



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

OIZES VIEIRA MENDES

**O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO INSTITUTO
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Florianópolis

2019

OIZES VIEIRA MENDES

**O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO INSTITUTO
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de
Mestrado em Administração da Universidade
do Sul de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Carlos Rogério Montenegro de Lima, Dr.

Florianópolis

2019

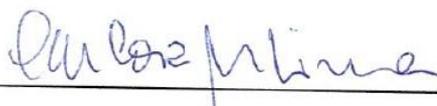
OIZES VIEIRA MENDES

O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE
SANTA CATARINA

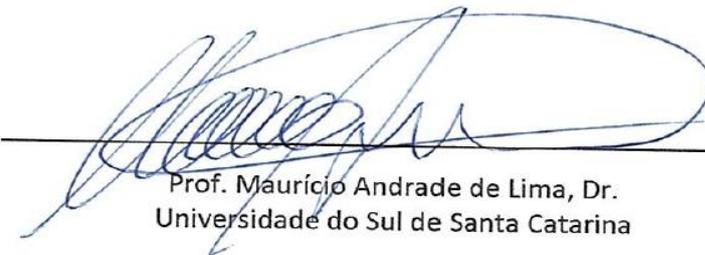
Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua versão final pelo Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de novembro de 2019.

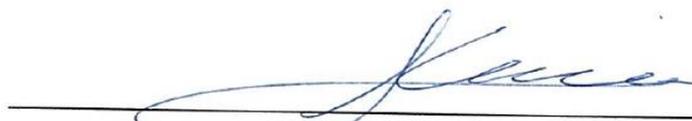
Banca Examinadora:



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



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



Prof. Andrei Zwetsch Cavalheiro, Dr.
Instituto Federal de Santa Catarina



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

M48 Mendes, Oizes Vieira, 1983-

O balanced scorecard como ferramenta de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina / Oizes Vieira Mendes. – 2019.

125 f. : il. color. ; 30 cm

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

Orientação: Prof. Carlos Rogério Montenegro de Lima

1. Institutos federais de educação, ciência e tecnologia - Administração. 2. Balanced scorecard (Gestão). 3. Desempenho – Avaliação. 4. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. I. Lima, Carlos Rogério Montenegro, 1966-. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.4013

Ficha catalográfica elaborada por Carolini da Rocha CRB 14/1215

“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas.
Pessoas transformam o mundo.”

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, que sempre fizeram de tudo por mim. Ao meu pai, José Sidnei, que trabalhou duro para que eu pudesse estudar e que, mesmo com todas as dificuldades, nunca deixou faltar nada para nossa família. À minha mãe, Maeli, que sempre cuidou tão bem de mim, sempre preocupada com o meu bem-estar e que sempre me apoiou. Sem o sacrifício deles eu jamais teria chegado até aqui.

Agradeço à minha esposa, Ariana, pela paciência e pelo carinho ao longo de todos estes anos. Foi ela quem me incentivou e que nunca me deixou desistir. Sem ela eu não teria conseguido.

Aos colegas de mestrado, obrigado pela parceria durante as intermináveis semanas de aulas. Vocês fizeram aqueles dias não serem tão cansativos. Cada um de vocês terá sempre um lugar especial na minha vida.

Meus agradecimentos ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Rogério Montenegro de Lima, que me conduziu durante esta pesquisa de forma tão graciosa, compartilhando seu conhecimento comigo, mas também permitindo que eu expressasse minhas ideias.

Muito obrigado Prof. Dr. Andrei Zwetsch Cavalheiro, por ter acreditado na minha capacidade como profissional, por estar sempre aberto ao debate e sempre se mostrar tão solícito. Você é um referencial para mim.

Aos meus colegas da Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), em especial da Cplan (Coordenadoria de Planejamento), que diariamente seguem comigo essa jornada de fazer do serviço público um lugar melhor, obrigado pelo companheirismo, aprendo muito com cada um de vocês.

Ao Prof. Dr. Clodoaldo Machado, por ter encabeçado a luta para a implantação deste mestrado institucional voltado para os servidores Técnico-Administrativos Educacional (TAE) do IFSC. Serei eternamente grato por esta oportunidade.

Agradeço também à nossa Reitora do IFSC, Prof. Dra. Maria Clara Kaschny Schneider, um exemplo de força e determinação para mim como servidor público. Muito obrigado por investir na capacitação dos servidores TAE e por conduzir com tanta graciousidade e carinho a nossa instituição.

Finalizo agradecendo ao IFSC, por ser muito mais do que um trabalho, por nos mover em torno de uma missão que busca algo maior, por nos motivar a buscar o aprimoramento e principalmente por nos mostrar diariamente que a educação transforma vidas.

RESUMO

As Instituições Públicas de Ensino não balizam seu sucesso pela capacidade de auferir lucro, mas pelo impacto social gerado. Esse apoio legitimador se consolida mediante uma comunicação que consiga transmitir a importância da educação para o cidadão. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que consegue tangibilizar como as aplicações de recursos na instituição geram valor à sociedade. Este estudo tem por objetivo propor ações de aprimoramento ao modelo BSC utilizado pelo IFSC. Deste modo, a pesquisa aborda o problema de forma qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A consolidação estrutural da pesquisa se deu por meio de um estudo de caso que utilizou como coleta de dados a análise documental, entrevistas focais e observação participante. Os resultados obtidos reforçam a importância da mensuração dos indicadores estratégicos para a tomada de decisão, na medida em que proporcionam ao gestor a percepção da realidade que o cerca e quais estratégias são necessárias para o cumprimento da missão e o a realização da visão institucional. Outro ponto relevante está na dificuldade para disseminar o BSC sem a utilização de um sistema que facilite o acesso dos gestores às informações estratégicas. Por fim, se constatou que o BSC atua plenamente no direcionamento das ações nos Campi. Conclui-se que ainda há a necessidade de maior consolidação do processo de governança da instituição para que assim se possa efetivar a implementação do BSC. Esse processo passa pela designação de um responsável pelos objetivos estratégicos que estabeleça diretrizes para as ações dos Campi. Deste modo, se fortalece o alinhamento estratégico em toda a instituição.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, Avaliação de Desempenho, Indicadores Estratégicos, IFSC.

ABSTRACT

Public Education Institutions do not base their success on their ability to make a profit, but on the social impact generated. This legitimizing support is consolidated through a communication that can convey the importance of education for the citizen. In this context, the Balanced Scorecard (BSC) is a tool that can make tangible how the application of resources in the institution generate value to society. This study aims to propose improvement actions to the BSC model used by the IFSC. Thus, the research addresses the problem qualitatively, exploratory and descriptive in nature. The structural consolidation of the research was through a case study that used as data collection document analysis, focal interviews and participant observation. The results reinforce the importance of measuring strategic indicators for decision making, as they provide the manager with the perception of the reality that surrounds him and which strategies are necessary for the fulfillment of the mission and the realization of the institutional vision. Another relevant point is the difficulty in disseminating BSC without the use of a system that facilitates managers' access to strategic information. Finally, it was found that the BSC acts fully in directing actions on campuses. It is concluded that there is still a need for further consolidation of the institution's governance process so that BSC implementation can be implemented. This process involves designating a strategic objectives officer who sets guidelines for Campi actions. This strengthens strategic alignment across the institution.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Indicators, IFSC.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Definições de Estratégia	22
Figura 2 - Processo de Administração estratégica.....	24
Figura 3 - Fases do Planejamento Estratégico.....	28
Figura 4 - Sistema de Gestão da Estratégia	39
Figura 5 - BSC para o Setor Público	42
Figura 6 - A "Cebola" da Pesquisa	66
Figura 7 - Resumo da Metodologia Utilizada	67
Figura 8 - Convergências de Evidências em Estudo de Caso.....	72
Figura 9 - Principais Temas da Entrevista.....	73
Figura 10- Missão, Visão e Valores do IFSC.....	77
Figura 11 - Dimensões do Planejamento Estratégico do IFSC	80
Figura 13 - Alinhamento dos Objetivos Estratégicos à Missão Institucional	82
Figura 14 - Alinhamento dos Objetivos Estratégicos à Visão Institucional.....	84
Figura 15 - Mapa estratégico Instituto Federal de Santa Catarina	85
Figura 16 - Encadeamento das Perspectivas Atuais do IFSC.....	87
Figura 17 - Proposta de Nova Perspectiva	88
Figura 18 - Atuação do Gerente do Indicador no Ciclo de Aprendizagem do Planejamento	106
Figura 19 - Atuação do Codir no Ciclo de Aprendizagem do Planejamento	107
Figura 20 - Atuação do Câmpus no Ciclo de Aprendizagem do Planejamento	109
Figura 21 - Fluxo do BSC Planejamento do IFSC	110
Figura 22 - Atuação da Cplan do Planejamento do IFSC	111
Figura 23 - Gestão Estratégica do IFSC	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de Estabelecimentos de Educação Básica no Brasil por Modalidade..	20
Tabela 2 - Quantidade de Instituições de Ensino Superior no Brasil em 2017	20
Tabela 3 - Distribuição de Matrículas por Tipo de Curso - IFSC	78
Tabela 4 - Titulação dos Professores e Nível de Carreira dos Servidores Técnicos - IFSC	78
Tabela 5 - Distribuição dos Cursos e Matrículas nos Campi - IFSC.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Artigos sobre BSC em Instituições de Ensino	45
Quadro 2 - BSC em Instituições de Ensino	52
Quadro 3 - Benefícios do BSC em Instituições de Ensino	58
Quadro 4 - Limitações do BSC em Instituições de Ensino	63
Quadro 5 - Critérios da Análise de Dados	75
Quadro - 6 Objetivos Sem Alinhamento Diretor com a Missão.....	82
Quadro 7 - Indicadores Sem Impacto Direto na Missão Institucional	83
Quadro 8 - Proposição de Adequação da Redação dos Objetivos.....	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC: Balanced Scorecard
Cefet: Centro Federal de Educação Tecnológica
Cerfead: Centro de Referência em Formação e Educação a Distância
Codir: Colégio de Dirigentes
Consup: Conselho Superior
Cplan: Coordenadoria de Planejamento
Estig: Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança
FCFFC: Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes
IES: Instituições de Ensino Superior
IFBA: Instituto Federal da Bahia
IFCE: Instituto Federal do Ceará
IFSC: Instituto Federal de Santa Catarina
IFTM: Instituto Federal do Triângulo Mineiro
IF: Institutos Federais
IPB: Instituto Politécnico de Bragança
ISCAP: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC: Ministério de Educação e cultura
PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional
Proad: Pró-Reitoria de Administração
TAE: Técnico-Administrativo em Educação
UNC: Unidade Canoinhas da Universidade do Contestado
Uned: Unidade de Ensino Descentralizada
Unioest: Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Unisul: Universidade do Sul de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO.....	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO NO BRASIL	19
2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO NO BRASIL CONTEMPORÂNEO.....	20
2.3 ESTRATÉGIA.....	21
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA	23
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
2.5.1 Planejamento estratégico em instituições públicas	28
2.6 BALANCED SCORECARD.....	29
2.6.1 Origem e conceito	30
2.6.2 As perspectivas	32
2.6.3 Indicadores de desempenho	34
2.6.4 O mapa estratégico	36
2.6.5 A utilização do BSC	37
2.6.6 O BSC na administração pública	40
2.6.7 O BSC em instituições de ensino	43
2.6.7.1 Estudos sobre BSC em Instituições de Ensino Superior	49
2.6.7.1.1 <i>Estudos sobre BSC em Institutos Federais</i>	53
2.6.7.2 Benefícios do BSC em Instituições de Ensino	56
2.6.7.3 Limitações do BSC em Instituições de Ensino.....	60
3 METODOLOGIA	66
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	66
3.2 MÉTODO DA PESQUISA.....	67
3.3 ABORDAGEM DO PROBLEMA	68

3.4	NATUREZA DA PESQUISA	69
3.5	OBJETIVOS DA PESQUISA	69
3.6	ESTRATÉGIA.....	69
3.7	QUANTO AO HORIZONTE DE TEMPO	71
3.8	COLETA DE DADOS.....	71
3.9	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	74
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	77
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	77
4.2	CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA DO IFSC.....	79
4.3	MISSÃO INSTITUCIONAL.....	81
4.4	VISÃO INSTITUCIONAL.....	83
4.5	PERSPECTIVAS	85
4.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	88
4.7	INDICADORES ESTRATÉGICOS:.....	92
4.8	SISTEMA	97
4.9	IMPLEMENTAÇÃO DO BSC.....	97
4.10	AÇÕES DE APRIMORAMENTO DO USO DO BSC.....	103
4.11	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	113
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
	REFERÊNCIAS	117
5.1	ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	125
5.2	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	126

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo, será realizada a contextualização do tema e a apresentação do problema de pesquisa. Serão explanados também o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo sendo finalizado com a apresentação de sua justificativa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

A gestão organizacional apresenta-se como um desafio para os responsáveis pela governança das organizações. Ao longo do tempo, os gestores e demais *stakeholders* buscaram maneiras de melhorar e mensurar o desempenho das instituições utilizando as ferramentas estratégicas disponíveis em suas respectivas épocas. Sejam estas entidades públicas ou privadas, ocorre a intrínseca necessidade de acompanhar as mudanças que o ambiente lhe impõe, visando assim sobreviver aos mais adversos cenários que lhe são apresentados. Para o enfrentamento dessa realidade faz-se oportuna a implementação de uma estratégia efetiva que conduza ao sucesso institucional.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), a capacidade de executar a estratégia é considerada determinante na criação de valor de uma organização. Porém, o índice de fracasso na execução do planejamento estratégico, que varia de 70% a 90%, é um dos grandes problemas enfrentados pelos gestores. Portanto, segundo os autores, promover uma análise dos gargalos na sua execução auxilia a desenvolver a maturidade institucional e aumentar a eficiência gerencial. Tais mecanismos corroboram para mitigar os problemas de execução e promover a sobrevivência institucional.

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas. Na proposta original de seus criadores, o BSC se estrutura em quatro perspectivas: financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Porém, estas perspectivas não são estanques, podem ser adaptadas para a realidade de cada instituição e por isso se torna um instrumento tão valioso no processo de gestão estratégica das instituições contemporâneas. (KAPLAN E NORTON, 2001),

A integração entre planejamento estratégico e missão por meio do BSC também é útil para o sucesso de instituições de ensino superior, pois permite mensurar a eficácia da execução dos planos estratégicos (SILVA, 2012). Por meio de seus indicadores de desempenho, o BSC oferece um panorama holístico da entidade. Isso proporciona ao gestor uma visualização mais palpável da causa e consequência de cada problema institucional.

Valendo-se de informações compiladas de forma organizada e precisa, o BSC torna-se um poderoso aliado na condução de qualquer organização que busque aprimorar seu desempenho (LIRA E NAAS, 2015).

Segundo Martin e Sauvageot (2011) a construção de planos estratégicos que podem ter seu desempenho monitorado é um dos grandes diferenciais do BSC. Já a pesquisa de Al-Hosaini e Sofian (2015) destaca a possibilidade de estabelecer prioridades no planejamento a fim de alocar recursos de maneira mais eficiente. Além disso, Peris-Ortiz; García-Hurtado e Devece (2019) afirmam que o BSC promove o controle do desempenho implicando na identificação dos fatores de sucesso por meio de um raciocínio de causa e efeito das ações estabelecidas nas instituições de ensino.

A utilização do BSC proporciona às instituições de ensino converter suas estratégias em ações e realizar seu monitoramento com indicadores estratégicos que denotam quais são os aspectos da estratégia que devem ser aprimorados visando o atingimento dos objetivos (FRANCESCHINI; TURINA, 2013). Para Pietrzak; Paliszkievicz e Klepacki (2015), os indicadores permitem que as instituições de ensino se adaptem às mudanças advindas do ambiente externo. Nessas entidades o uso do BSC foca em medidas acadêmicas em vez de foco no desempenho financeiro. Além disso, o BSC deixa claro, para toda a instituição, os objetivos estratégicos e os meios para seu alcance (MARTIN; SAUVAGEOT, 2011).

O BSC no IFSC é utilizado como uma ferramenta de gestão que busca transmitir a todos na instituição quais são os objetivos estratégicos e qual será a estratégia para alcançá-los. Sua utilização foi iniciada em 2015 estabelecendo um ciclo de planejamento de cinco anos contando com 23 objetivos estratégicos, que estabelecem quais são as prioridades institucionais; 61 indicadores estratégicos, que denotam se os objetivos foram alcançados e; 127 iniciativas estratégicas, que mostram como a instituição vai agir para atingir suas metas.

Diante da necessidade constante de acompanhamento da no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), surge o seguinte problema de pesquisa: "Como aperfeiçoar o sistema de gestão estratégica BSC voltado a uma instituição federal com educação gratuita, publica e de excelência?". Esse é o questionamento que se pretende responder por meio deste estudo. Para isso será realizada uma revisão da literatura bem como um estudo de caso analisando documentos e realizando entrevistas com gestores da instituição. O intuito é utilizar as informações coletadas para traçar paralelos que possam ser úteis para o aprimoramento do modelo de *Balanced Scorecard* utilizado atualmente pelo IFSC.

1.2 OBJETIVOS

Visando orientar os esforços para a resolução da problemática em questão, nos itens a seguir são elencados o objetivo geral e os específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Propor ações de aprimoramento ao modelo BSC utilizado pelo IFSC.

1.2.2 Objetivos específicos

Conforme explicam Costa e Costa (2017) os objetivos específicos são etapas que o pesquisador deve cumprir para atingir o objetivo geral. A seguir seguem os objetivos específicos delimitados para este projeto.

1. Verificar como a gestão do IFSC utiliza o BSC;
2. Propor ações de aprimoramento na utilização do BSC pela gestão do IFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação para a realização desta pesquisa surgiu da necessidade de compreender quais contribuições podem atuar positivamente no processo de utilização do BSC para que esta ferramenta possa ser mais bem aproveitada na gestão estratégica do IFSC. Esse tema ganha importância para a instituição pela recenticidade da utilização do BSC como balizador do planejamento estratégico do IFSC e também pelo fato de que, no contexto atual, aproximadamente metade dos indicadores estratégicos não foram mensurados. Tal situação denota que a implantação do BSC ainda não se encontra incorporada na instituição em sua plenitude, havendo ainda potencial para maior aproveitamento da ferramenta. O fato de o IFSC ser uma instituição de ensino, com forte missão social pública gratuita e pautada na excelência confere ainda maior relevância a este estudo. Conforme Campos et al., 2017, instituições de ensino precisam de uma avaliação de desempenho que esteja alinhada com a gestão institucional, gerando indicadores que auxiliem a tomada de decisão. Tais indicadores criam condições de inovar e crescer num ambiente organizacional cada vez mais competitivo, inclusive para instituições sem fins lucrativos. A execução da estratégia demonstra-se como um dos grandes empecilhos para a realização dos objetivos de uma instituição. O artigo

produzido por Lima, Soares e Lima (2011) apontou pesquisas que demonstram que entre 70% a 90% dos planos estratégicos falham em sua execução.

Um dos problemas que pode ser constatado na implementação da estratégia é que a visão gerencial e os documentos institucionais muitas vezes demonstram certo desalinhamento das prioridades estabelecidas pela gestão. Identificar esses gargalos construindo uma plataforma de mudança que impulse o desempenho institucional contribui para o cumprimento da missão e alcance da visão institucional. (DIAS; LIMA C. R. M. E LIMA M.A., 2017).

Neste contexto, aprimorar os processos de gestão de modo a utilizar todo o potencial do BSC para a adequada mensuração dos indicadores de desempenho e seu relacionamento com os objetivos organizacionais, constitui-se como prioridade para o IFSC. Esse alinhamento da estratégia institucional com a realidade vivida nos campi é o grande desafio do momento atual da instituição. O BSC mostra-se uma eficaz ferramenta para esta finalidade e por isso deve ser minuciosamente compreendida. Desta forma, o presente estudo pretende identificar os problemas na utilização do BSC, sugerindo melhorias com intuito de proporcionar maior efetividade no uso dessa ferramenta pelo IFSC.

A construção de um modelo de BSC bem estruturado proporciona informações a todos na instituição sobre a estratégia definida. Desta forma, atinge-se um grau de capilaridade que permeia tanto o nível estratégico como o operacional, revelando aos integrantes da instituição qual é o desempenho esperado. Essa tangibilidade na estratégia ajuda a melhorar de forma significativa o desempenho de instituições de ensino (PIETRZAK *et al.*, 2015; PERIS-ORTIZ *et al.*, 2019).

O planejamento estratégico, as políticas e diretrizes das instituições de ensino superior são estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional. Segundo SILVA *et al.* (2013), a construção do PDI é fundamental para fornecer uma continuidade do planejamento estratégico ajudando a evitar as consequências negativas da descontinuidade administrativa ocorrida a cada troca de gestão nas instituições de ensino.

O BSC proporciona uma elaboração mais participativa deste planejamento, na qual todos os envolvidos possuem a chance de expressar suas opiniões e sugestões de forma construtiva visando sempre à melhoria das práticas institucionais. Também ajuda a integrar o pensamento estratégico por meio do envolvimento das pessoas viabilizando dessa maneira as estratégias operacionais no âmbito das organizações (SOUSA E DIAS, 2017; DURANTE *et al.*, 2017; OLIVEIRA, 2018).

Apesar de já existirem estudos sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* em instituições de ensino, (MARTIN; SAUVAGEOT, 2011; KETTUNEN, 2015; PERIS-ORTIZ *et al.* 2019; AL-HOSAINI; SOFIAN, 2015; MARTIN; SAUVAGEOT, 2011; LIMA *et al.*, 2013; HLADCHENKO, 2015; FRANCESCHINI; TURINA, 2013; PIETRZAK *et al.*, 2015; ASIF; SEARCY, 2014; LIRA; NAAS, 2015; PHILBIN, 2011; UMASHANKAR; DUTTA, 2007) a entidade estudada possui características particulares ao integrar, em uma mesma instituição, a oferta de cursos de qualificação profissional, técnico, superior, pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*) e de qualificação profissional. Seu caráter focado eminentemente em inclusão social também torna relevante academicamente a realização de uma análise focada nas características ímpares desta organização.

O mapeamento realizado pelo pesquisador identificou uma lacuna no que tange a realização de estudos sobre a utilização do BSC nos institutos federais. Foi realizada uma pesquisa em 02 bases de dados (*Scielo e Scopus*) com as palavras-chave “instituto federal” e “*Balanced Scorecard*”, “instituto federal” e “BSC”, “instituição federal” e “*Balanced Scorecard*” e “instituição federal” e “BSC”, sendo encontradas apenas 05 pesquisas relacionadas ao tema. Dentre elas, as pesquisas de Al-Hosaini e Sofian (2015) e Pereira *et al.* (2015) fazem referência à existência de campo para novas pesquisas que explorem a aplicação do BSC em instituições federais de ensino.

