hall**, 1991.
- MINTZBERG, H. Cinco Ps para estratégia. *In*: H. MINTZBERG, J.; LAMPEL, J.; QUINN, B.; GHOSHAL, S. (Eds.), **O processo da estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados (Cap. 1.1, pp. 24-29). 2006.
- MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma Universidade pública**. 2010. 162 f. 2010. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais.

MÜLLER, Cláudio José *et al.* Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 23, 2003.

MÜLLER, João Rosa (2001), Desenvolvimento de Modelo de Gestão Aplicado à Universidade, Tendo por Base o Balanced Scorecard, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MURIAS, Pilar; DE MIGUEL, José Carlos; RODRÍGUEZ, David. A composite indicator for university quality assesment: The case of Spanish higher education system. **Social Indicators Research**, v. 89, n. 1, p. 129-146, 2008.

NEELY, A. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, 25(12), P. 1264-1277, 2005.

PEREIRA, Cleber Augusto; PEREIRA, Neimar Sousa Pinto; MONTEIRO, Renato Pereira. Mapeamento conceitual do Balanced Scorecard no ensino superior. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, 2015, 13.3: 10-27.

PEREIRA, Cleber Augusto; PEREIRA, Neimar Sousa Pinto; MONTEIRO, Renato Pereira. **Mapeamento conceitual do Balanced Scorecard no ensino superior**. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, v. 13, n. 3, p. 10-27, 2015.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINTO, Francisco. Balanced Scorecard-Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. **Tourism & Management Studies**, v. 3, p. 214-215, 2007.

PINTO, F. **Balanced Scorecard**. Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

PHILBIN, Simon P. Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. **Measuring Business Excellence**, v. 15, n. 3, p. 34-45, 2011.

PICCHIAI, Djair. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de Universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 23-45, 2012.

PIMENTEL, Ariana Barros; SERRA Antonio Roberto Coelho; COSTA, Gustavo Pereira Da. **Gestão Universitária Estratégica: Alinhando o Planejamento Institucional com o Balanced Scorecard**. 2017.

PURBEY, Shankar; MUKHERJEE, Kampan; BHAR, Chandan. Performance measurement system for healthcare processes. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 3, p. 241-251, 2007.

QUINN, J.B. Strategic change: “the logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v. 1, n. 20, p. 7-21, Fall 1978.

RASHID, Mohd; AB HAMID, Bin. Value-based performance excellence model for higher education institutions. **Quality and Quantity**, v. 49, n. 5, p. 1919, 2015.

REIS, Cisne Zélia Teixeira. **Estágios da Institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das Universidades federais brasileiras**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Viçosa, 2011.

RAMASAMY, N. *et al.* Development of a hybrid BSC-AHP model for institutions in higher education. **International Journal of Enterprise Network Management**, v. 7, n. 1, p. 13-26, 2016.

RIBEIRO, Célia Maria et al. **Projeto de avaliação institucional da Universidade Federal de Goiás**. Goiânia: UFG, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1999.

ROCHA, Josilene Martins; DE OLIVEIRA CASARTELLI, Alam. Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 3, p. 268-290, 2014.

RONCHETTI, J. L. An integrated Balanced Scorecard strategic planning model for nonprofit organizations. *Journal of practical consulting*, v. 1, n. 1, p. 25-35, 2006.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Jane Lúcia Silva *et al.* Modelo de planejamento estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, v. 9, 2009.

SAYED, Naqi. Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. **International Journal of Educational Management**, v. 27, n. 3, p. 203-220, 2013.

SCATTOLINI, R. *et al.* Análise da implementação do balanced scorecard: apresentação de um estudo de caso. *In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 29/out.-01/nov., 2005, Porto Alegre. Porto Alegre: ENEGEP, 2005.

SCOTT, Peter. **The meanings of mass higher education**. McGraw-Hill Education (UK), 1995.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **R. Adm. FACES**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

STACEY, R.D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berret-Koehler, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Claudia Cristina Moreira de *et al.* Fatores de qualidade percebidos pelos discentes de cursos de administração de empresas: um estudo sobre as relações da causalidade através da modelagem de equações estruturais. 2005.

SOUZA, Paula *et al.* Development of balanced scorecard as a strategic management for a graduate program. **IEEE Latin America Transactions**, v. 13, n. 1, p. 277-283, 2015.

SORGETZ, Bárbarah Cristine Leidow. **A Complexidade Do Processo Decisório Em Órgãos Colegiados de Instituições de Ensino Superior**. 2016. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

TAYLOR, W. H. The nature of policy making in universities. **The Canadian Journal of Higher Education**, 1, p. 18, 1983.

TÜRK, Performance Management of academic staff and its effectiveness to teaching and research-based on the example of Estonian Universities. **Trames: A Journal of the Humanities and Social Sciences**, v. 20, n. 1, p. 17, 2016.

UFT. Universidade Federal do Tocantins. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. 2016. Disponível em: [www.uft.edu.br](http://www.uft.edu.br). Acesso em: 10 fev. 2017.

VALENTE, A. S. Indicadores de Desempenho como ferramenta de Alinhamento Estratégico – A experiência do Senac Paraná. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, 13(4), 33-43, 2014.

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik et al. University Management with Focus on Multicriteria Performance Evaluation: Illustration in the Brazilian Context. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 9, n. 2, p. 61, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANGOUEINEZHAD, Abouzar; MOSHABAKI, Asghar. Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 8, p. 824-843, 2011.

**APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

NOME DO PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_  
 DOCUMENTO DE IDENTIDADE: N° \_\_\_\_\_  
 ENDEREÇO: \_\_\_\_\_ BAIRRO: \_\_\_\_\_  
 CIDADE: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_  
 CEP: \_\_\_\_\_ FONE: \_\_\_\_\_.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro, para os devidos fins, ter sido informado verbalmente e por escrito de forma suficiente a respeito da pesquisa: “Plano de Desenvolvimento Institucional: Uma proposição de Gerenciamento estratégico com base no Balanced Scorecard na Universidade Federal do Tocantins”. A pesquisa será conduzida por Doriete Macedo Santos, do Programa de Pós-Graduação em Administração, orientado pelo Prof. Dr. Maurício Andrade Lima, pertencente ao quadro permanente do PPGA/UNISUL, situada em Florianópolis/SC. Estou ciente de que este material será utilizado para a elaboração da Dissertação de Mestrado, observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição. Fui informado de que o objetivo do estudo é “Analisar como o Balanced Scorecard pode contribuir para o acompanhamento da execução do Plano de Desenvolvimento Institucional na visão dos gestores da Universidade Federal do Tocantins”. Também fui esclarecido sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados, a garantia do anonimato e de esclarecimentos constantes, além de ter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário.

Florianópolis, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
 Pesquisador Responsável:  
 Nome: Doriete Macedo Santos  
 Tel: 48 – 99924-2307  
 E-mail: doriete@gmail.com

\_\_\_\_\_  
 Orientador: Prof. Dr. Maurício Andrade Lima