Este estudo contribui academicamente com a verificação empírica da utilização do BSC em uma instituição pública de ensino. Tendo como fundamento a compreensão dos desafios a serem enfrentados durante o processo de implementação dessa ferramenta e também busca convalidar as premissas percebidas por outros pesquisadores na utilização do BSC bem como promover formas de aprimorar o seu uso.

Ainda com a intenção de contribuir para futuros estudos científicos e ampliação do escopo de pesquisas sobre o BSC nesse tipo de entidades, em especial os institutos federais, o tema abordado nesta pesquisa abrange uma das linhas de investigação delimitadas no Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisul: Desempenho Organizacional. Essa linha de pesquisa contempla uma análise sobre os diferentes aspectos que afetam a trajetória das organizações, tendo como principais temáticas a tomada de decisão, competitividade, desempenho operacional e financeiro. Sendo assim, o tema central dessa pesquisa, que é como o BSC contribui para o planejamento estratégico, abrange as proposições investigativas da linha de pesquisa de desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados conceitos teóricos sobre o cenário atual das instituições de ensino no Brasil, Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* sob a visão de vários autores que abordam estes assuntos.

2.1 HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO NO BRASIL

A história das instituições de ensino no Brasil, conforme explica Ghiraldelli Junior (2009), começa com o desenvolvimento das escolas de ordenação fundadas pelos Jesuítas ainda no período colonial. A educação tornou-se a principal atividade desempenhada por estes padres, que detinham o monopólio do ensino regular e conseguiram expandir rapidamente a quantidade de colégios no país. No final do século XVI já havia 372 escolas jesuíticas atuando no território. Porém, a grande revolução do ensino brasileiro ocorreu com a vinda de D. João VI para o Brasil, pois para atender a demanda da Corte portuguesa recém-chegada, foram implantados diversos cursos e o ensino no império foi então estruturado em: primário, secundário e superior.

Em 1932, conforme Brasil (2019), o lançamento do *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova* propôs que o Estado organizasse um plano geral de educação sob a bandeira de uma escola única, pública, laica, obrigatória e gratuita. Em seguida, com o advento da constituição de 1934 a educação foi promovida ao patamar de “direito de todos” por meio de uma ampla reforma do ensino secundário e universitário. Posteriormente, em 1953 o Ministério da Educação e Cultura foi desvinculado da área da saúde e ganhou autonomia passando a utilizar a sigla “MEC”. Em 1961, por meio da aprovação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), os estados e municípios conseguiram maior autonomia, reduzindo assim a centralização da educação junto ao MEC. A LDB de 1968 inovou ao promover a reforma do ensino universitário assegurando autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira às universidades e instituir um modelo organizacional único para as universidades públicas e privadas. Em 1995, o MEC passou a ser responsável apenas pela área da educação.

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO NO BRASIL CONTEMPORÂNEO

No âmbito da Educação Básica, o Brasil conta com 181.939 instituições que ofertam cursos nas modalidades compreendidas por este segmento. A Tabela 1 mostra a divisão destas modalidades e a quantidade de entidades que as ofertam. Cabe ressaltar aqui, que uma mesma instituição pode ofertar mais de uma modalidade de ensino.

Tabela 1 - Quantidade de Estabelecimentos de Educação Básica no Brasil por Modalidade

Modalidades de Ensino ofertadas pelos estabelecimentos de Educação Básica no Brasil (2018)	
Modalidade	Quantidade de Instituições que ofertam a modalidade
Educação Infantil	115.195
Ensino Fundamental	128.371
Ensino Médio	28.673
Educação Profissional Técnica de Nível Médio	6.532
Educação Profissional - Formação Inicial Continuada (FIC)	523
Educação de Jovens e Adultos	31.184
Educação Especial	119.522

Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2019.

O Censo da Educação Superior de 2017, conforme os dados da Tabela 2 apontam que no Brasil havia no referido período 2.448 instituições destinadas à Educação Superior. Dentre estas entidades estão contabilizadas as Universidades, os Centros Universitários, as Faculdades, e os IF (Institutos Federais) e Cefet (Centros Federais de Educação Tecnológica).

Tabela 2 - Quantidade de Instituições de Ensino Superior no Brasil em 2017

Instituições de Educação Superior 2017					
Tipo de Instituição	Total Geral	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET
	Total	Total	Total	Total	Total
Federal	109	63	0	6	40
Estadual	124	39	1	84	0
Municipal	63	4	7	52	0
Total de Instituições Públicas	296	106	8	142	40
Total de Instituições Privadas	2.152	93	181	1.878	0
Total no Brasil	2448	199	189	2020	40

Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2018.

Segundo Brasil (2019), dentre essas instituições, ofertando cursos do ensino básico e superior, estão os Institutos Federais que compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. A organização dessa nova modalidade de instituições de ensino começou em 1909 quando o então Presidente da República, Nilo Peçanha, criou 19 escolas de Aprendizes e Artífices que, inicialmente, eram entidades voltadas ao atendimento das classes menos favorecidas. As mudanças no cenário econômico e produtivo do país fizeram surgir à necessidade de maiores investimentos no desenvolvimento de novas tecnologias. Visando atender a esse anseio estas instituições deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica.

Em 2008, conforme Brasil (2019), 31 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), que contavam com 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 Escolas Agrotécnicas Federais, 7 Escolas Técnicas Federais e 8 Escolas Vinculadas a Universidades são extintos e passaram a compor a Rede Federal sob a alcunha de “Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”. Atualmente, essa rede atende a todo o território nacional e atua como fomentadora da universalização do acesso às conquistas científicas e tecnológicas. A missão dessa estrutura é qualificar profissionais para os diversos setores da economia, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo. Os Institutos Federais buscam a contínua diversificação de seus programas e cursos para elevar os níveis da qualidade da oferta.

2.3 ESTRATÉGIA

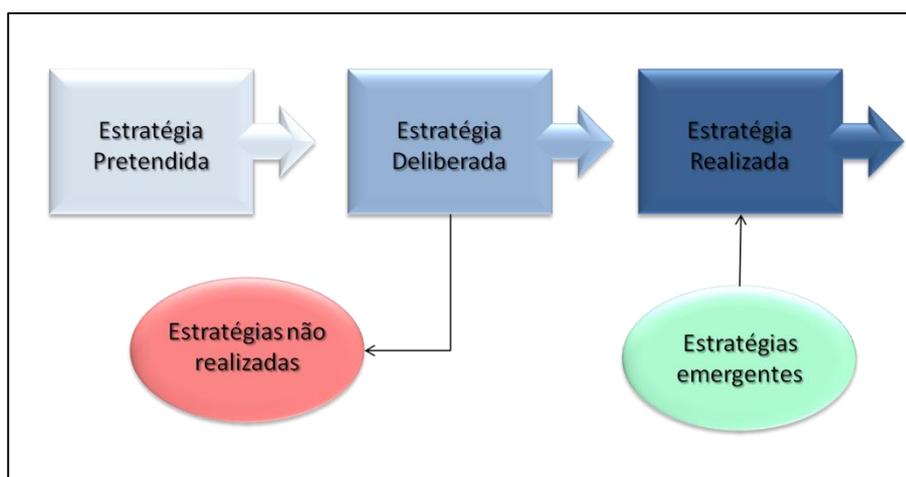
Porter (1996) define a estratégia como “a criação de uma posição de valor única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes”. Assim, a organização deve escolher sua posição ideal, dentre as diversas posições possíveis. Para o referido autor, a essência do conceito é optar por atividades que diferenciem a instituição dos seus concorrentes e ter a capacidade de realizar os intercâmbios e ajustes necessários para a sua manutenção.

Conforme Mintzberg (1987) a estratégia pode possuir cinco definições. Ela pode ser: um plano, um pretexto, um padrão, uma posição ou uma perspectiva. Enxergada como um plano, a estratégia é conceituada como um curso de ação conscientemente pretendido. Quando considerada um pretexto, a estratégia consiste em uma manobra para superar a concorrência. Vista como um padrão, ela atua na consistência de determinado comportamento, seja ele pretendido ou não. A estratégia como uma posição é um conceito que visa localizar a organização no seu contexto externo, identificando a posição por ela

ocupada em seu ambiente. Por fim, a estratégia como perspectiva, incide em uma análise interna da instituição, é a maneira como a organização enxerga o mundo. Estas cinco definições de estratégia podem ser utilizadas individualmente, mas também, podem se complementar, proporcionando uma visão mais holística da instituição.

Ainda para o supracitado autor, a estratégia taxada como pretendida é aquela que se pretende seguir, é um projeto. Já a estratégia realizada é aquela que resulta das ações humanas, ou seja, aquilo que realmente foi feito. A estratégia deliberada é aquela na qual as intenções são antecipadamente declaradas pelos líderes e aceitas pelos demais integrantes, sem que ocorram interferências externas. Há também as estratégias não realizadas, as quais, apesar das intenções, não são concretizadas. Por último, as estratégias emergentes são aquelas isentas de intenção, que surgem espontaneamente ao longo do processo (MINTZBERG, 1987).

Figura 1- Definições de Estratégia



Fonte: adaptado de Mintzberg (1987)

Mintzberg e Lampel (1999) sugerem que a evolução da estratégia tem se caracterizado historicamente por dez principais escolas. Os autores ainda dividem estas escolas em prescritivas e descritivas. As prescritivas (design, planejamento e posicionamento) preocupam-se em como a estratégia deve ser formada. Já as descritivas (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental) ocupam-se de como a estratégia efetivamente ocorre no mundo real.

Para os autores acima citado, a primeira escola (do design) enxerga a estratégia como um processo de concepção no qual ocorre um ajuste entre as forças internas e externas à organização. Já a escola do planejamento concebe a estratégia como um processo formal, que

pode ser decomposto em passos e que contará com a participação ativa dos funcionários da área de planejamento. Para a escola do posicionamento, fortemente baseadas nas ideias de Michel Porter, a estratégia é um processo analítico no qual as estratégias são escolhidas por meio de análises do ambiente organizacional – interno e externo.

A escola empreendedora vê na estratégia um processo visionário no qual o líder mantém o controle sobre a implementação de sua visão. Para a escola cognitiva a estratégia baseia-se em um processo mental, utilizando-se assim de mapas, modelos e esquemas. De acordo com a escola do aprendizado a estratégia é uma forma paulatina e emergente de aprendizado coletivo. A escola do poder centra-se na negociação e nos conceitos de micropoder e macropoder. Já para a escola cultural a estratégia reflete as crenças e valores do grupo, ou seja, a cultura dominante. Segundo a escola ambiental a estratégia é uma reação ao ambiente e a adaptação é fator preponderante para a sobrevivência da organização. Por fim, a escola da configuração vislumbra a organização como um agrupamento de características e comportamentos, integrando princípios das outras escolas e considerando a estratégia como um processo de transformação. (MINTZBERG; LAMPEL, 1999)

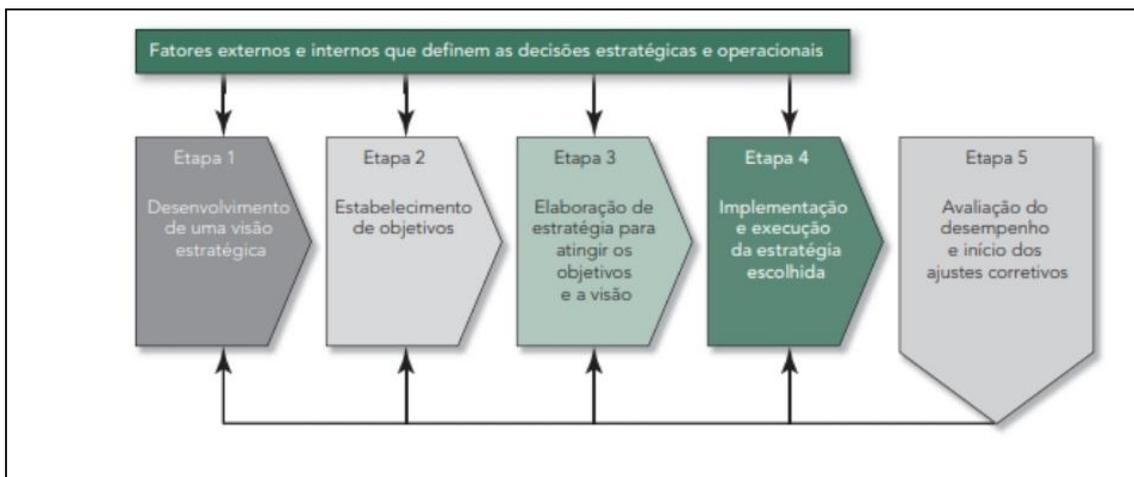
Conforme Mintzberg, et al. (2007) não há um melhor caminho para criar a estratégia. Estratégias diferentes funcionam melhor ou pior em determinados contextos. Apenas uma análise sistemática e completa conseguirá criar um entendimento mais profundo e útil do processo de estratégia.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Gamble e Thompson Junior (2012), a estratégia de uma instituição é formada pelas iniciativas e abordagens desenvolvidas para atrair e satisfazer clientes, conduzir as operações e atingir os objetivos propostos. Assim, é necessário que a organização disponha de meios para acompanhar a desenrolar da estratégia de modo a verificar se sua evolução está acontecendo de acordo com o planejado ou se é preciso atuar corretivamente para adequado andamento do processo.

Ainda de acordo com Gamble e Thompson Junior (2012), a administração da estratégia ocorre por meio cinco etapas integradas, conforme a Figura 2:

Figura 2 - Processo de Administração estratégica



Fonte: Gamble e Thompson Junior (2012),

A primeira etapa do gerenciamento da estratégia é a criação de uma visão de futuro. Essa visão deve proporcionar direção e foco à organização. A visão deve ser específica a uma determinada empresa fornecendo-lhe identidade, por isso devem ser evitadas declarações que possam ser utilizadas para diversas outras organizações de outros setores ou mesmo empresas concorrentes. Também é preciso evitar declarações genéricas tão abrangentes que permitam que a empresa siga praticamente qualquer direção. Visões excessivamente otimistas também não são recomendadas, pois a visão deve representar um foco possível de ser atingido e comunicado aos *stakeholders*. (GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012)

A segunda etapa da gestão estratégica, ainda para os autores citados, é o estabelecimento de objetivos, que consistem na conversão da estratégia em metas específicas de desempenho. Recomenda-se que estes sejam passíveis de mensuração, desafiadores, porém atingíveis. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* é um dos sistemas de avaliação recomendados para avaliação de desempenho, visto que possui a capacidade de abarcar métricas financeiras e não-financeiras de desempenho.

Conforme argumentam Sousa e Dias (2017), o pensamento estratégico possui o foco não apenas em indicadores e metas. Busca, contudo, uma visão mais ampla da instituição contemplando o processo criativo e a inovação da estratégia como fatores de sucesso no alcance dos objetivos organizacionais. Por isso é relevante que as atuais organizações percebam a importância dos processos de diagnóstico estratégico para a compreensão dos complexos ambientes em que estão inseridas e para o seu próprio desenvolvimento.

Para Ribeiro (2005), uma relevante limitação na gestão estratégica das instituições é a dificuldade em integrar o orçamento e o planejamento, visto que os gestores dessas respectivas áreas muitas vezes consideram seus esforços individualmente e não de forma integrada. Essa situação culmina na dificuldade de vincular programas e os recursos com as prioridades estratégicas de longo prazo.

A terceira etapa da administração estratégica, conforme Gamble e Thompson Junior (2012), baseia-se na formulação da estratégia para atingir os objetivos e a visão estipulados nas etapas anteriores. Os elementos dessa estratégia devem ser coesos e proporcionar a colaboração em todos os níveis da empresa de forma que possa ser desdobrada até o nível operacional. A implementação e execução dessa estratégia é a quarta etapa do processo e merece especial atenção e acompanhamento para que aquilo que foi planejado seja efetivamente colocado em prática.

A última etapa da administração estratégica abarca a avaliação de desempenho e início dos ajustes corretivos. É neste momento que os gestores devem avaliar se a visão, os objetivos ou a própria estratégia precisam ser reformulados. Estes elementos não são definitivos, a gestão estratégica é um processo contínuo e em constante aprimoramento. São os constates ajustes que proporcionam a adequação da estratégia à realidade da empresa. (GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012)

Os diagnósticos voltados para entendimento da estratégia organizacional, explicam Bulgacov *et al.* (2007) buscam identificar o motivo pelo qual algumas instituições alcançam o sucesso e outras não. Esses estudos analisam precipuamente a fase do planejamento que antecede as mudanças, ou o acompanhamento do próprio processo de mudança sempre considerando seu ambiente externo.

Ainda para os autores citados, a gestão estratégica do futuro é um processo contínuo que envolve um raciocínio holístico e complexo, além de implicar uma profunda mudança na prática gerencial que exige visão de futuro, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com o inesperado. Essa forma de gestão precisa abranger a organização como um todo de modo a envolver toda a equipe em um processo de busca pelos objetivos da instituição.

Para Ribeiro (2005, p.106), “a transformação da estratégia num processo global, permite que os empregados conheçam e compreendam a estratégia de forma a que atuem, num trabalho diário, para a sua consecução.” O autor ainda argumenta que este processo se torna contínuo quando as organizações conseguem basear suas atividades na estratégia traçada. Todos os funcionários precisam estar envolvidos no atingimento dos objetivos

estratégicos, porém muitas vezes as áreas operacionais não são envolvidas na implantação da estratégia e isso faz com que a gestão não ocorra como deveria.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para auxiliar as organizações no processo de gestão estratégica, uma ferramenta disponível para os gestores é o Planejamento Estratégico. Conforme Silva *et al.* (2014), o Planejamento Estratégico consiste em um instrumento utilizado pelas organizações para gerar maior assertividade na projeção de seu futuro. Sua utilização fomenta um maior conhecimento da própria instituição e propicia mudanças nas práticas da entidade visando a uma melhoria da estratégia. A correta aplicação desse instrumento faz com que as decisões presentes sejam tomadas a partir do exame de seu impacto no futuro da organização. O sucesso desse planejamento está intrinsecamente ligado ao modo como será conduzido.

Muller (2001) conceitua o Planejamento Estratégico como uma antecipação do futuro. É uma preocupação atual com os resultados futuros. O objetivo é direcionar os esforços da organização para o atingimento dos objetivos traçados. Essa modalidade de planejamento abrange o nível macro da organização e seu objetivo principal é a definição clara e objetiva da missão, políticas e diretrizes que irão nortear a entidade. Sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais elevados da organização, porém todos da organização precisam ter conhecimento dos processos para que a missão institucional se cumpra. Em instituições de ensino, o planejamento deve ser elaborado de forma participativa, com intuito de alcançar maior comprometimento na busca pelo atingimento dos objetivos (SOUSA E DIAS; 2017; DURANTE *et al.*; 2017; OLIVEIRA; 2018).

Para Oliveira (2018) o planejamento estratégico é um conjunto de providências que devem ser tomadas pelo executivo da organização quando o futuro tende a se apresentar de forma diferente do passado. O intuito é proporcionar a possibilidade de avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos estratégicos das instituições. É um processo sistemático e constante de tomada de decisões com impactos futuros. Está ligado aos objetivos de longo prazo, às estratégias, bem como às ações para atingi-los, abrangendo toda a organização.

A utilização do planejamento estratégico proporciona aos gestores uma visão mais holística da instituição no processo de delineamento dos objetivos estratégicos. Segundo Durante *et al.* (2017), o processo de planejamento estratégico é dinâmico e deve estar em constante reavaliação para que possa acompanhar as alterações no ambiente que envolve a

organização. Seu objetivo é analisar uma instituição sob várias perspectivas com o foco na solução de problemas passados ou futuros, atuando sobre meio ambiente, tomada de decisões, padrão de comportamento, produtos e serviços que pretendem oferecer, clientes e mercados que pretendem atingir. De acordo com Sousa e Dias (2017), a finalidade do planejamento estratégico é integrar o pensamento estratégico por meio do envolvimento de pessoas viabilizando assim as estratégias operacionais no âmbito de organizações.

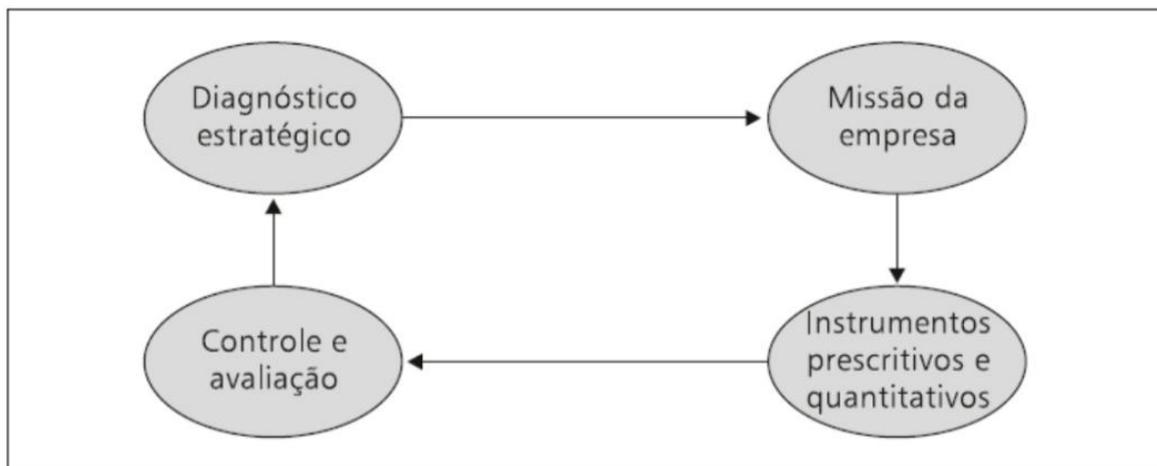
Durante *et al.* (2017) ponderam que este tipo de planejamento é de responsabilidade do mais alto nível institucional e foca no atingimento do sucesso organizacional. É realizado por meio da definição de metas, objetivos e diretrizes, considerando sempre as condições internas e externas à instituição. Por meio dele a entidade pode conhecer seus pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e as ameaças externas. Consoante a Sousa e Dias (2017), a finalidade do planejamento estratégico é integrar o pensamento estratégico por meio do envolvimento dos indivíduos para viabilizar a operacionalização das estratégias organizacionais. Para isso, há a necessidade de criar um senso comum em toda a organização para comunicar de forma clara e transparente aquilo que a instituição almeja.

Para Silva *et al.* (2014), o planejamento estratégico é um instrumento que as organizações dispõem para realizar o delineamento do futuro pretendido indicando os meios que serão utilizados para o atingimento dos objetivos estratégicos e da visão organizacional. Sua utilização auxilia no processo de autoconhecimento institucional e gera a quebra de antigos paradigmas de forma a proporcionar efetividade na condução da estratégia. Para o sucesso no emprego do planejamento é necessário que tanto sua elaboração como sua implementação ocorram de modo adequado e que seja constantemente atualizado de modo a verificar se os objetivos anteriormente traçados ainda são os mais interessantes para a instituição.

Conforme Sousa e Dias (2017), o planejamento estratégico é realizado por meio da análise de ambientes, monitoramento e avaliação de desempenho institucional, do orçamento e da tomada de decisão. Para Silva e Mário (2015), o processo de planejamento da instituição ocorre de forma cíclica e inicia-se com a formulação do planejamento estratégico, passa pela implementação e culmina com o controle e análise de resultados. Para um bom aproveitamento do planejamento estratégico recomenda-se que seja seguida uma metodologia de elaboração e implementação da ferramenta. Oliveira (2018) sugere as seguintes fases básicas de implantação: diagnóstico estratégico (1); definição da missão da organização (2); instrumentos prescritivos e quantitativos (3); e por fim, controle e avaliação (4).

No diagnóstico estratégico, primeira fase do planejamento, Oliveira (2018) explica que se avalia a situação atual da organização identificando a visão e os valores da organização bem como realizando as análises dos ambientes interno, externo e dos concorrentes. Na segunda etapa, é necessário definir a razão de ser da organização, sua missão e estratégia. Na terceira fase são identificados “aonde se quer chegar” e “como chegar”, sendo utilizados os instrumentos como estabelecimento de objetivos, desafios, metas, delimitação das políticas, projetos e planos de ação. Os instrumentos quantitativos abrangem as projeções econômico-financeiras e o planejamento orçamentário. Na quarta e última fase ocorre a aferição de “como a organização está indo”, ou seja: o controle e avaliação. A Figura 3 demonstra esse processo.

Figura 3 - Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2018, p. 35)

Sousa e Dias (2017) argumentam que o planejamento estratégico necessita ser um processo formal, pois quando as decisões são tomadas sem racionalidade, seguindo a pura vontade dos membros da organização, sua essência se perde com o passar o tempo. Assim, os objetivos ficam dispersos, há ausência de sinergia entre as equipes e falta de comunicação da estratégia organizacional podendo ocasionar resultados abaixo do esperado.

2.5.1 Planejamento estratégico em instituições públicas

Para Silva e Mário (2015) atualmente a administração pública vem passando por mudanças que estão alterando paradigmas ligados ao modo de atuação no gerenciamento de processos e pessoas. A velocidade com que as mudanças passaram a ocorrer nas organizações

públicas e a pressão que exerce o ambiente sobre elas são cada vez mais latentes. Contudo, os estudos de comportamento organizacional corroboram que existe a tendência de que instituições e indivíduos resistam a estas tendentes alterações. Por isso, para auxiliar neste processo, essas entidades passaram a utilizar ferramentas gerenciais com foco em eficiência e efetividade como o planejamento estratégico.

No caso das instituições públicas de ensino Silva *et al.* (2013) discorrem, que assim como no caso dos demais órgãos públicos brasileiros, não existe o hábito de realizar atividades de planejamento. Essa situação se agrava pela grande suscetibilidade destas entidades às políticas de governo e oscilações dos mercados. O resultado é que os gestores desse segmento acabam trabalhando sob demanda, sempre com prazos e recursos escassos, tentando resolver as situações operacionais urgentes deixando de atuar na estratégia da instituição.

Conforme Silva *et al.* (2014), as instituições públicas até pouco tempo utilizavam-se do planejamento com finalidade exclusivamente orçamentária e patrimonial, negligenciando assim seu potencial estratégico. Nas entidades públicas de ensino, essa característica tendia a tomar consequências maiores devido ao fato de, muitas vezes, pessoas que possuem apenas conhecimento acadêmico, porém sem preparo gerencial eram alocadas em cargos que exigem habilidades administrativas. Essa realidade vem mudando gradativamente no segmento da educação à medida que o planejamento vem ganhando espaço como ferramenta de gestão estratégica dentro dessas instituições.

2.6 BALANCED SCORECARD

As rápidas mudanças do ambiente organizacional e do contexto no qual estão inseridas as organizações fizeram surgir à necessidade de ferramentas que auxiliem os gestores no processo de planejamento e mensuração dos objetivos estratégicos. Para Guerra *et al.* (2018), metodologias multicritério constituem uma alternativa que permite que gerentes e tomadores de decisão identifiquem quais ações são mais importantes e podem criar melhores resultados para a entidade.

Segundo Aguilar e Landazabal (2010), dentro das organizações existem muitas vezes um distanciamento entre a estratégia e as ações alinhadas a ela. O BSC é a ferramenta que visa resolver essa situação traduzindo a estratégia da entidade e valendo-se de um método estruturado para a seleção e definição de indicadores. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão que auxilia os gestores no processo de monitoramento do

planejamento estratégico. A versatilidade da ferramenta em se adaptar aos mais diversos tipos de instituições e realidades organizacionais confere a ela o *status* de ser um relevante instrumento para qualquer instituição.

2.6.1 Origem e conceito

Antes mesmo da criação do BSC, explica Kaplan (2009), já eram registrados outros estudos defendendo que as métricas financeiras não seriam suficientes para motivar, medir e avaliar o desempenho de uma organização. Em 1950, a empresa *General Eletric* já contava com um projeto que utilizava métricas não financeiras para mensurar o desempenho de suas unidades de negócios. Na mesma época Herb Simon, na atual *Carnegie-Mellon University*, introduziu o termo *Scorecard* para explorar o papel das informações contábeis em uma instituição. Em 1954, Peter Drucker defendeu que os objetivos individuais dos funcionários devem estar alinhados a uma estratégia maior. Em 1960 Robert Anthony identificou a necessidade de utilizar medidas não financeiras no planejamento estratégico de uma organização. Entretanto, apesar de todos estes estudos e constatações anteriores, até a década de 90 a maioria das organizações valia-se quase que exclusivamente de informações financeiras para embasar seus orçamentos e planejamento. Essa realidade começou a mudar como surgimento do *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* surgiu na década de 1990. Para Kaplan e Norton (2001) seu objetivo central consiste em resolver problemas de mensuração, principalmente dos ativos intangíveis. Tal ferramenta se propõe a tornar visível aos gestores informações como habilidades, competências e motivação dos empregados; os processos operacionais eficientes e sensíveis; relacionamentos com clientes, retorno sobre o investimento e valor agregado.

O BSC pode ser compreendido como um sistema que traduz a estratégia de uma instituição em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil compreensão para os *stakeholders*, bem como possibilita transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para seus destinatários (HERRERO FILHO, 2005). Sua importância como sistema gerencial consiste no fato de, em uma única ferramenta, unificar a mensuração de desempenho financeiro e não-financeiro, proporcionando assim, uma visão completa para todos os interessados.

Kaplan (2009) afirma que ele e Norton criaram o BSC como uma tentativa de formar uma ponte e complementar as várias vertentes isoladas que existiam na literatura até o momento. Para isso, eles consideraram os estudos sobre melhoria contínua dos funcionários e

redução de desperdício, as pesquisas com ênfase em medidas de desempenho financeiro e a teoria das partes interessadas. Essa junção de ideias foi realizada com o objetivo de reter aquilo que havia de mais valioso em cada uma das pesquisas: a preocupação com funcionários e desempenho dos processos, a mensuração das métricas financeiras e a consideração das expectativas dos *stakeholders*.

Assim por meio do BSC o administrador consegue visualizar a visão com base em métricas pré-estabelecidas, alcançando assim uma percepção sistêmica e um melhor acompanhamento do desempenho da instituição em busca de seus objetivos (AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015; GUERRA *et al.* 2018; PERIS- ORTIZ *et al.*, 2019). Para Ulyssea *et al.* (2013) o BSC é um modelo que tem sua ênfase no controle de metas e estratégias, podendo ser percebido como um sistema estratégico de gestão que busca traduzir a estratégia em termos operacionais.

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), deve não apenas derivar da estratégia, mas também dar transparência a ela. Dessa forma, o instrumento acaba por possibilitar a visualização dos objetivos e medidas definidos pela organização. Ao atingir essa clareza na comunicação o BSC traduz a visão e a estratégia em um conjunto integrado de medidas de desempenho. Ainda para Kaplan e Norton (1997, p. 30): “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”. Para ser válida e passível de uso, a estratégia organizacional precisa ser comunicada e compreendida por todos os interessados.

Para Akkermans e Oorschot (2018) o sucesso do BSC reside no fato de a ferramenta ter surgido em um momento que os gerentes estavam frustrados com os sistemas de mensuração tradicionais. Sua aparência agradavelmente simples, a possibilidade de monitorar o desempenho de toda uma organização com apenas alguns indicadores, e a capacidade de combinar medidas financeiras e não-financeiras fizeram com que essa metodologia tivesse a receptividade necessária para se tornar famosa e amplamente utilizada no meandro organizacional.

O BSC, como discorrem Mizrahi e Canen (2012), propicia um processo decisório participativo e transparente. Essa característica faz com que a utilização da ferramenta agregue valor à organização por meio da consideração de diversas realidades e do afastamento de pensamentos hegemônicos. A construção participativa e a comunicação da estratégia ocorrem como atos de uma instituição democrática culminando, em regra, com a opção por uma proposta mais adequada para a instituição.

Para auxiliar nessa comunicação da estratégia organizacional o *Balanced Scorecard* se vale de suas ferramentas que facilitam essa tarefa de auferir transparência à estratégia da organização. Neste sentido, Guerra *et al.* (2018) ponderam que o BSC traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas de modo que todos os membros da organização sejam informados sobre as aspirações organizacionais. Desse modo, essa ferramenta conduz as energias, habilidades e conhecimentos de forma a convergir para o atingimento dos objetivos de longo prazo da instituição.

Para realizar essa tarefa, o BSC é estruturado por componentes que facilitam a compreensão e o acesso de todos os envolvidos à estratégia da organização:

- *Mapa estratégico*: traduz a estratégia da instituição em objetivos quantificáveis, estabelecendo relações de causa e efeito entre eles;
- *Objetivos estratégicos*: determinam as prioridades da instituição;
- *Indicadores*: medem o grau de realização dos objetivos propostos e influenciam o comportamento das pessoas na busca pelo seu atingimento.
- *Metas*: revela o desempenho esperado pela instituição de acordo com seus objetivos;
- *Iniciativas*: especificam como atingir as metas estabelecidas. Podem representar ações e estar relacionadas a mais de um objetivo estratégico;

Kaplan (2009) explica que o *Balanced Scorecard* leva em consideração as limitações que enfrentam a gestão das organizações atuais, que são baseadas geralmente em metas financeiras e horizontes de curto prazo. Quando, na realidade, os gerentes precisam seguir estratégias de longo prazo para conseguir melhorar sua capacidade de relacionamento com clientes e fornecedores. Considera, também, seus processos operacionais, sua capacidade de administrar recursos o clima e a cultura organizacional. Porém, como o contexto organizacional é cercado de incertezas, o BSC inclui também métricas de resultado que possibilitam ao gestor visualizar quando a estratégia de longo prazo está correspondendo aos resultados esperados.

2.6.2 As perspectivas

Uma característica marcante do BSC é promover o desdobramento da estratégia em perspectivas ou dimensões, todas elas convergindo para o atingimento da visão de futuro que a instituição estabeleceu. Originalmente são quatro perspectivas: financeira, clientes,

processos internos, e aprendizagem e crescimento. Para Kaplan e Norton (1996), a cadeia de causa e efeito também deve permear essas 4 (quatro) dimensões. Essa integração da relação entre causa e efeito pode ser estabelecida como um vetor vertical por meio das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Segundo Niven (2005), para realizar o direcionamento da estratégia, cada perspectiva deverá conter no máximo 3 (três) objetivos estratégicos, descritos com no máximo 2 (duas) frases que capturem sua intenção.

Guerra *et al.* (2018), ponderam que as perspectivas são compostas por um conjunto equilibrado e estruturado de indicadores financeiros e não financeiros relacionados aos objetivos estratégicos da organização. Os objetivos de cada perspectiva se relacionam criando uma estrutura de causa e efeito. Em cada uma das perspectivas são propostas questões que tem por objetivo auxiliar no processo de tomada de decisão.

Na Perspectiva Financeira estão alocadas as medidas referentes ao retorno sobre o investimento e valor agregado. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos das outras perspectivas. Deste modo, o BSC deve estabelecer as etapas de causa e efeito que culminam com os resultados financeiros de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997). Entretanto, conforme discorre Martins (2015), nas instituições de caráter público a perspectiva financeira não deve ser encarada como um objetivo final, mas sim um meio para a obtenção dos recursos necessários ao cumprimento de sua função na sociedade. Para essas entidades a perspectiva em questão não deve focar no lucro, mas na alocação dos recursos destinados a sua sustentabilidade, na redução de custos e na possibilidade de fontes alternativas de captação de verba (recursos próprios).

No que tange à Perspectiva Clientes é necessário que haja o entendimento de qual é o público alvo que a instituição deseja satisfazer. Com essa definição fica mais fácil alinhar a estratégia para atender de forma efetiva as necessidades desses clientes. Esse conhecimento permite que a instituição construa uma proposta de valor diferenciada com uma posição de destaque para seu público alvo (KAPLAN; NORTON, 1997). Conforme Martins (2015), quando é trabalhada em instituições públicas, a relevância dessa perspectiva é ainda maior, visto que no setor público, o foco das instituições é, em regra, o atendimento das demandas da sociedade. Os órgãos são criados com o claro objetivo de servir ao cidadão e, por isso, a dimensão clientes é a mais importante e deve ser colocada no topo das prioridades do BSC.

A Perspectiva Processos internos permite a visualização dos processos de negócio por meio de medidas de custo, qualidade e tempo que determinam os indicadores indexados neste item (KAPLAN E NORTON, 1997). Essa definição dos processos institucionais, que contribuirão com o alcance dos objetivos estratégicos, visa proporcionar maior eficiência

organizacional (MALAVSKIA; LIMA; COSTA, 2010). Segundo Kaplan e Norton (1996), nessa perspectiva, os executivos identificam os processos internos que são considerados como críticos pela organização. As medidas devem ser focadas nos processos internos que possuem maior impacto na satisfação do cliente e no alcance dos objetivos financeiros da instituição. Essa atividade possibilita o cumprimento das proposições de valor dos clientes e a satisfação das expectativas dos acionistas quanto aos retornos financeiros. Lima (2005) destaca que na perspectiva processos internos há a necessidade de definir os pontos críticos ao longo da cadeia de valor da instituição. O ponto de partida pode ser o desenvolvimento de solução a partir da identificação das necessidades dos clientes. Posteriormente, a análise e detecção do processo de entregas/prestação de serviços e, por fim, a análise da pós-venda, verificando assim o valor agregado ao cliente durante o processo.

Na base do BSC está a Perspectiva Aprendizado e Crescimento, que estabelece a estrutura necessária para que os objetivos das demais perspectivas sejam alcançados por meio da articulação de esforços em desenvolver as capacidades dos funcionários, sistemas de informação e motivação (KAPLAN; NORTON, 1997). Nessa perspectiva é enfatizada a importância de investir na aprendizagem pensando no futuro da organização, já que devido às rápidas mudanças do ambiente organizacional torna-se necessário o contínuo aperfeiçoamento de todos os envolvidos (MARTINS, 2015). Os objetivos abrangidos na referida perspectiva são ligados geralmente à satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários. Tais objetivos, conforme descrevem Kaplan e Norton (1996), em regra revelam grandes lacunas entre as capacidades existentes de pessoas, sistemas e procedimentos e o dispêndio necessário para atingir as metas da organização.

2.6.3 Indicadores de desempenho

De acordo com Martins *et al.* (2012) o BSC é um instrumento para a confecção do planejamento estratégico e gestão estratégica. Tal afirmação decorre do fato de ser o BSC uma ferramenta que operacionaliza a estratégia organizacional por meio de indicadores multidimensionais. Para Valente (2014), com o intuito de sistematizar o monitoramento do alinhamento estratégico o BSC propõe a criação de indicadores de desempenho, que são medidas cuja finalidade é evidenciar a aderência das iniciativas locais às estratégias globais.

Para Muller (2001) a avaliação através dos indicadores permite o gerenciamento eficaz por meio de um sistema estruturado de informações. Essa metodologia possibilita maior eficiência na alocação dos recursos, incrementa a autonomia e gera informações

relevantes para fomentar a tomada de decisões. Um bom planejamento do sistema de indicadores deve oferecer maior grau de confiabilidade ao processo e precisa estar centrado em informações tempestivas, considerando o momento real da instituição, bem como em tendências sobre possíveis ocorrências futuras.

Os indicadores funcionam como elemento de visibilidade para todos da instituição. Conforme definem Khalid *et al.* (2014), o indicador é um valor relativo que avalia qual atividade influencia no atingimento de um objetivo. A utilização de indicadores permite a formalização e o cumprimento de compromissos contratuais, bem como a implementação de mecanismos de controle. A qualidade de um indicador está intimamente ligada à sua relevância e sua capacidade de sintetizar as informações sem distorcê-las.

Kaplan e Norton (1996) explicam que, com base em suas análises, o ideal seria que cada organização utilizasse 24 (vinte e quatro) indicadores. Essa quantidade seria suficiente para formular e comunicar a estratégia de modo eficaz. Porém, segundo os autores, a maioria das instituições utiliza atualmente um número de medições superior ao sugerido.

Ribeiro (2005) pondera que os gestores devem estabelecer metas para os indicadores para um prazo de três a cinco anos. Essa delimitação comunica a toda entidade a necessidade da mudança. As metas estabelecidas devem ser constituídas de forma a motivar a equipe, ou seja, devem ser ambiciosas, porém, possíveis.

No caso das instituições de ensino, é necessário um sistema de medição de desempenho que represente suas características, convencendo os gestores dos departamentos acadêmicos e não acadêmicos da instituição de sua utilidade para a tomada de decisão (PIETRZAK *et al.*, 2015). Nessas entidades é importante verificar periodicamente se o portfólio de indicadores ainda é relevante para os anseios da instituição (PIETRZAK *et al.*, 2015). Também é oportuno construir indicadores que denotem o número de projetos de pesquisa, número de publicações e número de patentes que são medidas utilizadas por instituições de ensino para refletir a sua capacidade de inovar e criar novas tecnologias (PERIS-ORTIZ *et al.*, 2019).

Ainda considerando o segmento educacional, as decisões não devem ser tomadas com base em indicadores operacionais que vislumbram resultados de curto prazo (MIZRAHI; CANEN; 2012). As medidas de desempenho devem analisar as atividades de ensino e aprendizagem (LIRA E NAAS; 2015). Os indicadores devem refletir a qualidade da pesquisa e do ensino não no sentido de controle, mas com intuito de transmitir para fora da instituição o sucesso de suas realizações (HLADCHENKO; 2015). A implementação do BSC, conforme Hladchenko (2015) e Ruf (2008), deve conter medidas que forneçam informações úteis para

os níveis estratégicos da instituição assim como deve ser efetuado seu desdobramento para o nível operacional com intuito de transmitir instruções de como cada um na organização deve agir para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

2.6.4 O mapa estratégico

O mapa estratégico é considerado um mecanismo para o sucesso da utilização do BSC nas organizações, que possibilita maior clareza na comunicação, facilitando assim a orientação da gerência média, da equipe e dos demais interessados. Conforme dissertam Al-Hosaini e Sofian (2015), por meio do mapa estratégico, cada um é capaz de visualizar como suas atividades contribuem para os objetivos estratégicos institucionais e resultados finais.

Conforme Martins (2015), no contexto da organização a estratégia deve ser um processo contínuo e não um processo gerencial isolado. Deve possuir seu início mais amplo na missão e estar alinhada de forma a auxiliar na compreensão, por parte de todos os envolvidos, do por que e como respaldar os esforços da instituição. A elaboração do mapa estratégico deve considerar estas premissas. Corroborando com essa proposição, Lima (2003) explica que a construção do mapa estratégico deve pautar-se na premissa de que a estratégia não deve ser um processo gerencial isolado na organização. É necessário que seja um processo contínuo, traduzindo a missão em termos operacionais e ações individuais, para que assim os funcionários compreendam o que a organização espera deles.

A Missão de uma organização, discorre Dias et al. (2018), não se trata apenas de uma frase de efeito, destinada a ornamentar salas num cartaz, pelo contrário, procura-se determinar qual o negócio da organização e que tipos de atividades deverão concentrar-se esforços no futuro. Cabe ressaltar que a missão direciona esforços para o alcance dos resultados, enquanto a visão é algo a ser buscado, almejado, é aonde se quer chegar. A visão é a chegada do sonho e projeta quem desejamos “ser”, que se apresenta em constante mudança, na medida em que os resultados são alcançados. A visão, além de algo a ser alcançado, buscado, almejado, é também uma intenção estratégica que para tanto deve ser clara, mensurável e exequível.

A definição do número de perspectivas deve focar no que é necessário para traduzir a estratégia da organização de forma a criar uma vantagem competitiva para a instituição. Em regra, quatro perspectivas são suficientes para abarcar os *stakeholders*. Porém, nada impede que, caso haja necessidade, a entidade possa modificar a quantidade de

perspectivas para atender os principais grupos de interesse desde que haja ligação com as outras perspectivas (LIMA, 2005).

2.6.5 A utilização do BSC

Kaplan e Norton (1996) apontam que o uso do *Balanced Scorecard* no processo de gestão estratégica tem por intuito esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização; comunicar e vincular os objetivos estratégicos e as medidas; planejar e definir as metas da entidade; alinhar as iniciativas estratégicas; aprimorar o *feedback* estratégico e a aprendizagem. Quando adequadamente utilizado, o BSC fornece aos executivos uma estrutura abrangente que pode traduzir a visão e a estratégia de uma instituição em um conjunto coerente e vinculado de medidas de desempenho.

O desdobramento do BSC é um dos fatores que devem ser observados para o sucesso da utilização desse instrumento. De acordo com Hladchenko (2015) no âmbito do sistema educacional, a aplicação bem-sucedida da estratégia requer seu desenvolvimento não apenas no nível administrativo, mas também no nível acadêmico. Esse processo faz com que toda a organização compreenda seu papel no processo de execução da estratégia geral e facilita a compreensão dos objetivos organizacionais. Por isso é de suma importância que ocorra o desdobramento do BSC para o nível tático e operacional visando o envolvimento de toda a organização. Sobre o assunto, Ruf (2008) explica que o sucesso na implementação dos objetivos estratégicos exige o desdobramento da estratégia em *Scorecards* descentralizados.

Segundo Niven (2005), a utilização de recursos de baixa tecnologia torna mais difícil a realização do desdobramento do BSC por toda a organização. Tal situação decorre do fato de que o BSC exige vinculações complexas de causa e efeito que mostrem ao gestor um panorama de hipóteses sobre a condução do planejamento. Por isso, um *software* que auxilie a análise crítica dessas medidas de desempenho poderia contribuir para o gerenciamento do processo e para manutenção do alinhamento da estratégia. Além disso, esse tipo de tecnologia facilitaria a disseminação da informação a todos os envolvidos, especificando a contribuição esperada de cada setor no atingimento das metas estabelecidas.

O comprometimento dos dirigentes também é um ponto decisivo para a utilização do BSC em todo o seu potencial. Mizrahi e Canen (2012) observaram que há uma elevada taxa de insucesso no processo de implementação do BSC quando não havia comprometimento dos dirigentes. Ao contrário, casos de sucesso foram encontrados nos estabelecimentos em que foram constatados comprometimento de seus líderes.

Outro item que merece destaque é que o BSC deve possuir seu foco na estratégia, na visão e não no controle. Para Mizrahi e Canen (2012), as metas são estabelecidas, mas os comportamentos e ações para alcançar estas metas não são fixos. Ao estipularem-se as metas, deve haver sempre uma profunda análise de sua real viabilidade, pois caso não ocorra o crescimento do desempenho esperado, há o risco de uma queda da credibilidade que os profissionais têm da gestão ou de seus gestores, configurando-se em uma situação de perda de governança.

O alinhamento da estratégia é um dos quesitos fundamentais para o controle adequado da organização. Para isso, conforme explicam Peris-Ortiz *et al.*, (2019), os indicadores de desempenho devem ser consistentes com a visão. No que tange à medição dos indicadores, essa atividade deve fornecer uma representação clara da estratégia de longo prazo da instituição para o sucesso competitivo (KAPLAN; NORTON, 1996). Os parâmetros devem ser claramente verificáveis, não ambíguos e geralmente rastreáveis (HLADCHENKO, 2015).

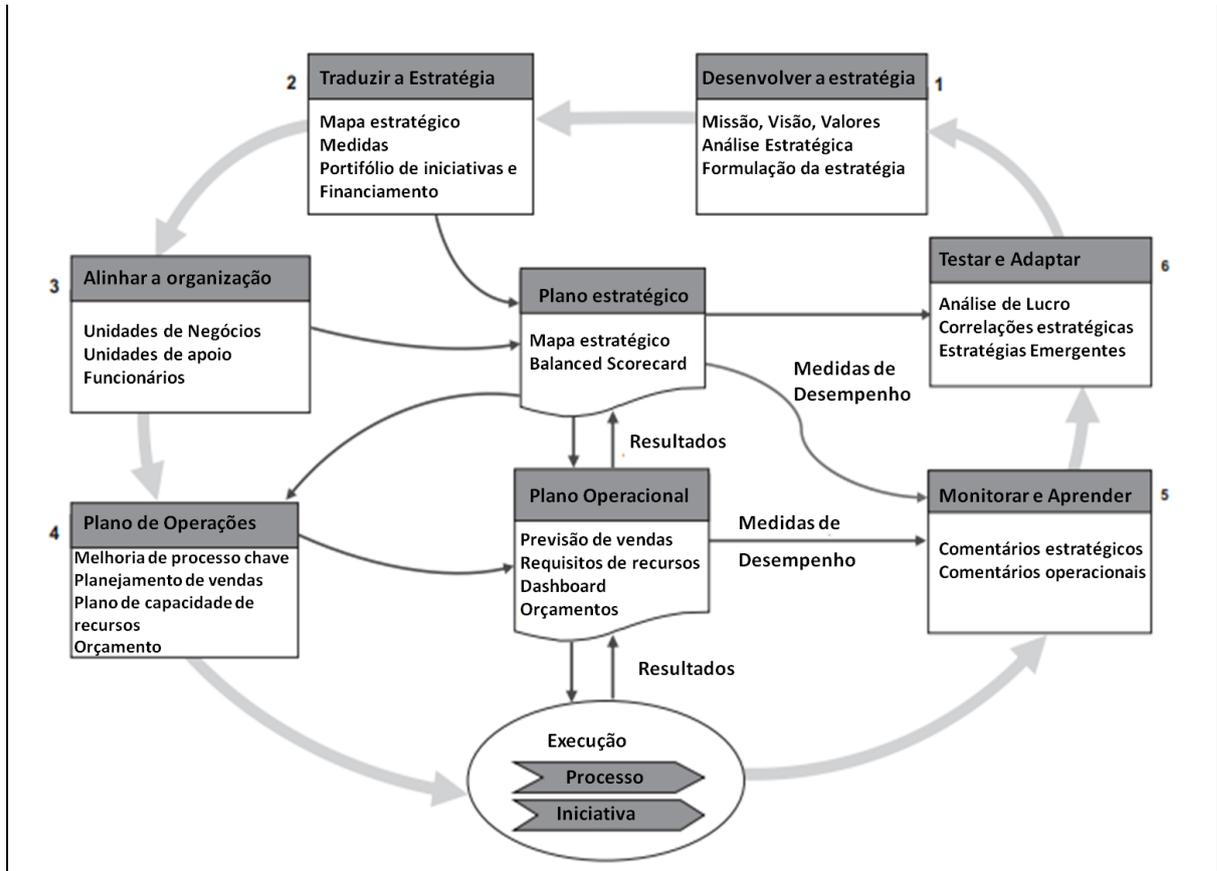
Para Kaplan e Norton (1996) um bom *Balanced Scorecard* considera uma combinação de indicadores de resultado e de tendência. As medidas de resultado sem indicadores de tendência não comunicam como os resultados devem ser alcançados e não fornecem uma indicação antecipada para que possa ocorrer um adequado acompanhamento da implementação da estratégia. Em contrapartida os indicadores de tendência sem indicadores de resultado podem gerar melhorias operacionais de curto prazo, mas sem revelar se essas melhorias operacionais foram traduzidas em desempenho estratégico. Sendo assim, um bom *Balanced Scorecard* deve ter uma combinação apropriada de medidas de resultados principais e os impulsionadores de desempenho desses resultados.

Kaplan (2009) alerta que as organizações devem cuidar para não transformar o BSC em um simples relatório de gestão ou apenas um sistema de monitoramento de desempenho. Esse cuidado visa garantir que a ferramenta não se torne um instrumento excessivamente caro e que exija milhares de medições. A essência do *Balanced Scorecard* é sua simplicidade, seu foco e sua visão. Para utilizá-lo de forma adequada e atingir o desempenho esperado é necessário que ele se torne a pedra angular da organização, o núcleo da gestão, conferindo agilidade e foco à estratégia.

Kaplan (2009) desenvolveu um modelo cíclico de 6 (seis) etapas que demonstra a necessidade de ligar o planejamento estratégico à execução operacional. Essa estrutura vai além do BSC, colocando-o na posição de um componente que faz parte de um sistema de gestão mais abrangente que integra a estratégia. Ao invés de possuir atividades separadas,

surtem várias atividades para o desenvolvimento estratégico, planejamento, alinhamento, planos operacionais, controle operacional e estratégico integradas em um sistema mais amplo de gestão. A Figura 4 demonstra esse modelo.

Figura 4 - Sistema de Gestão da Estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan (2009)

Lipe e Salterio (2000) recomendam que cada unidade de negócio da organização desenvolva seu próprio BSC, pois as medidas de cada unidade descrevem sua contribuição para o alcance da estratégia e por sua vez ajuda a organização ao atingimento de seus objetivos gerais. O processo ocorre com o gerente de cada unidade, juntamente com sua equipe, desenvolvendo o seu BSC que posteriormente será aprovado pelos gerentes de nível superior que o utilizarão para avaliação e auxílio na tomada de decisão.

Lima (2003) pondera que os sistemas de mensuração de desempenho precisam servir como um alerta, direcionando a atenção da organização para as áreas críticas de modo a tornar possível a adoção de providências em tempo hábil possibilitando o alcance de seus objetivos. Conforme explica Ribeiro (2005), muitas vezes, para que os objetivos se tornem possíveis de serem atingidos surge à necessidade de desdobrá-los em objetivos de menor

dimensão. Essa situação pode incentivar os envolvidos a se manterem motivados, pois permite que visualizem de modo mais factível as realizações dos pequenos objetivos, que se fossem mais amplos seriam de difícil atingimento.

2.6.6 O BSC na administração pública

No âmbito da gestão pública, conforme discorre Ribeiro (2005) os objetivos devem ser atingidos com qualidade e com a utilização mínima de recursos públicos. Por tal motivo, o BSC surge como forma de satisfazer a necessidade de um sistema que possibilite a mensuração do grau de eficiência das políticas públicas implementadas.

O *Balanced Scorecard* foi originalmente idealizado para ser usado em empresas privadas. O setor público possui características muito diferentes do segmento privado, principalmente no que tange à ausência do enfoque lucrativo e a presença de uma estrutura burocrática mais rígida. Desse modo, algumas adaptações no BSC se fazem necessárias. O modelo proposto pelo referido autor mantém as quatro perspectivas originais, porém, a principal mudança é a troca da posição da perspectiva financeira com a perspectiva cliente, que vai para o topo da estrutura (NIVEN, 2005; SILVA, 2009).

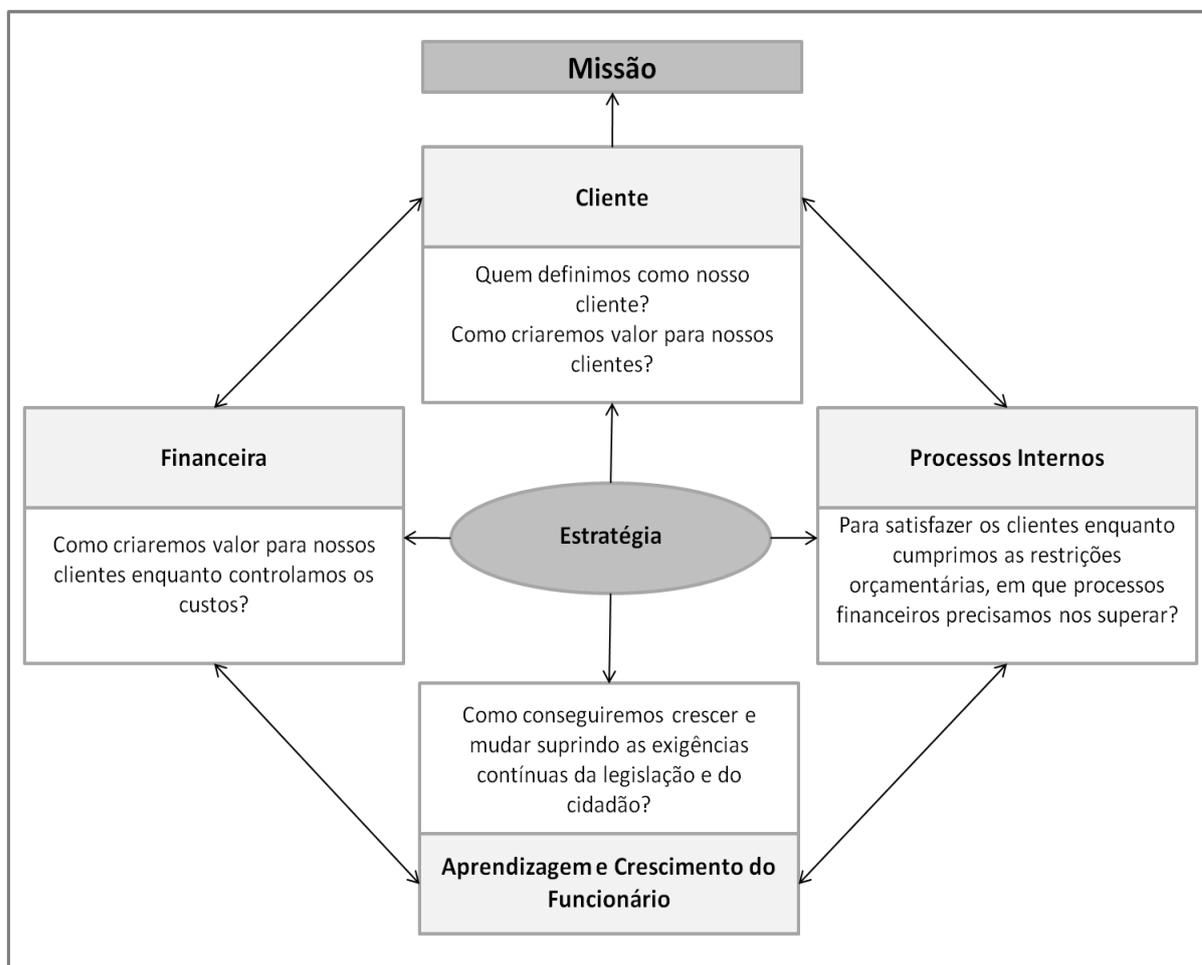
Para Niven (2005), existem algumas possíveis dificuldades para a implantação do BSC em instituições públicas. Dentre elas estão a dificuldade em mensurar os resultados finais; a possibilidade de os resultados alcançados serem enxergados como veículo de punição; dificuldade em definição da missão da instituição; dificuldade por parte dos cidadãos em entender a obtenção de resultados negativos; legislaturas que interferem na implantação dos sistemas; cultura de desconfiança em ferramentas de gestão; sentimento de que a mudança não é urgente; limitações técnicas; limitação da qualificação dos recursos humanos; dificuldade de desenvolver medidas inovadoras e restrições orçamentais.

Em instituições públicas o BSC merece especial atenção para que sua utilização seja ajustada a esta realidade em particular. Exemplo disso pode ser visualizado quando Rosa *et al.*; (2015) utilizaram o BSC como proposta para promover o alinhamento estratégico na Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes (FCFFC), uma entidade pública que atua como fomentadora da produção cultural da cidade de Florianópolis. Por tratar-se de uma entidade de caráter público o pesquisador percebeu a necessidade de substituir a perspectiva clientes pela perspectiva sociedade, para assim traduzir de forma mais adequada o verdadeiro cliente da entidade em questão.

Conforme Martins (2015) na esfera pública a perspectiva financeira relega então a preocupação com o lucro centrando-se na execução orçamentária, redução de custos e captação de recursos. Para o referido autor, a perspectiva clientes deve ser a norteadora no âmbito público, visto que é a sociedade a verdadeira financiadora e destinatárias de suas atividades. Contudo, outras perspectivas podem ser adaptadas de acordo com a necessidade da instituição.

A necessidade de maior ênfase à perspectiva clientes e a redução do foco em indicadores financeiros também é apoiada por Niven (2005). Ao afirmar que, apesar da importância da dimensão financeira em termos de mensuração de eficiência, criação de valor e redução de custos, o objetivo de uma organização pública é o cumprimento de sua missão e não bons resultados financeiros. Tal premissa é igualmente defendida por Kaplan e Norton (2001) ao afirmarem que em organizações sem fins lucrativos os objetivos financeiros perdem seu destaque dando lugar ao cumprimento da missão que passa a ser o aspecto mais relevante. Por tal motivo, ocorre a necessidade de algumas adaptações em relação ao BSC original conforme a Figura 5.

Figura 5 - BSC para o Setor Público



Fonte: Niven(2005, p.358)

Segundo Niven (2005), a missão deve ficar centrada no ponto mais alto da estrutura, pois todos precisam estar cientes da razão de ser da entidade. A estratégia permanece como peça central da estrutura e para isso é necessário superar a dificuldade que muitas organizações públicas têm de definir este item de maneira clara e concisa. A melhoria da atuação dos funcionários é outro ponto que merece atenção e fica contemplada dentro da perspectiva aprendizado e crescimento. Ribeiro (2005) destaca que as entidades públicas, devido às restrições orçamentárias, podem enfrentar limitações técnicas e de formação de pessoal, havendo a necessidade de zelar por esse tipo de investimento. Nesse sentido o BSC conta com uma perspectiva que visa à qualificação da equipe.

2.6.7 O BSC em instituições de ensino

O BSC é uma ferramenta relevante para o controle do desempenho das organizações de ensino e sua implementação implica a identificação dos fatores mais relevantes para seu sucesso, criando um raciocínio de causa e efeito que pode ser útil na promoção da melhoria contínua dessas instituições (PERIS-ORTIZ *et al.*; 2019). Além disso, auxilia a avaliação do uso eficiente dos recursos financeiros, promove a identificação de competências necessárias na condução dos processos internos e elenca a contribuição que cada atividade tem no cumprimento de sua missão.

Para Lima (2003, p.126):

O BSC acadêmico institucional (corporativo) deve refletir e articular a estratégia da organização como um todo, motivos para a existência de muitas ou poucas unidades estarem operando dentro de uma estrutura única, e não operando como uma unidade independente, com sua própria estrutura administrativa e fontes independentes de capital. Indo ao encontro deste objetivo, o BSC acadêmico institucional deve articular, operacionalizar e auxiliar no esclarecimento e na obtenção de consenso quanto ao que vem a ser a estratégia institucional (corporativa).

Conforme Al-Hosaini e Sofian (2015), em instituições de ensino, o BSC propicia uma estrutura clara para melhoria contínua por meio do estabelecimento de uma cultura de qualidade acadêmica. Também possibilita avaliar o uso eficiente de recursos para cada um dos programas acadêmicos, documenta a contribuição de cada atividade para a missão das entidades, e colabora com o desenvolvimento da excelência pessoal e acadêmica. A determinação de prioridades no planejamento futuro e na avaliação de necessidades também é outro dos benefícios da utilização dessa ferramenta no segmento educacional.

Segundo Hladchenko (2015), os resultados indicam que o *Balanced Scorecard* auxilia no fornecimento de uma visão sistêmica sobre a estratégia das instituições de ensino. Além disso, esse instrumento propicia um panorama detalhado e completo para a implementação e controle da estratégia. O BSC também se mostra útil ao construir uma base para a melhoria contínua no processo de gestão estratégica da instituição de ensino dentro da proposta do PDCA (PLAN–DO–CHECK–ACT): planejar, fazer, checar e agir.

Contudo, para que esse processo de melhoria contínua ocorra são necessários indicadores que representem de forma fidedigna a realidade da instituição de ensino. A gestão precisa de métricas de real relevância para poder compreender e melhorar a efetividade organizacional. Conforme destaca Lima (2005, p.72), os indicadores que compõe um BSC precisam estar ligados a uma cadeia de relações de causa e efeito, para que não se configure um conjunto de objetos isolados, desconexos ou conflitantes.

Por isso, um sistema de avaliação adequado deve ser composto por um conjunto de métricas que quantifiquem a efetividade das ações na condução gerencial. O objetivo é que essas informações ajudem a planejar, controlar e realizar as atividades da instituição ao encontro do alcance de seus objetivos (TANGEN, 2005). Nesse sentido, o BSC oferece às instituições de ensino a oportunidade de formular medidas que traduzam a missão em criação de conhecimento e comunique-a de forma abrangente, coerente e mobilizadora (UMASHANKAR; DUTTA, 2007).

Conforme descrevem Guerra *et al.* (2018), apesar de possuírem características em comum com outros tipos de organizações, as instituições de ensino possuem particularidades que as tornam complexas no âmbito jurídico, cultural e principalmente no que tange o importante papel social que desempenham como disseminadoras do conhecimento. Por isso, o primeiro aspecto positivo para o uso do BSC nessas organizações é que esse instrumento respeita as peculiaridades existentes no ambiente das entidades do setor. Em segundo lugar, o *Balanced Scorecard* pode traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto estruturado de indicadores de desempenho e por tal motivo pode ser utilizado para comunicar a todos os envolvidos sobre o planejamento estratégico. O terceiro ponto de relevância identificado pelos referidos autores foi o fato de a ferramenta possibilitar a construção de uma proposta coerente e integrada com a utilização de indicadores econômicos que tornem os programas de educação economicamente viáveis. Contudo, para que haja sucesso na implementação do BSC, é necessário dedicação e esforço para mudar a cultura dessas organizações e enfrentar possíveis resistências que possam surgir durante o processo.

Lima (2003) pondera que a construção do BSC acadêmico deve partir do geral para o particular. Inicia-se o processo pela construção do BSC institucional, que será monitorado pela reitoria e conterá os temas e funções estratégicas. Posteriormente, parte-se para a criação do BSC das unidades de negócios (campus e cursos). Na próxima etapa são identificadas as unidades de gestão que realizam serviços compartilhados, para que desta forma defina-se o BSC conector, formado pelos objetivos que a unidade de apoio ajudará a cumprir. Para o autor acima citado, o BSC acadêmico precisa ser desdobrado para os campi, cursos, departamentos, coordenações, equipes e indivíduos.

Segundo Ribeiro (2005), a perspectiva cliente é a principal nesse processo de construção do BSC em instituições de ensino. O aluno precisa ser considerado o principal elemento dentro do BSC. Suas necessidades, fatores de evasão, qualidade da formação, integração profissional, devem estar dentre as preocupações da instituição. O objeto central da estratégia dessas entidades e de seu respectivo BSC deve ser a satisfação de seus alunos. A

pesquisa de Pereira C.A., Pereira N.S.P. e Monteiro (2015) aponta o foco dos estudos referente à aplicação do BSC em IE conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1- Artigos sobre BSC em Instituições de Ensino

Azizi, Behzadian e Afshari (2012)
Apresentaram vinte e nove artigos sobre o uso do BSC em universidades. Foco nas diferentes perspectivas adotadas pelas universidades e institutos de ensino superior em todo o mundo.
Al-Ashaab, Flores, Doultsinou e Magyar (2011)
Apresentam dois estudos de caso demonstrando como as IE estão utilizando o BSC para medir seus resultados. Os resultados alcançados validam o trabalho de Flores <i>et al.</i> (2009).
Cugini, Michelon, e Pilonato (2011)
Descrevem a implementação de mapas estratégicos no BSC de um departamento universitário como uma forma eficiente de medição de desempenho. Foco na mensuração e construção da missão departamental e metas.
Tohidi, Jafari, e Afshar (2010)
Utilizaram o BSC para desenvolver o planejamento estratégico em escolas superiores iranianas, Ressaltam as habilidades e flexibilidade do método em comparação a outros modelos de planejamento estratégico. Foco na resolução de problemas de organização de ensino e registro do aumento da eficácia e eficiência organizacional.
Qi e Wu (2010)
Analisa a viabilidade do BSC em uma faculdade, construindo um novo sistema de gestão de desempenho baseado na performance para uso pelo professor. Analisam os aspectos do processo de implementação.
Flores, Al-Ashaab e Magyar (2009):
Ponderam que o BSC não foi preparado para avaliar impacto nos projetos de investigação, considerando-se que as saídas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) apresentam características próprias. Propõem o BSC para mensurar os resultados da pesquisa colaborativa. Afirmam que um BSC colaborativo e equilibrado se torna uma ferramenta útil para medir, monitorar e melhorar o impacto da realização de projetos realizados em colaboração com universidades.

Fonte: Adaptado de Pereira C.A., Pereira N.S.P. e Monteiro (2015)

Kaplan (2009) destaca que, embora tenha inicialmente desenvolvido para o setor privado, o BSC passou rapidamente a ser usado em instituições do setor público. Por não possuir a finalidade de auferir lucro, essas organizações não podem usar a estrutura padrão do BSC (com os objetivos financeiros). Entretanto, o *Balanced Scorecard* ajuda essas entidades a realizar uma utilização coerente de medidas não financeiras que avaliam seu desempenho para com a sociedade. No lugar da perspectiva financeira, geralmente são utilizados objetivos relacionados com a missão da instituição e seu impacto social. O impacto social gerado por essas instituições pode levar anos para ser percebido, por isso é necessário fornecer outros objetivos e medidas de curto e médio prazo para o controle do desempenho.

Arias Montoya, Castaño Benjumea e Lanzas Duque (2005) discorrem que as instituições públicas de ensino são organizações que precisam se adaptar frequentemente às mudanças e modernizações do segmento educacional para garantir assim a qualidade do ensino prestado. Neste contexto, a implantação do BSC é uma forma responsável de oportunizar melhorias nos processos internos, satisfação dos clientes e resultado social. O sucesso da instituição de ensino está intimamente ligado à sua capacidade de atender às

diferentes demandas sociais. Essas entidades podem utilizar o BSC na condução de sua estratégia com intuito de aumentar seu desempenho frente aos novos desafios (KETTUNEN; 2015). Por este motivo, tornou-se prática comum no meandro acadêmico a preparação de planos estratégicos de desenvolvimento que são acompanhados por um sistema de monitoramento, como o *Scorecard* (MARTIN, SAUVAGEOT; 2011).

Em instituições de ensino superior sem fins lucrativos os indicadores focados na satisfação do cliente são métricas que ajudam a tangibilizar o cumprimento de sua missão (AL-HOSAINI; SOFIAN, 2015). Essas instituições buscam estar alinhadas às latentes exigências por eficiência na aplicação dos recursos públicos bem como à ênfase no atingimento de resultados esperados pela sociedade.

Muller (2001) constata que conforme uma instituição de ensino sem fins lucrativos cumpre sua missão, ela passa a ser reconhecida pela sociedade. Isso gera um efeito positivo atraindo mais alunos, apoio político para os projetos, parcerias, financiamentos e mais investimentos governamentais. Essas entidades precisam cumprir seus objetivos de forma eficiente e com o menor custo possível. Nessas organizações os gestores precisam estar atentos para que o BSC não seja reduzido a um sistema de controle. Ele é um sistema de comunicação, informação e aprendizado que possibilita a comparação entre o desempenho realizado e o esperado. As informações obtidas com a utilização adequada do BSC ajudam a identificar os motivos do não cumprimento das metas e quais são as possíveis medidas corretivas a serem adotadas.

Conforme Ribeiro (2005), o uso do *Balanced Scorecard* nas instituições públicas de ensino contribui para a definição, clarificação e comunicação da sua estratégia. Nessas entidades, é necessário ter uma estratégia regida pela perspectiva social inerente a este tipo de entidade. Para Lima (2003), o fato de algumas universidades serem organizações sem fins lucrativos é um ponto relevante a ser considerado, visto que possuem características diferentes das demais instituições do setor. Estas entidades precisam produzir serviços/produtos agregados de valor, propor soluções para problemas regionais, bem como atingir aos objetivos decorrentes de sua própria natureza acadêmica como, por exemplo, ensino, pesquisa, extensão, gestão das instalações, promover formas de expressão cultural e integração com a comunidade local. O aprimoramento dessas organizações deve ser conduzido por meio de uma gestão eficaz, vinculando um sistema de incentivos atrelados a medidas de desempenho, de modo a proporcionar a melhor utilização dos recursos.

Conforme pondera Muller (2001), em uma instituição de ensino superior, seu êxito é mensurado com base na sua capacidade de gerar impacto, ou seja, a sociedade espera

que seus resultados sejam voltados para ações que contribuam com o desenvolvimento socioeconômico, político e tecnológico do contexto em que estão inseridas. Seja por meio da formação dos alunos para o exercício da cidadania, do desenvolvimento da capacidade de trabalho da sociedade ou do incentivo aos professores e técnicos, uma Instituição de Ensino Superior (IES) deve primar pela satisfação das necessidades e aspirações de seus *stakeholders*.

Segundo Lima *et al.* (2013), que analisaram a utilização do BSC em instituições de ensino superior no Brasil e no exterior, a adaptabilidade dessa ferramenta torna sua utilização na gestão universitária bem-sucedida, tendo sido considerado pela Harvard Business Review como uma das 75 (setenta e cinco) ideias mais influentes do século XX. A expansão do setor educacional nos últimos 20 anos transformou essas instituições em fomentadoras do desenvolvimento da região no qual estão inseridas, conforme explicam Al-Hosaini e Sofian, (2015). Tal fato é compatível com uma das importantes funções do ensino superior: promover condições que estimulem a geração de conhecimento e proporcionem condição para o progresso econômico (PERIS-ORTIZ *et al.*, 2019).

Conforme explicam Al-Hosaini e Sofian, (2015), como instrumento de gestão em instituições de ensino superior, o BSC consegue determinar prioridades no planejamento. Segundo Martin e Sauvageot (2011), nas Instituições de Ensino Superior o *Balanced Scorecard* busca dar ênfase às medidas acadêmicas em vez de desempenho financeiro e expõe os objetivos estratégicos bem como as oportunidades para o seu alcance. Para Al-Hosaini e Sofian (2015), nessas entidades a utilização do BSC demonstra sua importância ao atuar ligando a visão, missão com um mapeamento de metas, objetivos e indicadores de desempenho.

O uso do BSC nas universidades latino-americanas tem permitido a elaboração de indicadores de desempenho que traduzem a visão em objetivos e valores, de modo que tanto no âmbito de comando principal como na parte de apoio todos contribuam com a estratégica (PERIS-ORTIZ *et al.*; 2019). Todavia, de acordo com Hladchenko (2015), observa-se que o *Balanced Scorecard* não é amplamente utilizado no processo de gestão estratégica de instituições de ensino superior. Essa situação pode decorrer do fato de que os gestores das universidades, em regra, não possuem experiência e habilidades no desenvolvimento desta ferramenta.

Conforme Rocha e Casartelli (2014), as entidades do segmento educacional possuem características muito particulares, por isso o ponto inicial do uso do BSC em uma instituição de ensino deve ser a compreensão de sua cultura organizacional. É necessário

primeiramente entender como o BSC pode impactar os diferentes saberes existentes na organização. Alguns gestores podem ser receptivos à nova metodologia enquanto outros podem apresentar resistência ou dificuldade em assimilar o uso do BSC. Compreender essa cultura diversa e quais as abordagens mais adequadas para lidar com essas peculiaridades é a tarefa prioritária para planejar a inserção do BSC em instituições do ramo acadêmico.

A avaliação de desempenho em instituições de ensino superior deve ser conduzida por indicadores que proporcionem informações para auxiliar a instituição ao alcance de seus objetivos (ASIF; SEARCY, 2014). Essas informações, após serem coordenadas e estruturadas, devem ser vinculadas a outros indicadores para uma análise minuciosa do sistema. (KHALID *et al.*, 2014). Assim as IES devem verificar se os indicadores ainda são adequados para controlar o desempenho organizacional. Isso auxilia o seu posicionamento nos *rankings* do setor e contribuem para a melhoria do desempenho organizacional (FRANCESCHINI E TURINA, 2013; MARKOVIC *et al.*, 2015; PIETRZAK *et al.*, 2015).

Conforme explicam LIRA e NAAS (2015), o uso de indicadores de desempenho é uma ferramenta básica e essencial para o gerenciamento de uma organização. Quando se trata de uma IES, que em regra conta com o envolvimento de diversas variáveis envolvidas em seus processos, o uso desses artifícios de medição torna-se ainda mais importante. Contudo, Philbin (2011) destaca que é comum que os indicadores de desempenho adotados pelas IES não representem uma imagem da instituição como um todo, pois não conseguem visualizar as dimensões organizacionais sob o ponto de vista administrativo, negligenciando aspectos como missão, visão e direcionamento estratégico da instituição.

Para Lima (2003), o aumento da concorrência entre as Instituições de Ensino Superior faz com que estas instituições percebam a necessidade de repensar seu modo de gestão, culminando com a busca de uma visão mais competitiva. O BSC, apesar de não ter sido desenvolvido especificamente para este setor, contribui de forma efetiva para a comunicação e o entendimento da estratégia organizacional, alocação de recursos para ações estratégicas, bem como facilita o controle dos resultados e a sinergia entre as unidades.

Para Tseng (2010), o BSC possibilita para as entidades educacionais a avaliação sob as perspectivas administrativa e acadêmica. Por meio dele as universidades dispõem da possibilidade de sopesar sua gestão em termos de eficácia e criação de valor para os alunos, bem como desenvolver suas capacidades internas e de investimento em pessoas e sistemas necessários para o atingimento dos objetivos organizacionais.

2.6.7.1 Estudos sobre BSC em Instituições de Ensino Superior

Sobre a utilização do BSC em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, Silva, Rodrigues e Almeida (2017) afirmam que o BSC se destaca nessas entidades por sua adaptabilidade às exigências fiscais e gestão eficiente a que estão sujeitas as organizações tuteladas pelo Estado. A complexidade das IES públicas exige do gestor uma visão maior dos processos de modo a atender as diretrizes estabelecidas pelos órgãos fiscalizadores e Lei de Responsabilidade Fiscal. Ao analisarem a aplicação do BSC em uma IES sem fins lucrativos, Scharmach *et al.* (2012) identificaram que a maioria dos gestores compreende o alinhamento da estratégia à missão e visão da instituição. Porém, os mesmos gestores sinalizam que não existe a disseminação e entendimento da estratégia em todos os níveis da entidade, o que reflete uma falha na comunicação organizacional necessária ao sucesso do BSC.

Richartz *et al.* (2012), ao analisar o BSC como uma ferramenta de gestão estratégica em uma universidade federal, apontam como uma das limitações encontradas a confiabilidade das informações coletadas. Isso se deve ao fato de que os objetivos, metas e indicadores de desempenho foram traçados com base em informações que advém do planejamento estratégico da instituição, geralmente traçado para um período consideravelmente longo. Para minimizar falhas e garantir alinhamento das ações à estratégia, os autores recomendam revisões anuais do BSC e acompanhamento contínuo pelos gestores das áreas.

Ao propor o uso do BSC para a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioest) Martins (2015) identificou que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição se tornou muito abrangente sendo necessária sua adaptação para um novo modelo com uma linguagem simples que possibilite planejar, comunicar e gerir os fatores estratégicos. Observou-se também que as perspectivas tradicionais do BSC não seriam suficientes para a entidade em questão. Foram sugeridas então cinco perspectivas: Educacional, Financeira, Sociedade, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. A perspectiva Educacional foi incluída por representar a finalidade da instituição, colocada no topo da estrutura na busca por integrar as funções de pesquisa, clientes bem como os demais aspectos ligados à atividade fim da entidade. Já a perspectiva Sociedade foi adicionada neste modelo para caracterizar o relacionamento entre a instituição e seu público alvo.

Rocha e Casartelli (2014), em seu estudo que avalia os fatores críticos para a implantação do *Balanced Scorecard* em uma instituição de ensino superior, identificaram que o alinhamento estratégico acontece de modo mais efetivo quando há a integração do

planejamento estratégico, orçamento e BSC. Essa implantação deve ser realizada primeiro nas pró-reitorias e depois nas demais unidades. Desse modo garante-se que a visão seja comum em toda instituição proporcionando um amadurecimento uniforme na condução da estratégia.

Em sua pesquisa, os autores acima citados ainda identificaram como fatores importantes no processo de implantação do BSC na IES estudada: o reconhecimento da importância do planejamento estratégico; a existência de um foco estratégico comum em toda a entidade; a definição de prioridades institucionais abrangentes; a criação de uma equipe de implantação do BSC que consiga disseminar a metodologia desse instrumento; possuir uma ferramenta da TI capaz de apoiar o processo e ter a participação da alta administração.

Silva (2009) propôs um modelo de BSC para o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), em Portugal. Devido à atividade principal da instituição ser voltada para a inovação, o autor sugere a subdivisão da perspectiva “processos internos” criando uma nova perspectiva denominada “perspectiva da inovação”. Essa nova perspectiva tem por objetivo o investimento em novas tecnologias visando proporcionar equipamento adequado para as salas e laboratórios da entidade. As demais perspectivas permanecem como o padrão da ferramenta: cliente, financeira, aprendizagem e crescimento. A perspectiva cliente ganha lugar de destaque, ficando alocada no topo da estrutura devido ao caráter público da instituição e seu foco na sociedade. Na perspectiva financeira, o enfoque é a captação de receitas próprias, já que na época do estudo a instituição passava por uma considerável redução no orçamento a ela destinado. Na perspectiva aprendizagem e crescimento a principal intenção era fomentar iniciativas que viabilizem a obtenção do título de doutorado por parte dos docentes. Na perspectiva processos internos o foco também era a formação dos funcionários, investimento em pesquisa e internacionalização da instituição.

Muller (2001), em seu estudo de caso na Unidade Canoinhas da Universidade do Contestado (UNC), utilizou as perspectivas originais do BSC e acrescentou a perspectiva social. A instituição não possuía até o momento um Planejamento Estratégico próprio, por isso o primeiro passo foi desenvolver um documento que sintetizasse a estratégia global da instituição. Foram definidos quatro grandes fatores críticos de sucesso ou objetivos: fortalecer a imagem da instituição, expandir os cursos, melhoria da qualidade e melhoria da gestão. Para cada um desses quatro fatores foi realizada uma análise definindo os objetivos, metas e indicadores dentro de um diagrama de causa e efeito. Ficou acordado que trimestralmente seria realizado um acompanhamento dos itens definidos.

Lima (2003) em sua tese, que propõe o uso do BSC para a gestão estratégica das universidades fundacionais do estado de Santa Catarina, destaca que o desempenho dessas entidades não deve ser mensurado exclusivamente pelo aspecto financeiro, mas sim pelo grau em que suas missões e planejamento estratégico são realizados e executados. Para o autor, a adaptação do BSC para as entidades educacionais exige alguns ajustes. Assim, sua proposta é de uma ferramenta composta por quatro dimensões: a dimensão das funções acadêmicas, a dos processos geradores de valor, a do desenvolvimento profissional e humano e, por fim, a dimensão da gestão econômico-financeira.

Silva (2009), em sua dissertação, propõe um modelo de *Balanced Scorecard* voltado para instituições públicas de ensino superior. No caso da Europa, o Processo de Bolonha, um conjunto de medidas que visa a internacionalização das universidades europeias, trouxe novos desafios a essas organizações à medida que o estudante pode optar por diferentes instituições para a conclusão de sua formação. Mais do que nunca é necessário que as universidades busquem ferramentas que auxiliem uma gestão de qualidade. Para o referido autor, o exemplo europeu e as constantes alterações no cenário mundial impõem a essas entidades a necessidade de uma mudança de postura: já não é suficiente apenas gerir as despesas é preciso uma gestão ativa em busca de melhores resultados.

Ribeiro (2005) propõe o desenvolvimento de um BSC para a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTIG), uma escola de ensino superior público, integrada no Instituto Politécnico de Bragança (IPB). O envolvimento da alta gestão pode ser percebido nesse processo, ao passo que o selecionado para ser o “arquiteto” do projeto foi o Presidente do Conselho Diretivo da instituição, pois é o membro mais envolvido no Planejamento Estratégico. A proposta é que o Presidente do Conselho Diretivo promova diversas ações (reuniões, manuais, seminário, etc.) com todos os membros da equipe, com o objetivo de gerar um maior engajamento e uma cultura estratégica baseada no *Balanced Scorecard*. Para a estrutura do BSC proposto foram escolhidas as perspectivas: responsabilidade financeira e orçamental, cliente (alunos), social, processos internos e aprendizagem e crescimento. Quanto aos objetivos estratégicos, optou-se por definir um máximo de cinco objetivos para cada uma das perspectivas do BSC da ESTIG.

Ainda considerando o estudo de Ribeiro (2005), no processo de relações causa-efeito o objetivo será o cliente e não os aspectos financeiros, pois é o cliente o elemento central do BSC sugerido. A base das relações começa com a perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental, não com aprendizagem e crescimento, estando no topo das relações à

perspectiva do cliente. Ribeiro (2005) em sua pesquisa identificou estudos em algumas instituições de ensino e as listou em sua dissertação, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - BSC em Instituições de Ensino

Universitat Pompeu Fabra
Estudo realizado por Amat Salas e Soldevila Garcia (2002)
<p>Perspectivas usadas: utilizadores, económico-financeira, processos internos e recursos humanos</p> <p>Definição de fatores chave de sucesso para cada perspectiva: UTILIZADORES: Satisfação dos utilizadores, aumentar a utilização do serviço. ECONÓMICO-FINANCEIRA: aumentar os recursos de informação, controle de custos. PROCESSOS INTERNOS: aumentar a eficiência e eficácia do serviço, recursos à disposição dos utilizadores. RECURSOS HUMANOS: formação específica para o pessoal administrativo e de serviços, motivação do pessoal administrativo e de serviços.</p> <p>Foram desenvolvidos indicadores específicos atrelados a cada um dos fatores chave. Criação de um manual no qual estejam definidos todos os indicadores, as fórmulas de cálculo, os responsáveis pela coleta de dados e os responsáveis pelos cálculos.</p>
Universidade Federal do Ceará – Departamento de Contabilidade
Estudo realizado por Monteiro Pessoa (2000)
<p>Devido às restrições orçamentárias e falta de capacitação do pessoal, usaram o modelo padrão de BSC .</p> <p>Identificaram as causas que comprometiam o avanço do departamento: baixo índice de qualificação do corpo docente; elevada carga didática, o que prejudicava as atividades de pesquisa e extensão; presença significativa de professores substitutos, e insuficiência de infraestruturas físicas e suporte operacional.</p> <p>Vantagens identificadas pela utilização do BSC proposto: adoção de uma postura preventiva em relação aos vários problemas e falhas; obtenção de uma visão integrada (relações de causa-efeito); implementação de um adequado planejamento estratégico que permite cumprir a missão.</p>
Universidade da Califórnia
Estudo realizado por Hafner (1998)
<p>Desejavam uma ferramenta que possibilitasse: manter uma análise para o futuro; desenvolver objetivos de atuação estratégica; acompanhar o desenvolvimento dos objetivos estratégicos através de indicadores de atuação.</p> <p>Utilizaram as perspectivas tradicionais do BSC.</p> <p>Vantagens identificadas pela utilização do BSC proposto: acompanhar o desenvolvimento das iniciativas estratégicas; relacionar as atividades diárias com as estratégias de longo prazo; aumentar a participação dos funcionários; potencializar a cultura estratégica da universidade.</p>

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005)

2.6.7.1.1 *Estudos sobre BSC em Institutos Federais*

Com o intuito de refletir sobre a forma de utilização do BSC em institutos federais de todo o Brasil, foram analisados estudos que abordaram sua elaboração, construção e acompanhamento bem como os principais desafios para a sua implementação nessas instituições. Essa análise possibilita a visualização do BSC partindo de um panorama específico voltado à sua utilização nos institutos e a verificação das principais características dessa ferramenta de gestão quando aplicada neste meandro.

Canuto (2014) apresentou em sua pesquisa o planejamento estratégico do Instituto Federal do Ceará (IFCE), que foi elaborado seguindo um processo denominado de ciclo de gestão estratégica seguindo as seguintes etapas: diagnóstico, desenvolvimento, alinhamento, desdobramento e finalizando no acompanhamento e avaliação. Em cada um desses momentos se elaborou um processo de ações que resultaram na entrega da estratégia institucional. Na primeira etapa são analisadas as variáveis internas e externas, com intuito de conhecer o contexto da instituição, por meio da matriz SWOT. A etapa de desenvolvimento se define a missão, visão e os princípios que definem a identidade institucional. A etapa de alinhamento consiste na transmissão da Missão, Visão e Objetivos para todos os níveis da instituição. No desdobramento da estratégia ocorre a orientação das atividades dos diversos setores rumo ao alcance dos objetivos. A última etapa desse ciclo é o acompanhamento e avaliação que procura verificar os problemas na execução da estratégia e corrigi-los para que não venham a comprometer o alcance dos objetivos.

Conforme Canuto (2014), o foco do planejamento do IFCE é propor ações que otimizem os recursos empregados, com foco na excelência das atividades de extensão, pesquisa e principalmente ensino. Para que isso ocorra é difundido por toda a instituição um conceito de gestão de gerenciamento por diretrizes, que escalona o planejamento de longo prazo da instituição em metas anuais. Assim cada unidade tem consciência das prioridades e dos resultados esperados em cada um dos anos do planejamento estratégico. Esse gerenciamento por diretrizes é feito por meio do Plano Anual de Ação, que reúne um conjunto de iniciativas a serem executadas por toda a instituição com o propósito que os objetivos e as metas prioritizadas, para o ano corrente, sejam realizadas. Dessa forma, se objetiva ter maior capilaridade da estratégia por toda a instituição envolvendo gestores e servidores no alcance das métricas estabelecidas.

Segundo Canuto (2014) os principais problemas apresentados pelo modelo estratégico do IFCE foram: a carência de conhecimento (professores e técnicos) sobre a

metodologia estratégica implementada, dificuldade de comprometimento dos servidores para com os objetivos estabelecidos, participação pouco democrática nas tomadas de decisões importantes e pouco envolvimento entre servidores e alunos. É importante ressaltar que o modelo estratégico atual do IFCE prioriza mais a perspectiva clientes. Isso é explicado pela atividade fim da instituição que é o ensino. A perspectiva menos priorizada foi à perspectiva aprendizado e crescimento o que explica, de certo modo, a falta de capacitação dos servidores referente ao tema planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2015), o planejamento estratégico do Instituto Federal da Bahia (IFBA) foi construído de forma participativa, por meio de comissões locais constituídas pelo Diretor do Campus e representantes dos discentes, docentes e técnicos administrativos. Essa comissão é responsável por refletir a realidade dos Campi, o que serviu de base para compor o Planejamento Estratégico e o PDI institucional. A estruturação do PDI e do Planejamento Estratégico foi de responsabilidade de uma comissão central, que sistematizou os dados fornecidos pelas comissões locais em um único documento.

Conforme Oliveira (2015), o Planejamento Estratégico faz parte do PDI e define os objetivos e as diretrizes da instituição. Sua estrutura é composta por 45 objetivos estratégicos e 36 indicadores. Diante disto, a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (Proad) estabelece o Plano de Metas (PM), que estrutura os propósitos dos 26 setores estratégicos em um único documento estabelecendo assim as metas globais da instituição. O acompanhamento da execução do planejamento é realizado anualmente, com o intuito de revisar as metas ou adequar as ações necessárias para seu atingimento. Esse processo é feito de forma informatizada pelo sistema PMI/PROAP. Para Oliveira (2015) algumas limitações do modelo estratégico do IFBA estão na subutilização da ferramenta de gestão BSC, pois não há indicadores para a mensuração de todos os objetivos existindo também indicadores que são calculados sem estarem relacionados a objetivos.

Silveira (2018) realizou uma pesquisa com intuito de proporcionar o alinhamento do planejamento do Instituto Federal Catarinense, campus Araquari, com a estratégia da instituição. Primeiramente foram realizados questionários com os gestores a fim de verificar quais dos objetivos estavam alinhados com os do Campus. Isso resultou que 13 dos 38 objetivos da instituição foram selecionados para compor o mapa estratégico do referido Campus, sendo todos os objetivos relacionados com as perspectivas Processos Internos e Recursos. Após a definição dos objetivos estratégicos foi feito um alinhamento entre os mapas estratégicos da instituição e do Campus com intuito de verificar como cada objetivo contribui para a realização das metas institucionais. Em seguida iniciou-se a definição dos

indicadores estratégicos. Para isso foi realizado um diagnóstico, que teve por base a percepção que os gestores tinham do contexto ao qual o Campus está inserido, análise de documentos como o inventário do almoxarifado e planilhas de controle dos setores. Diante desse levantamento de dados obtiveram-se as metas e iniciativas que constituíram o painel gerencial da instituição. O BSC resultante foi estruturado da seguinte forma: 2 perspectivas, 13 objetivos estratégicos, 17 indicadores e 15 iniciativas.

Teixeira (2017) desenvolveu uma pesquisa para avaliar a eficácia da implementação do BSC no planejamento estratégico do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). Esse processo iniciou com a análise da legislação que elencam diretrizes para o funcionamento dos Institutos Federais, resultando em um manual para a construção do planejamento estratégico. Ainda na pesquisa de Teixeira (2017), a representatividade acadêmica na formulação do planejamento estratégico se deu por meio da criação de comissões de trabalho central, local e pedagógica. Essa iniciativa teve como premissa tornar o processo mais democrático e participativo, já que procurou contar com a presença de todos os segmentos da instituição (discentes, docentes e técnico-administrativos). A entrega desse processo resultou em 04 perspectivas (orçamentária e financeira, processos internos, pessoas, infraestrutura e inovação e alunos) e 29 objetivos.

Para Teixeira (2017), o acompanhamento do planejamento do IFTM é realizado periodicamente, por meio do relatório de acompanhamento de metas, com o propósito de verificar quaisquer problemas que venham a dificultar o atingimento dos objetivos. O relatório, também, é um momento de aprendizagem organizacional, no qual são trocadas experiências entre os gestores sobre os principais desafios e soluções para a execução da estratégia. A mobilização da comunidade acadêmica em torno da construção do planejamento estratégico trouxe grande impacto na cultura organizacional implantando essa dinâmica na instituição que não estava acostumada a efetuar um planejamento dessa dimensão.

Teixeira (2017) pondera que a utilização do BSC como ferramenta de gestão não está sendo totalmente aproveitado pelo IFTM. Alguns pontos precisam ser melhorados como a disseminação da funcionalidade da ferramenta BSC em toda a instituição, por meio de treinamento. Apesar da utilidade do relatório de acompanhamento algumas coisas precisam ser aprimoradas que é a inclusão das percepções dos gestores sobre a situação enfrentada. Além disso, após a implementação o planejamento estratégico se restringe apenas as pessoas diretamente envolvidas no processo não compreendendo todo o IFTM.

2.6.7.2 Benefícios do BSC em Instituições de Ensino

Para Silva (2009, p.58), o BSC torna a informação mais clara e conseqüentemente sua utilização facilita a tomada de decisão, correções nos objetivos, estratégias e proporciona maior transparência dos resultados obtidos bem como melhoria nos processos de controle interno. A cadeia de boa comunicação estabelecida pelo BSC ainda possibilita maior rapidez e eficácia na comunicação daquilo que a instituição espera de seus funcionários bem como o aumento na qualidade da informação retirada dos indicadores.

Rocha e Casartelli (2014) dissertam que no ambiente acadêmico há a compreensão teórica, em regra, do que é o planejamento estratégico. Esse entendimento é um pré-requisito para a implantação do BSC, facilitando a disseminação estratégica na instituição. Além disso, ele contribui para o desenvolvimento do aprendizado e da reflexão estratégica por meio do acompanhamento das ações e indicadores, contribuindo para a melhoria contínua da instituição. O fato de o *Balanced Scorecard*, abranger a instituição educacional como um todo e sua intrínseca necessidade de comunicar a estratégia de forma clara a todos os envolvidos, possibilita tornar a comunicação mais intensa dentro da organização.

Seguindo a linha de benefícios propiciados pela utilização do BSC, Ribeiro (2005, p. 15) destaca que “esta ferramenta, aplicada às instituições de ensino superior público, propicia a tradução da visão e da estratégia, num conjunto de medidas de desempenho, que ajudam ao seu funcionamento”. O autor prossegue expondo que o BSC permite gerir a estratégia, bem como comunicá-la, ou seja, possibilita que uma organização defina o caminho a seguir, bem como assegurar-se de que não se desvie dele. Ainda conforme Ribeiro (2005, p.120), “o *Balanced Scorecard* estabelece um modelo comum de atuação e permite que se observem os impactos da atuação individual nos objetivos globais da organização”. Para o referido autor, essa capacidade de comunicar a estratégia e vinculá-la aos objetivos individuais torna o BSC um aliado na criação de uma compreensão e compromisso compartilhado por todos os agentes da organização. O BSC dá maior visibilidade aos esforços, favorece o processo de reengenharia e a qualidade das decisões dos gestores facilitando a implementação de uma estratégia integrada ao orçamento.

Conforme discorrem Rezzónico e Miropolsky (2005) são benefícios intrínsecos do BSC: ajuda no processo de tomada de decisão, incluir variáveis quantitativas e qualitativas, possibilidade de incorporar indicadores operacionais e estratégicos, fornecimento periódico e tempestivo de informações importantes para a instituição, entre outros.

Para Lima (2003), o BSC possibilita a criação e a comunicação da estratégia, por meio de um sistema de indicadores, estabelecendo metas de superação, a curto e longo prazo, para todos os níveis hierárquicos da organização. A comunicação e o entendimento da estratégia junto a todos os níveis hierárquicos podem ser melhorados com o uso dessa ferramenta. O uso do BSC favorece a sinergia entre as unidades de negócio e gera o sentimento de comprometimento e uma visão de conjunto para todos os funcionários. Quanto aos recursos da instituição, o BSC possibilita identificar e alocar mais adequadamente os recursos nas ações estratégicas por meio de programas de investimento e ação (orçamento estratégico) que possibilitem o alcance dos objetivos estratégicos (longo prazo) e das suas respectivas metas (curto prazo). No âmbito da gestão de projetos, essa metodologia cria condições para a gestão e iniciativas entre as unidades de negócios envolvidas, por meio do alinhamento estratégico. O aperfeiçoamento contínuo pode ser alcançado com essa ferramenta a partir de uma visão sistêmica do processo. Além disso, o BSC possibilita o desenvolvimento de um programa de reconhecimento e premiação favorecendo a motivação da equipe bem como proporciona aos funcionários desenvolver suas atividades de forma mais autônoma e compartilhada.

Para Muller (2001), o BSC possibilita a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho global da instituição. Essa visualização mais abrangente permite eliminar inconsistências entre a missão institucional, sua estrutura e seus objetivos prioritários. O processo decisório também se torna mais fluido com a utilização da ferramenta, melhorando a coordenação da instituição com seus dirigentes, estabelecendo compromissos e gerando maior grau de confiabilidade da gestão institucional. O *Scorecard* estimula a mudança e consegue mensurá-la. Além disso, permite eliminar trâmites desnecessários e possibilita a adoção tempestiva de ações corretivas. A obtenção de consenso em relação à estratégia é outro dos benefícios alcançados com o BSC. Por gerar uma comunicação clara, traz a possibilidade de alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar aos objetivos estratégicos orçamentos anuais e realizar revisões periódicas que proporcionam adequações na estratégia.

As instituições de ensino possuem em regra uma estrutura complexa e com particularidades que precisam ser consideradas e compreendidas em todos os níveis da organização. Neste sentido, ainda conforme Muller (2001), a tradução objetiva da visão e da estratégia proporcionada pelo BSC é de suma importância, possibilitando planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o feedback e o aprendizado, além de ligar macro e micro da gestão institucional.

Com base na literatura e estudos de caso apurados nesta pesquisa, foi possível sintetizar os principais benefícios encontrados na aplicação do BSC em entidades do segmento educacional, conforme o Quadro 3. Alguns dos benefícios listados são citados por mais de um autor, corroborando a confiabilidade da informação coletada.

Quadro 3 - Benefícios do BSC em Instituições de Ensino

Benefícios		Autores
1	Alinha as metas departamentais e pessoais à estratégia.	(MULLER, 2001; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
2	Auxilia o estabelecimento de metas e a sua superação.	(LIMA, 2003; ULYSSEA <i>et al.</i> 2013; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
3	Aumenta a qualidade da informação retirada dos indicadores.	(SILVA, 2009; FRANCESCHINI; TURINA, 2013; TURINA, 2013; MARKOVIC <i>et al.</i> , 2015; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; CAMPOS; LIMA <i>et al.</i> , 2017)
4	Monitora medidas acadêmicas.	(RIBEIRO, 2005; MARTIN E SAUVAGEOT, 2011; LIRA; NAAS, 2015; HLADCHENKO, 2015; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
5	Proporciona maior transparência dos resultados obtidos.	(SILVA, 2009; DIAS, LIMA CRM, LIMA MA, (2017); VALENTE, 2014; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
6	Comunica o entendimento da estratégia a todos os níveis.	(LIMA, 2003; RUF, 2008; VALENTE, 2014; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; AL-HOSAINI E SOFIAN; 2015; HLADCHENKO, 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
7	Torna a comunicação mais clara e intensa.	(ROCHA, CASARTELLI, 2014; MULLER, 2001)
8	Aloca recursos para ações estratégicas.	(LIMA, 2003; AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015)
9	Estabelece consenso em relação à estratégia.	(MULLER, 2001)
10	Facilita a gestão da estratégia.	(MULLER, 2001; FRANCESCHINI; TURINA, 2013; MARKOVIC <i>et al.</i> , 2015; HLADCHENKO, 2015; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; VALENTE, 2014; AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015)
11	Possibilita revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.	(MULLER, 2001; RICHARTZ <i>et al.</i> , 2012; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
12	Propicia o alinhamento estratégico.	(LIMA, 2003; VALENTE, 2014)
13	Proporciona a visualização dos impactos da atuação individual nos objetivos globais.	(RIBEIRO, 2005; TANGEN, 2005; VALENTE, 2014; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
14	Comunica de maneira efetiva os objetivos da entidade.	(SILVA, 2009; RUF, 2008; VALENTE, 2014; HLADCHENKO, 2015; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> ; 2019)
15	Possibilita a alocação de recursos para o atingimento de objetivos estratégicos.	(MULLER, 2001; LIMA, 2003; ROCHA e CASARTELLI, 2014; AL-HOSAINI E SOFIAN; 2015; GUERRA <i>et al.</i> 2018)
16	Facilita a tomada de decisão e correções nos objetivos e estratégias.	(SILVA, 2009; MARTIN E SAUVAGEOT, 2011; CAMPOS; LIMA <i>et al.</i> , 2017)
17	Avalia qualitativamente e quantitativamente o desempenho global da instituição.	(MULLER, 2001; VALENTE, 2014; AL-HOSAINI E SOFIAN; 2015; TURINA, 2013; MARKOVIC <i>et al.</i> , 2015; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015)
18	Auxilia a gestão de projetos e iniciativas.	(LIMA, 2003; AL-HOSAINI E SOFIAN; 2015)
19	Contribui para o desenvolvimento do aprendizado contínuo.	(VALENTE, 2014; MARTINS, 2015; ROCHA; CASARTELLI, 2014; AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015)

	Benefícios	Autores
20	Cria um compromisso compartilhado entre todos os agentes.	(RIBEIRO, 2005; VALENTE, 2014; AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015)
21	Estimula a mudança e consegue mensurá-la.	(MULLER, 2001; (DIAS; LIMA CRM; LIMA MA, 2017; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
22	Favorece a sinergia entre as unidades de negócio.	(LIMA, 2003; MIZRAHI e CANEN, 2012;PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; HLADCHENKO, 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
23	Fortalece a cultura de excelência das instituições de ensino.	(ROCHA, CASARTELLI, 2014; MARTIN E SAUVAGEOT; 2011; AL-HOSAINI E SOFIAN; 2015; PERIS- ORTIZ et.al., 2019)
24	Impulsiona programas de reengenharia.	(RIBEIRO, 2005)
25	Melhora o feedback.	(LIMA, 2003; MULLER, 2001; VALENTE, 2014)
26	Permite eliminar trâmites desnecessários.	(MULLER, 2001)
27	Possibilita a adoção tempestiva de ações corretivas.	(MULLER, 2001)
28	Possibilita aos funcionários desenvolver atividades com mais autonomia.	(LIMA, 2003; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015;AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
29	Possibilita o desenvolvimento de programas de reconhecimento (premiações).	(LIMA, 2003)
30	Proporciona o aperfeiçoamento contínuo.	(LIMA, 2003; LIMA, COSTA, 2010; VALENTE, 2014; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
31	Torna clara a missão, visão e objetivos.	(UMASHANKAR; DUTTA, 2007; SILVA, 2009; RIBEIRO, 2005; MULLER, 2001; AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015; PERIS- ORTIZ et.al., 2019)
32	Elimina inconsistências entre a missão, estrutura e objetivos.	(MULLER, 2001; AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015)
33	Traduz a visão e a estratégia em medidas de desempenho.	(RIBEIRO, 2005; MULLER, 2001; HERRERO FILHO, 2005; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; VALENTE, TURINA, 2013; MARKOVIC <i>et al.</i> , 2015; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015; GUERRA <i>et al.</i> 2018;PERIS- ORTIZ et.al., 2019)
34	Fomenta o sentimento de comprometimento e visão de conjunto.	(LIMA, 2003; PIETRZAK <i>et al.</i> , (2015); PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> ; (2019)
35	Identifica gargalos para o alcance da visão.	(AL-HOSAINI E SOFIAN; 2015;LIMA CRM, LIMA MA, 2017)
36	Fornece apoio ao processo decisório de desenvolvimento organizacional.	(MULLER, 2001; VALENTE, 2014; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> ; 2019)
37	Gera maior grau de confiabilidade da gestão institucional.	(MULLER, 2001; VALENTE, 2014; MARKOVICet.al., 2015; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015)
38	Melhora a coordenação da instituição a seus dirigentes.	(MULLER, 2001; RUF, 2008; VALENTE, 2014; HLADCHENKO, 2015; TURINA, 2013; MARKOVICet.al., 2015; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015)
39	Melhora os processos de controle interno.	(SILVA, 2009; MALAVSKIA; LIMA; COSTA, 2010;ULYSSEA <i>et al.</i> , 2013; AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015; MARTINS, 2015; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019)
40	Proporciona visibilidade aos esforços e qualidade das decisões dos gestores.	(RIBEIRO, 2005; VALENTE, 2014; CAMPOS; LIMA <i>et al.</i> , 2017)

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Os benefícios da utilização do BSC em qualquer tipo de organização são amplamente difundidos na literatura. Porém, no caso das instituições de ensino houve a necessidade de uma pesquisa mais acurada buscando considerar as características exclusivas deste segmento de modo a compreender as reais vantagens que sua aplicação pode propiciar no ambiente acadêmico e administrativo destas entidades.

2.6.7.3 Limitações do BSC em Instituições de Ensino

Dentre as limitações encontradas para o uso do BSC em instituições de ensino, identificou-se o fato de que a gestão destas entidades muitas vezes fica a cargo de profissionais que, apesar de possuírem capacidade acadêmica em suas respectivas áreas de formação, não possuem experiência em administração. Sobre o assunto Lópes Vin~egla (2002), Rocha e Casartelli (2014), salientam que a falta experiência no uso do BSC por parte daqueles que deveriam ser os responsáveis por sua implementação gera dificuldades na utilização da ferramenta. Essa situação pode impactar diretamente a implantação do *Balanced Scorecard*, pois é necessário que estes gestores tenham ciência de sua importância de modo a difundir-lo de forma adequada na organização.

Outro fator limitador percebido é o fato de que os membros da alta cúpula das instituições de ensino são, em regra, eleitos para mandato com prazo pré-determinado. Para Cislighi e Luz Filho (2006), essa alternância de correntes de pensamento no comando das IES públicas, em regra, implicam alterações no modo de gestão e nas prioridades escolhidas. Essa situação pode afetar a aplicação do BSC, gerando sua descontinuidade.

Ainda no âmbito das limitações da ferramenta, Rezzónico e Miropolsky (2005) destacam que muitas vezes o encarregado pela implementação do BSC não possui influência real sobre a alta administração, tem dificuldade de envolver a organização no processo de mensuração dos indicadores, baixa qualificação dos profissionais envolvidos, interesses particulares que podem atentar contra a livre disponibilidade da informação, entre outras.

A falta de compromisso por parte dos gestores impede a aplicação adequada do BSC (MARTÍNEZ RAMOS, 2003). Em muitos casos, a estrutura grande e complexa das instituições de ensino dificulta o envolvimento da cúpula organizacional na disseminação do BSC. Para Lima (2003) a falta de envolvimento da alta gestão, ou mesmo a resistência à cultura da mudança, pode impactar negativamente no processo.

Outra situação crítica que pode ocorrer envolvendo os gestores, de acordo com Ribeiro (2005) é que muitas vezes estes indivíduos tendem deter a informação para si como

forma de se manter no poder e para isso criam mecanismos de informações secundários, inacessíveis aos gestores de topo e aos subordinados.

O diferente ambiente competitivo de cada instituição pode limitar o uso do BSC (VIÑEGLA, 2002). As IES são compostas por diversas peculiaridades e subculturas. Por isso, o avanço da implementação e utilização do BSC pode não ocorrer de forma rápida. Rocha e Casartelli (2014) ponderam que os articuladores precisam manter-se flexíveis para compreender e atuar nas diversas realidades existentes dentro de uma mesma instituição de ensino, em muitos casos o avanço será gradativo.

Para Silva (2009, p.58), “a existência de inúmeras especificidades no setor público, e em particular em Instituições de Ensino Superior, determina a necessidade de se efetuarem vários ajustes ao modelo original do Balanced Scorecard”. Por isso, pode ser considerada uma limitação visto que muitas vezes a equipe não está preparada para realizar essa adaptação da forma adequada.

As instituições de educação pública, para Aguilar e Landazabal (2010), precisam monitorar suas metas e reportar seu desempenho às entidades que as supervisionam (MEC, TCU, etc.). Porém, os procedimentos utilizados neste processo muitas vezes não medem informações relevantes e não possuem uma metodologia clara para processar a grande quantidade de informações gerada por essas organizações. Para os autores, a falta de medidas relevantes, o pouco estímulo à competitividade e a diversidade nas entidades de ensino são fatores que evidenciam a necessidade de ajustes no âmbito dos indicadores de desempenho do setor de forma geral e podem dificultar a utilização de ferramentas de gestão.

A existência de indicadores em número excessivo ou de pouca relevância pode atrapalhar a aplicação do BSC (CISLAGHI, LUZ FILHO, 2006). Contradição nas medidas dos indicadores pode ser outro fator que dificulte o sucesso da metodologia (RAMOS, 2003). Por isso, os indicadores precisam possuir uma métrica clara que possibilite sua mensuração. No estudo de Rocha e Casartelli (2014), os entrevistados relataram, mesmo já tendo ocorrido muita evolução neste sentido, ainda existiam indicadores que não representavam a estratégia da instituição e áreas difíceis de serem medidas, com indicadores que não possuíam a tangibilidade necessária. É necessário também realizar um acompanhamento periódico e contínuo dos indicadores.

Ainda para Rocha e Casartelli (2014), o período de medição definido precisa ser suficiente para manter a tempestividade de tomada de decisão, contudo, muitas vezes ele é inadequado a realidade da instituição. Na pesquisa dos referidos autores, por exemplo, os entrevistados sugeriram que fossem revistos os períodos de medição de alguns indicadores.

Foi percebida também uma necessidade de mudança cultural para que este acompanhamento aconteça de modo ininterrupto.

Para Muller (2001), a falta de cultura de planejamento, do hábito de avaliação do desempenho ou de definir metas pode gerar um efeito negativo na gestão do BSC. A disputa pelo poder dentro das instituições de ensino também pode caracterizar-se como um fator crítico para o sucesso dessa metodologia gerando a falta de convergência das visões dos dirigentes acadêmicos e dos dirigentes administrativos.

Para Rocha e Casartelli (2014), outra situação que gera impacto no sucesso do BSC é que muitas vezes os articuladores encontram dificuldade para envolver as pessoas na implantação do BSC. Em muitos casos, os indivíduos deixam de envolver-se por ter outras atividades a realizar ou mesmo por não considerar a ferramenta como uma forma de gestão. O BSC exige o envolvimento de equipes engajadas em sua implantação. Contudo a realidade das IES nem sempre permite a disponibilização de pessoal para sua adequada implantação e execução. Na pesquisa citada verificou-se a perceptível necessidade de ampliar as equipes de execução da ferramenta.

Mesmo quando existe pessoal disponível para a implementação do BSC, é necessário manter a equipe focada em sua utilização e manutenção. Sem o envolvimento da equipe a ferramenta pode cair no esquecimento e deixar de ser adequadamente utilizada. Um sistema de incentivos que fomente esse engajamento pode ser muito útil. A ausência de incentivos ou premiações relacionados ao alcance de metas ou resultados é uma deficiência característica das organizações públicas em geral. Essa situação muitas vezes pode desestimular a realização de esforços na busca por aprimoramento (CISLAGHI E LUZ FILHO, 2006).

A participação dos membros da organização é crucial para o desenvolvimento e manutenção do BSC na instituição (RAMOS, 2003). Para Lima (2003) a falta de treinamento que crie um ambiente mais receptivo às novas mudanças, a ausência de programas de incentivos e a falta de *empowerment* nos funcionários também são fatores ligados às equipes que podem dificultar o uso do BSC.

Ribeiro (2005) elenca que a falta de sentimento de envolvimento da equipe é um fator que pode ser observado no insucesso na utilização do BSC em situações nas quais a organização já tentou utilizar ferramentas semelhantes e abandonou a iniciativa. Isso faz com que funcionários, que estejam cansados de tentativas frustradas, não se esforcem o suficiente para o BSC ter êxito.

A falta de um sistema de informação e *feedback* adequado é uma grave limitação ao uso do BSC (RAMOS, 2003). A tecnologia da informação é um importante instrumento na condução desse mecanismo, porém Rocha e Cassartelli (2014) alertam para alguns cuidados necessários na sua implantação como, por exemplo, o emprego de uma tecnologia complexa e com excesso de informações que tornam um empecilho para sua utilização por parte dos gestores.

A dificuldade por parte de algumas instituições em definir uma estratégia clara, concisa e partilhada atrapalha significativamente o uso do BSC (EPSTEIN E MANZONI, 1998). A existência de objetivos confusos ou mesmo falta de foco na estratégia impedem que a organização se beneficie de todas as vantagens que o BSC pode trazer (MARTÍNEZ RAMOS, 2003). O alinhamento da estratégia à realidade operacional nas instituições de ensino é um fator crítico e merece atenção. No que tange a definição das prioridades institucionais é necessário um maior alinhamento entre objetivos, estratégias, projetos, ações e indicadores. Rocha e Casartelli (2014) ponderam que isso se dá por meio de foco e visão estratégica comum que envolva até o nível mais operacional na IES.

Outra limitação que precisa ser observada é quando não ocorre o desdobramento dos projetos. Em organizações grandes, com diversas áreas de conhecimento, como é o caso das IES, essa situação faz com que não se consiga sensibilizar os servidores sobre a importância da ferramenta impedindo, conseqüentemente, sua disseminação na instituição. A realidade de toda a organização precisa ser considerada por isso o desdobramento é tão necessário (ROCHA; CASARTELLI, 2014).

Tendo como base a literatura e estudos de caso apurados nesta pesquisa, foi possível sintetizar as principais limitações encontradas na aplicação do BSC em entidades do segmento educacional, conforme detalha o Quadro 4.

Quadro 4 - Limitações do BSC em Instituições de Ensino

Limitações		Autores
1	Ambiente competitivo para alcançar ou manter o poder na instituição.	(VIÑEGLA, 2002)
2	Áreas difíceis de serem medidas.	(ROCHA; CASARTELLI, 2014; HLADCHENKO, 2015)
3	Conhecimento apenas acadêmico por parte dos gestores.	(ROCHA; CASARTELLI, 2014; HLADCHENKO, 2015)
4	Cultura resistente ao BSC.	(ROCHA; CASARTELLI, 2014)
5	Dificuldade na coleta de dados.	(EPSTEIN E MANZONI, 1998)
6	Dificuldade para envolver as pessoas na implantação do BSC.	(ROCHA; CASARTELLI, 2014)

	Limitações	Autores
7	Disputa pelo poder nas instituições pode limitar o uso do BSC.	(MULLER, 2001)
8	Falta da cultura de planejamento.	(MULLER, 2001)
9	Falta de acompanhamento periódico e contínuo dos indicadores.	(ROCHA; CASARTELLI, 2014)
10	Falta de alinhamento entre objetivos, estratégias, ações e indicadores.	(PHILBIN, 2011; ROCHA E CASARTELLI, 2014)
11	Falta de compromisso por parte dos gestores.	(LIMA, 2003; RAMOS, 2003; MIZRAHI, CANEN, 2012; GUERRA <i>et al.</i> 2018)
12	Falta de confiabilidade nas informações coletadas.	(RICHARTZ <i>et al.</i> , 2012)
13	Falta de conhecimento e experiência sobre o BSC.	(MONTEIRO PESSOA, 2000; VIÑEGLA, 2002; SCHARMACH <i>et al.</i> , 2012; HLADCHENKO, 2015)
14	Falta de experiência necessária de gestão.	(MONTEIRO PESSOA, 2000; ROCHA; CASARTELLI, 2014; HLADCHENKO, 2015)
15	Falta de convergência entre dirigentes acadêmicos e administrativos.	(MULLER, 2001)
16	Falta de desdobramento dos projetos.	(ROCHA E CASARTELLI, 2014)
17	Falta de disponibilização de pessoal.	(ROCHA E CASARTELLI, 2014)
18	Falta de <i>empowerment</i> nos funcionários.	(LIMA, 2003)
19	Falta de enfoque na estratégia.	(RAMOS, 2003)
20	Falta de envolvimento da alta gestão.	(MIZRAHI E CANEN, 2012; ROCHA; CASARTELLI, 2014)
21	Falta de estratégia clara, concisa e partilhada.	(EPSTEIN E MANZONI, 1998)
22	Falta de incentivos ou premiações	(CISLAGHI E LUZ FILHO, 2006; LIMA, 2003)
23	Falta de participação dos membros da organização.	(RAMOS, 2003)
24	Falta de treinamento e ambiente menos receptivo às mudanças.	(LIMA, 2003)
25	Falta de um sistema de informação e feedback.	(RAMOS, 2003)
26	Falta do hábito de avaliação do desempenho.	(MULLER, 2001)
27	Falta do hábito de definição de metas.	(MULLER, 2001)
28	Indicadores em número excessivo ou de pouca relevância.	(CISLAGHI E LUZ FILHO, 2006; PHILBIN, 2011)
29	Indicadores que não possuem a tangibilidade necessária.	(PHILBIN, 2011; ROCHA E CASARTELLI, 2014; HLADCHENKO, 2015)
30	Indicadores que não representavam a estratégia da instituição.	(PHILBIN, 2011; ROCHA; CASARTELLI, 2014)
31	Lentidão na implementação do BSC .	(ROCHA E CASARTELLI, 2014)
32	O BSC clássico não é suficiente para atender as necessidades de instituições de ensino.	(PEREIRA CA; PEREIRA NSP E MONTEIRO, 2015)
33	Objetivos confusos.	(RAMOS, 2003)
34	Pluralidade de peculiaridades e subculturas da IES.	(ROCHA E CASARTELLI, 2014)
35	Postergação de mudanças nos sistemas e processos.	(LIMA, 2003)
36	Retenção de informação, pelos gestores, como forma de manter o poder.	(RIBEIROS, 2005)
37	Tentativas anteriores frustradas no uso de ferramentas de gestão.	(RIBEIRO, 2005)
38	Transitoriedade dos mandatos da alta administração.	(CISLAGHI E LUZ FILHO, 2006)

Limitações		Autores
39	Uso de tecnologias muito complicadas ou excesso de informação.	(ROCHA; CASARTELLI, 2014)
40	Valores dos indicadores contraditórios.	(RAMOS, 2003; HLADCHENKO, 2015)

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

As limitações encontradas nos estudos ligados à aplicação do *BSC* em instituições de ensino, conforme o Quadro 4, mostram que apesar das contribuições dessa ferramenta é necessário estar atento aos desafios que surgem na sua implementação em um ambiente que incentiva a diversidade de pensamentos e ideias. Os responsáveis pela utilização dessa metodologia precisam estar focados em adequar o *BSC* à realidade institucional, de modo que as vantagens de sua utilização superem os possíveis desgastes que possam ocorrer no processo.

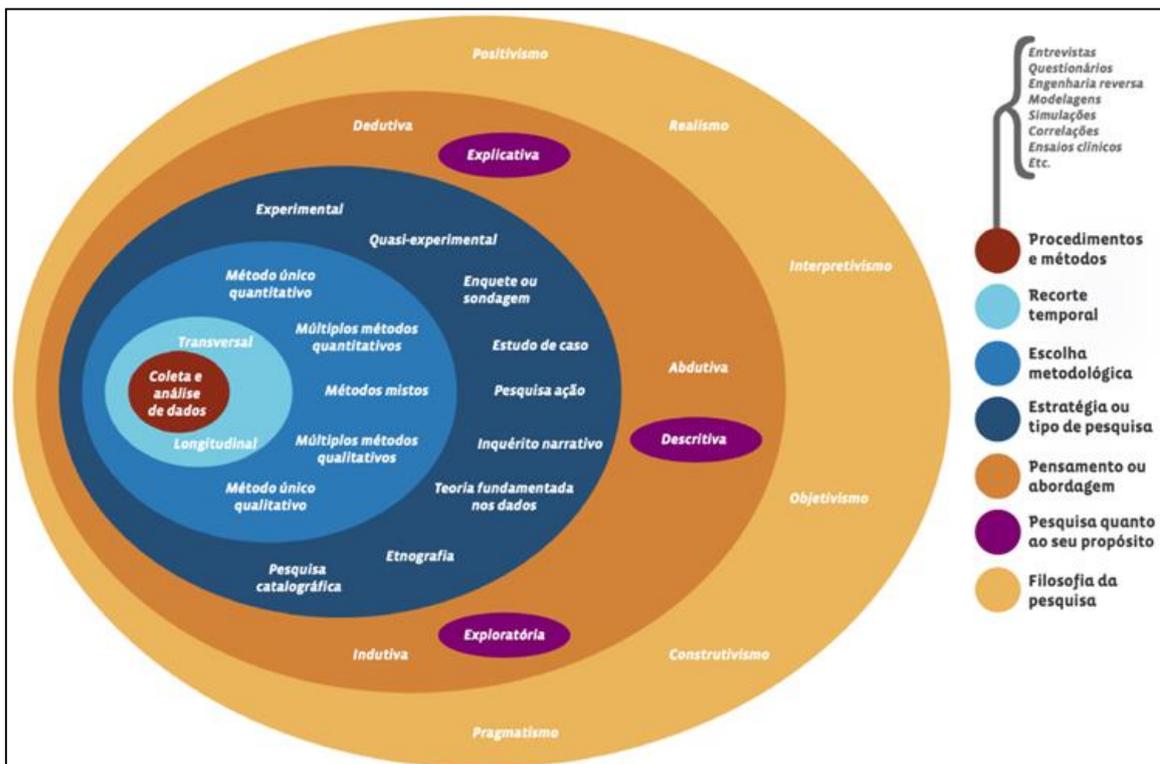
3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o enquadramento metodológico da pesquisa. Considerando o método dedutivo, a abordagem qualitativa, a natureza de pesquisa aplicada, os objetivos descritivo e exploratório, pesquisa bibliográfica e estudo de caso, horizonte do tempo transversal, coleta de dados entrevista, pesquisa documental e observação participante.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico considera as técnicas selecionadas pelo pesquisador na busca pelas respostas almejadas em seu estudo. Segundo Gil (2008), geralmente há a necessidade de combinar métodos, ou subdividi-los, de modo a adequar-se ao objeto estudado. Para Saunders, Lewis e Thornhill (2009), a metodologia escolhida pelo pesquisador contém importantes informações sobre a maneira como ele enxerga a realidade que o cerca, influenciando na seleção dos métodos. Na Figura 6 segue o esquema proposto pelos referidos autores no desdobramento do enquadramento metodológico de uma pesquisa científica e que foi a base para o enquadramento metodológico deste estudo.

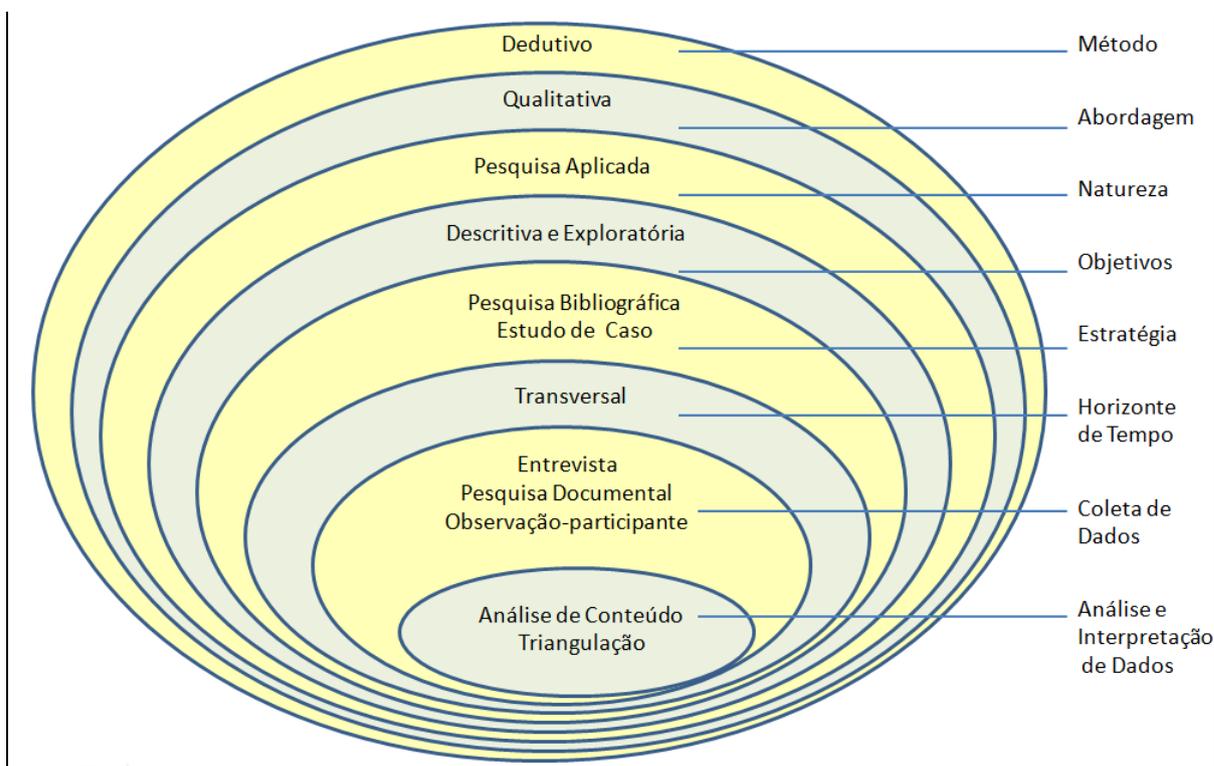
Figura 6 - A "Cebola" da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2009, p.139)

No estudo em questão o autor optou por adaptar o esquema proposto por Saunders, Lewis e Thornhill (2009), conforme a Figura 7, de modo à melhor atender aos objetivos de pesquisa.

Figura 7 - Resumo da Metodologia Utilizada



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2009)

Esse procedimento sistemático e estruturado visa facilitar a condução da pesquisa e torná-la mais confiável por meio de um conjunto de técnicas voltadas à compreensão do objeto investigado e de seu contexto. Nesta seção, método, abordagem e natureza da pesquisa são detalhados com o intuito de responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos aqui/nela propostos.

3.2 MÉTODO DA PESQUISA

O método, ou lógica, escolhido para esta pesquisa foi o dedutivo. Conforme Gil (2008), este tipo de pesquisa permite que a investigação parta do âmbito geral migrando para a esfera particular. O pesquisador utiliza-se de princípios reconhecidos e consagrados como verdadeiros para atingir as conclusões de sua pesquisa. Esse método é proposto pelos racionalistas, que defendem a tese de que só a razão pode levar ao conhecimento.

Para Yin (2016) essa metodologia é caracterizada por possibilitar que conceitos levem à definição dos dados relevantes que precisam ser coletados. Nessa modalidade, ao invés de esperar que esses conceitos surjam no decorrer de seu trabalho, o pesquisador já inicia sua investigação partindo de teorias vislumbradas como relevantes. Gil (2008) salienta, contudo, que em ciências sociais uma grande limitação na utilização desse método consiste na dificuldade de obter argumentos considerados como verdade inquestionável. Na pesquisa em questão, buscou-se suprir essa dificuldade por meio da utilização de literatura já consolidada no assunto de forma a consubstanciar a veracidade e credibilidade dos conceitos apresentados para só então aplicá-los à realidade da instituição estudada.

Ainda no campo das limitações para esta tipologia de estudo, Yin (2016) ratifica que o investigador deve estar atento no sentido de evitar que, por balizar-se em teorias pré-concebidas, revelações de novas descobertas ocorridas durante a pesquisa sejam perdidas. Por esse motivo, no presente estudo, considerou-se de suma importância a criação e manutenção de um relato detalhado dos fatos que se apresentem no decorrer da investigação. Por meio do levantamento desses conceitos foi possível compreender a situação atual do IFSC bem como identificar as melhores técnicas utilizadas em outras instituições de ensino e que possam ser replicadas na utilização do *Balanced Scorecard* na entidade objeto de estudo.

3.3 ABORDAGEM DO PROBLEMA

Neste estudo pretende-se compreender o contexto organizacional e a realidade da instituição estudada para assim identificar como o BSC pode ser utilizado no auxílio do atingimento dos objetivos da entidade. Por esse motivo, optou-se pela utilização da abordagem **qualitativa** para discussão do presente problema de pesquisa. Essa abordagem se mostra adequada por sua flexibilidade e dinamismo diante das constantes mudanças no contexto institucional.

Para Yin (2016) a possibilidade de múltiplas interpretações de um mesmo evento, demonstrando como as perspectivas dos participantes podem divergir, é considerada uma das vantagens dessa abordagem. Além disso, permite a realização de estudos profundos sobre temas variados de forma confiável, uma vez que prioriza a utilização de múltiplas fontes de evidência e busca representar as opiniões e perspectivas dos diversos participantes. Tal pluralidade de fontes possibilita a descoberta de conceitos existentes ou emergentes que ajudem a explicar o comportamento social humano que o pesquisador se propõe a estudar em sua investigação.

3.4 NATUREZA DA PESQUISA

Quanto à natureza esta pesquisa é **aplicada**, à medida que busca resolver um problema concreto e imediato de algum grupo. Conforme Michel (2015), a pesquisa aplicada visa uma forma mais utilitária da aplicação dos conhecimentos e resultados adquiridos durante a investigação. O objetivo principal é transformar o conhecimento em fatores que melhorem a qualidade do contexto analisado.

3.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa enquadra-se nas modalidades **descritiva e exploratória**, visto que sua intenção é retratar de modo descritivo, as melhores práticas utilizadas e recomendadas para as entidades do segmento educacional e de modo exploratório a utilização atual do BSC no IFSC, a fim de que possam ser utilizadas para uma maior adequação da ferramenta às necessidades da instituição estudada.

Conforme descreve Gil (2008), a finalidade da pesquisa descritiva é detalhar as características de determinado fenômeno e pode também estabelecer as relações entre variáveis. Essa técnica, pode ainda ir além da simples descrição, passando a identificar a natureza das relações estudadas. Essa modalidade é uma das mais utilizadas pelos pesquisadores sociais nos dias de hoje.

Para Gil (2008), a pesquisa exploratória possui um planejamento mais flexível e pode ser usada para desenvolver, esclarecer e modificar conceitos. Essa estratégia de pesquisa pode envolver levantamentos bibliográficos, documentais bem como entrevistas. A intenção é propiciar uma visão mais ampla e aproximada sobre determinado fenômeno. Pode ser usada também quando é necessária uma maior compreensão sobre um tema muito genérico, constituindo-se uma primeira etapa de um processo de busca mais amplo.

3.6 ESTRATÉGIA

Os procedimentos, ou estratégias, utilizados neste trabalho foram a **pesquisa bibliográfica** e o **estudo de caso**. A escolha da primeira estratégia selecionada, a pesquisa bibliográfica, deve-se ao fato de haver a necessidade de verificar na literatura disponível quais as diretrizes, melhores práticas e recomendações utilizadas na aplicação do BSC, principalmente em instituições de ensino.

Para Malheiros (2011), a pesquisa bibliográfica visa identificar na literatura disponível quais as contribuições já realizadas para o assunto que se pretende abordar. Esse tipo de pesquisa é comumente usado em temas que já foram pesquisados de forma exaustiva ou quando se busca uma visão geral daquilo que será estudado. Segundo Gil (2008), essa modalidade é desenvolvida a partir de material já elaborado e sua grande vantagem é a possibilidade de permitir ao pesquisador cobrir uma variedade muito maior de ocorrências.

Com intuito de consubstanciar a maior parte do referencial teórico desta pesquisa foram realizadas buscas nas bases de dados Scielo, Scopus e Spell utilizando as palavras-chave: “instituto federal” e “*Balanced Scorecard*”; “*Balanced Scorecard*” and “*university*”; “*Balanced Scorecard*” and “*education*” e “*strategic management*” and “*balanced scorecard*” aplicando o filtro “só artigos” a fim de coletar as pesquisas mais recentes que tratam sobre o tema totalizando 230 artigos. Foi estabelecido um limitador de tempo que foi de 2013 até 2019, exceto na busca por artigos de Kaplan e Norton por serem os criadores do BSC e referência neste assunto. Após a pesquisa foram eliminados artigos duplicados restando 214 estudos. Posteriormente foram efetuadas as leituras de forma sequencial do título, do resumo que culminou na seleção de 32 artigos para leitura mais aprofundada objetivando construir uma fundamentação teórica alinhada com a utilização do BSC em instituições de ensino. Referente às publicações que alicerçam essa pesquisa, foram encontrados 13 artigos nacionais e 19 internacionais. O trabalho mais influente foi dos autores da ferramenta de gestão BSC analisada neste trabalho (KAPLAN; NORTON, 1996) com 2013 citações. O trabalho nacional que foi mais citado foi (LIMA *et al.*, 2013) com 13 citações.

Já o estudo de caso foi escolhido como estratégia para esta pesquisa por possibilitar uma análise mais holística da instituição investigada e uma maior compreensão das relações e particularidades contempladas pelo objeto de estudo. Segundo Yin (2005, p. 39) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto estão claramente definidos”. Para Gil (2008), o estudo de caso é uma pesquisa profunda e exaustiva de um ou poucos objetos de modo a possibilitar seu conhecimento amplo e detalhado. Seu objetivo pode ser utilizado para diferentes propósitos: explorar situações reais com limites indefinidos, descrever o contexto observado ou ainda explicar as variáveis de determinado fenômeno ou situação complexa.

A junção destes dois procedimentos, pesquisa bibliográfica e estudo de caso, têm por intuito possibilitar a aplicação daquilo que recomenda a teoria sem, contudo, desconsiderar a realidade institucional do IFSC. Por meio do estudo de caso foi analisada de

forma profunda e holística a realidade da entidade quanto à utilização do BSC no planejamento estratégico. Já a pesquisa bibliográfica forneceu os mecanismos necessários que possibilitem identificar se a instituição pesquisada encontra-se utilizando as práticas recomendadas nas recentes pesquisas sobre o tema.

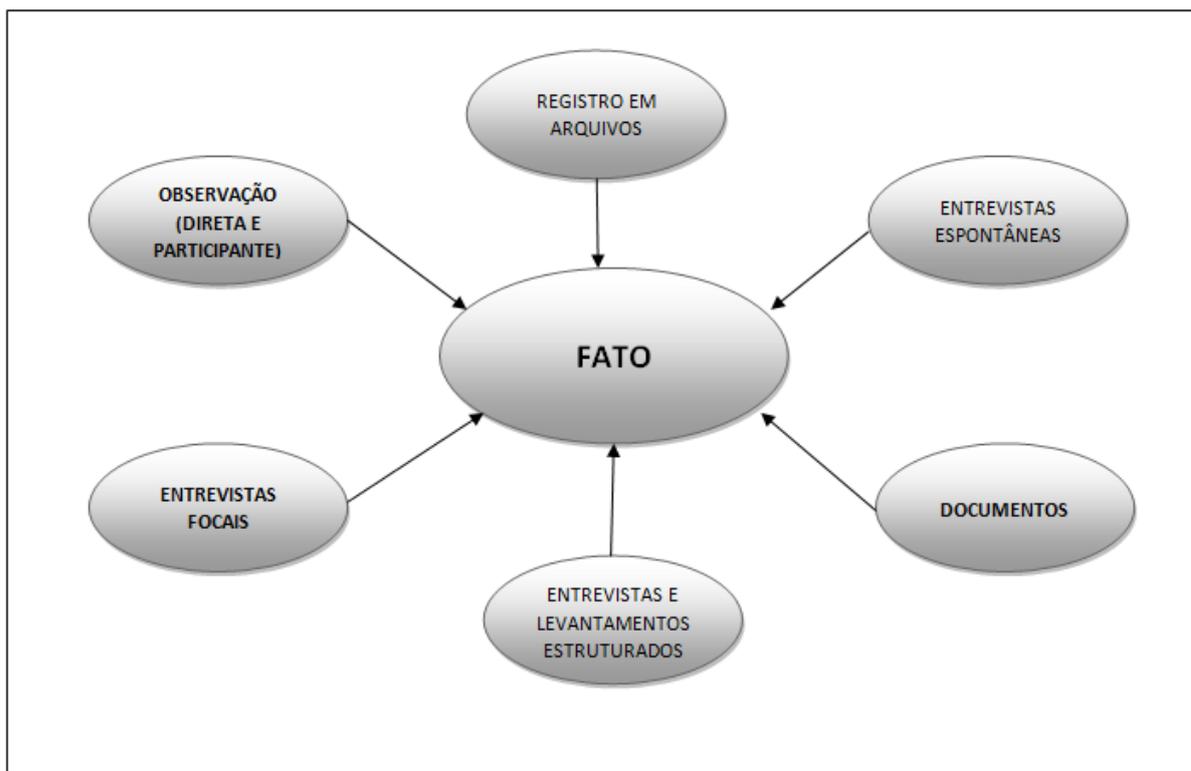
3.7 QUANTO AO HORIZONTE DE TEMPO

Quanto ao horizonte de tempo analisado, foi avaliada a **situação atual** da instituição. Dessa forma, utilizou-se uma investigação transversal, considerando o momento presente e os dados atuais do referido objeto de estudo. Conforme descrevem Cooper e Schindler (2016), “os estudos transversais são feitos uma vez e representam uma fotografia de determinado momento”.

3.8 COLETA DE DADOS

Segundo discorrem Cooper e Schindler (2016) os dados coletados durante uma pesquisa qualitativa podem ser visualizados em forma de textos, descrições detalhadas, situações e interações verbais ou visuais que, em regra, são extraídos de transcrições de entrevistas, observações, etc. No presente estudo, a coleta e posterior triangulação destes dados, fundamental em um estudo de caso, foram obtidas pela **análise documental, entrevistas e observação participante**, conforme demonstra a Figura 8.

Figura 8 - Convergências de Evidências em Estudo de Caso



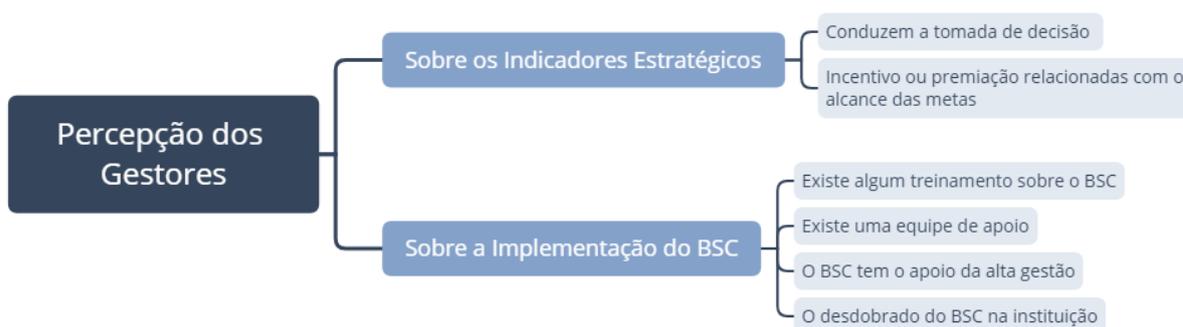
Fonte: Adaptado de Yin, (2005, p.127)

A análise documental foi realizada no Plano Desenvolvimento Institucional, no Relatório de Gestão e no Relatório da CPA (Comissão Própria de Avaliação). O PDI por conter o detalhamento do Planejamento Estratégico, o Relatório de Gestão por ser o principal documento que a gestão realiza o acompanhamento dos resultados da estratégia frente aos objetivos da instituição. Por fim, o Relatório da CPA contém uma avaliação feita por Alunos, Professores e Técnicos Administrativos dos principais temas que permeiam a instituição. Esses documentos balizaram o estudo a fim de compreender como está estruturado o planejamento institucional bem como é a percepção do mesmo pelos servidores. Para Gil (2008), a pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. Porém, a diferença entre elas reside na natureza de suas fontes, visto que a pesquisa documental é composta por materiais que ainda não receberam um tratamento analítico específico. As vantagens da pesquisa em documentos consistem na possibilidade de conhecer o passado da instituição, poder investigar os processos de mudança social e cultural, obter dados com menores custos sem constranger os sujeitos analisados.

Foram realizadas 22 (vinte e duas) entrevistas sendo 15 (quinze) Diretores-Gerais de Câmpus, todos os Pró-reitores, a Diretora-Executiva e a Reitora. Os entrevistados foram divididos com intuito de contemplar todos os tipos de Câmpus e ter pelo menos um em cada

uma das mesorregiões do estado de Santa Catarina. As entrevistas têm como principal objetivo entender a percepção dos gestores sobre a utilização do BSC e, por fim, buscar recomendações de aprimoramento da utilização dessa ferramenta. A Figura 9 apresenta os temas e critérios que serão abordados nas entrevistas para que se atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro completo com todas as perguntas se encontra no Anexo A desta pesquisa.

Figura 9 - Principais Temas da Entrevista



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme Gil (2008), a entrevista é uma forma de interação social, pois ocorre quando o investigador interage com o investigado formulando perguntas com a intenção de obter dados referentes ao caso pesquisado. Essa interação possibilita inclusive a possibilidade de captar diferentes formas de informações, como a expressão corporal tom de voz do entrevistado. Sua flexibilidade e a possibilidade de obter dados em profundidade conferem à entrevista o status de técnica fundamental de investigação nos mais diferentes campos das ciências sociais.

Outra técnica de coleta de dados utilizada neste estudo foi a observação-participante, cuja importância reside no fato de o pesquisador atuar como coordenador de planejamento na instituição pesquisada e assim contribuir com suas interações ao processo. Para Gil (2008), a observação participante é aquela em que o investigador possui conhecimento real e atua dentro do contexto estudado. Uma das principais vantagens dessa modalidade de observação é a facilidade de acesso aos dados de pesquisa e de compreensão do contexto analisado.

3.9 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste estudo, as técnicas escolhidas para análise e interpretação dos dados coletados forma a **análise de conteúdo** e a **triangulação**. Conforme descreve Bardin (2016) a análise de conteúdo tem por objetivo superar as incertezas do pesquisador ao mesmo tempo em que enriquece a leitura do material coletado. Além disso, possui uma função heurística, à medida que fomenta a tentativa exploratória, aumentando a possibilidade de descobertas e de método confirmatório proporcionando maior validade à pesquisa.

De acordo com Yin (2016), em pesquisa qualitativa ocorre a triangulação quando o pesquisador utiliza pelo menos 3 (três) modos para verificar determinado fenômeno e assim reforçar o nível de confiabilidade do estudo. O ideal é que 3 (três) tipos diferentes de fontes sejam utilizados, porém, isso nem sempre é possível. Caso não haja a disponibilidade de fontes diferentes, é preciso verificar se os materiais coletados são independentes, pois a relação entre eles faria a triangulação perder seu caráter confirmatório.

A análise de dados foi dividida em 7 temas: missão institucional, visão institucional, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, sistema e implementação do BSC, conforme Quadro 05. Os critérios estabelecidos, nesta pesquisa, vislumbram verificar se o IFSC utiliza algumas das recomendações presentes na literatura com intuito de facilitar a disseminação do BSC pela instituição. Além disso, será analisado o alinhamento estratégico da missão, da visão, dos objetivos e dos indicadores da instituição, o comprometimento dos gestores no fortalecimento da ferramenta e por fim como o BSC contribui para a tomada de decisão dos gestores.

Nesta pesquisa, a análise e interpretação dos dados foram realizadas com base nas informações coletadas por meio das entrevistas, observações e pesquisa documental. O conteúdo das entrevistas será transcrito, as informações relevantes coletadas foram categorizadas e as observações registradas pelo pesquisador ao longo do estudo também forma tabuladas. As informações obtidas foram analisadas pelo pesquisador e após a organização dos dados coletados, foi realizada a comparação do objeto de pesquisa com estudos realizados em outras instituições de ensino para identificar as divergências positivas e negativas encontradas.

Quadro 5 - Critérios da Análise de Dados

Temas	Critérios	Análise Documental	Entrevistas Focais	Observação Participante	Fundamentação do Tema	Perguntas da entrevista
Missão Institucional	Os indicadores estão alinhados com a missão.	x	-	-	AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015; GUERRA <i>et al.</i> 2018; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> , 2019	-
	Os objetivos estratégicos têm relação com a missão.	x	-	-	AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015; GUERRA <i>et al.</i> 2018; MULLER, 2001	-
Visão Institucional	Os objetivos estratégicos têm relação coma visão.	x	-	-	AL-HOSAINI E SOFIAN 2015; PERIS-ORTIZ <i>et al.</i> ; 2019	-
	A visão pode ser mensurada.	x	-	-	AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; GUERRA <i>et al.</i> 2018; HERRERO FILHO, 2005; MARKOVIC <i>et al.</i> , 2015; MULLER, 2001; PERIS- ORTIZ <i>et al.</i> , 2019; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015; 2014; VALENTE E TURINA, 2013; RIBEIRO, 2005	-
Perspectivas	Os objetivos de cada perspectiva se relacionam criando uma relação de causa e efeito.	x	-	-	GUERRA <i>et al.</i> 2018; KAPLAN E NORTON, 1996	-
	Quantidade de 4 perspectivas no mapa estratégico.	x	-	-	LIMA, 2005; MARTINS, 2015	-
Objetivos Estratégicos	Os objetivos têm métricas que denotam seu atingimento.	x	-	x	AL-HOSAINI E SOFIAN; 2015; GUERRA <i>et al.</i> 2018; LIMA, 2003; MULLER, 2001; ROCHA e CASARTELLI, 2014;	-
	São de fácil compreensão e factíveis de serem realizados.	x	-	-	HERRERO FILHO, 2005; RIBEIRO, 2005	-
	São descritos com no máximo de 2 frases de fácil compreensão.	x	-	-	NIVEN, 2005	-

Temas	Crítérios	Análise Documental	Entrevistas Focais	Observação Participante	Fundamentação do Tema	Perguntas da entrevista
Indicadores Estratégicos	Conduzem a tomada de decisão.	-	x	x	CAMPOS, <i>et al.</i> , 2017; HLADCHENKO, 2015; LIMA <i>et al.</i> , 2017; PIETRZAK <i>et al.</i> , 2015	Como o BSC tem facilitado a tomada de decisão? Dê um exemplo em que essa ferramenta auxiliou uma decisão?
	Incentivo ou premiação relacionadas com o alcance das metas.	-	x	x	CISLAGHI E LUZ FILHO, 2006; LIMA, 2003	Existe algum incentivo ou premiação aos servidores para fomentar o alcance das metas? Quais ações poderiam ser adotadas para fomentar esse comprometimento?
	Quantidade máxima de 24 indicadores.	x	-	-	KAPLAN E NORTON, 1996	-
Sistema	A usabilidade simples.	-	-	x	RAMOS, 2003; ROCHA E CASARTELLI, 2014	-
	Emite relatórios com previsões e análise de possibilidades.	-	-	x	NIVEN, 2005	-
Implementação do BSC	Existe algum treinamento sobre o BSC.	-	x	x	LIMA, 2003; RAMOS, 2003	O conhecimento dos gestores sobre o BSC, em sua Unidade de Gestão, é suficiente para implementá-lo? Qual o treinamento que os gestores têm sobre o BSC?
	Existe uma equipe de apoio		x	x	CISLAGHI E LUZ FILHO, 2006; NIVEN, 2005; ROCHA E CASARTELLI, 2014	Quantas pessoas têm dedicação exclusiva na fomentação do BSC? Justifique sua resposta?
	O desdobramento do BSC na instituição.	x	x	-	HLADCHENKO, 2015; KAPLAN E NORTON, 1996; LIMA, 2003; LIPE, SALTEIRO, 2000; ROCHA, CASARTELLI, 2014; RUF, 2008	Em sua Unidade de Gestão o BSC foi desdobrado até o nível operacional? Justifique sua resposta?
	O BSC tem o apoio da alta gestão.	-	x	x	GUERRA <i>et al.</i> 2018; LIMA, 2003; MARTÍNEZ RAMOS, 2003; MIZRAHI E CANEN, 2012; ROCHA, CASARTELLI, 2014; RAMOS, 2003	Existe alguém da alta gestão, na sua Unidade, como patrocinador do BSC? De que maneira poderia ser aumentado o apoio da alta gestão? De que maneira você utiliza o BSC

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção contém a apresentação e discussão dos dados coletados. Inicialmente, caracteriza-se a instituição, objeto de estudo, e seu planejamento, posteriormente são apresentados os resultados e por fim realiza-se a discussão dos mesmos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A criação do atualmente denominado Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) ocorreu em 1909 por meio do Decreto 7.566/1909 sob a alcunha de Escola de Aprendizes de Artífices de Santa Catarina (EAA-SC). Na época, além do curso primário eram ofertados cursos de desenho, tipografia, encadernação e pautação, carpintaria da ribeira e de escultura e mecânica. Com o decorrer dos anos a configuração e nome da instituição passaram por diversas alterações até chegar ao modelo vigente nos dias de hoje (ALMEIDA, 2010).

Atualmente, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. É também uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC) que tem por finalidade fornecer ensino de qualidade e a prática de pesquisa e extensão, sempre de forma articulada com os setores produtivos da sociedade catarinense (BRASIL, 2019). As atividades e decisões tomadas dentro da instituição procuram sempre ser pautadas na missão, visão e valores definidos pela entidade, conforme Figura 10:

Figura 10- Missão, Visão e Valores do IFSC



Fonte: Brasil, 2019

O organograma da instituição compreende reitoria, diretorias, colegiados, assessorias e pró-reitorias. Sua estrutura organizacional administrativa e didático-pedagógica é organizada de forma independente, possibilitando fluidez e descentralização das atividades e decisões. Assim, os campi alcançam maior autonomia na operacionalização de suas ações (Brasil, 2019). O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) possui 22 campi em todas as regiões de Santa Catarina oferecendo cursos de qualificação profissional (FIC), técnicos, de graduação e de pós-graduação. Na Tabela 3 segue a distribuição das matrículas para cada respectiva modalidade de cursos ofertada:

Tabela 3 - Distribuição de Matrículas por Tipo de Curso - IFSC

Tipo de Curso	Cursos	Matrículas
Qualificação Profissional (FIC)	413	17.993
Técnico	196	17.923
Tecnologia	32	4.550
Bacharelado	23	4.155
Licenciatura	15	1.421
Especialização (Lato Sensu)	35	4.109
Mestrado Profissional	6	172

Fonte: adaptado de Brasil (2018)

Em sua estrutura, o IFSC conta, em 2018, com 1.605 professores e 1.144 servidores técnico-administrativos (TAE). O incentivo à capacitação acadêmica é um dos diferenciais da instituição que fomenta diversas iniciativas visando o aperfeiçoamento constante de seu quadro de pessoal, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Titulação dos Professores e Nível de Carreira dos Servidores Técnicos - IFSC

DOCENTES	Total	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Graduação	Aperfeiçoamento	Especialização	Mestrado	Doutorado
	1.605	-	-	166	3	181	787	468
TAE	Total	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Técnico	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
	1.144	9	117	34	380	426	163	15

Fonte: adaptado de Brasil (2018)

A distribuição dos cursos nos campi, conforme Tabela 6, busca sempre considerar a realidade de cada região e as necessidades da comunidade local, garantindo assim seu caráter de entidade pública que visa à inclusão social e a universalização do ensino como instrumento de impacto na realidade que o circunda. Em cada campus a quantidade de cursos é ofertada de acordo com o Plano de Oferta de Cursos e Vagas sempre direcionados ao atendimento dos percentuais estabelecidos pela lei de criação dos institutos federais.

Tabela 5 - Distribuição dos Cursos e Matrículas nos Campi - IFSC

CÂMPUS	CURSOS	MATRÍCULAS
Campus Araranguá	23	1.255
Campus Avançado São Lourenço do Oeste	8	408
Campus Caçador	45	2.336
Campus Canoinhas	25	1.330
Campus Chapecó	10	1.320
Campus Criciúma	59	3.144
Campus Florianópolis	68	8.581
Campus Florianópolis-Continente	47	2.375
Campus Garopaba	56	2.108
Campus Gaspar	19	1.853
Campus Itajaí	29	1.621
Campus Jaraguá do Sul	30	1.528
Campus Jaraguá do Sul-Rau	27	2.415
Campus Joinville	15	2.307
Campus Lages	29	2.318
Campus Palhoça	18	1.246
Campus São Carlos	58	1.551
Campus São José	24	2.661
Campus São Miguel do Oeste	28	1.263
Campus Tubarão	38	1.909
Campus Urupema	26	649
Campus Xanxerê	24	869
Cerfead	15	5.288
TOTAL IFSC	721	50.335

Fonte: adaptado de Brasil (2018)

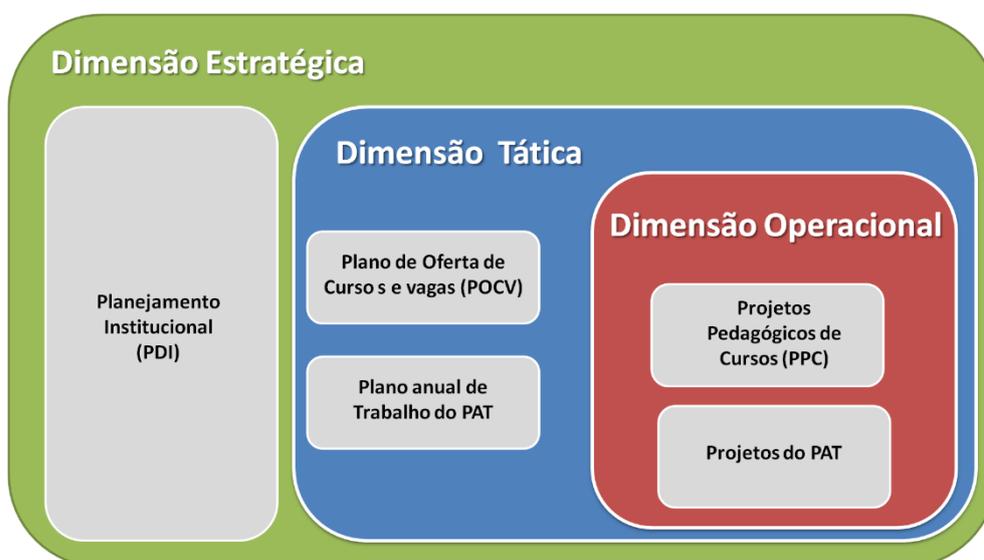
4.2 CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA DO IFSC

A composição do planejamento do Instituto Federal de Santa Catarina foi subsidiada por uma pesquisa metodológica sobre como sua utilização se daria em uma instituição de ensino. Tal aprofundamento foi realizado pela equipe da Pró-Reitoria de

Desenvolvimento Institucional que adaptou os conceitos à realidade do IFSC. Com intuito de conhecer os meandros da instituição realizou-se debates e eventos, dentre os quais os de maiores destaques foram o Seminário do Planejamento Estratégico, a Consulta Pública e os Seminários Regionais de Comunicação da Estratégia (IFSC, 2015).

O documento que sintetiza o planejamento estratégico da instituição é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Como explica Silva *et al.* (2013, p.15) “O PDI é um documento obrigatório por exigência legal, instituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES para que as instituições de educação superior o elaborem e submetam ao MEC para avaliação”. O Planejamento Estratégico do Instituto Federal de Santa Catarina é composto de objetivos estratégicos que são acompanhados por indicadores, metas e iniciativas institucionais. Esses projetos são caracterizadas como: autônomas, que são aqueles elaborados e executados pelo Campus; articuladas sendo os projetos elaborados e executados pelo Campus, mas que dependem da articulação com a Reitoria; e por fim as específicas, que são projetos elaborados e cadastrados pela Reitoria. Essa estrutura estratégica orienta a elaboração dos planos anuais de trabalho, que por meio de projetos procuram construir ações com intuito de atingir os objetivos institucionais. Além disso, indiretamente subsidia as diretrizes para o plano de oferta de cursos e vagas, que propõe as decisões da instituição tanto sobre a admissão de professores e TAE como a ampliação de espaço físico. Esses planos compõem a dimensão tática do planejamento institucional (IFSC, 2015). A Figura 11 explicita as dimensões do planejamento estratégico.

Figura 11 - Dimensões do Planejamento Estratégico do IFSC



Fonte: Brasil, 2019.

Os projetos do plano anual de trabalho procuram transmitir a compreensão necessária aos servidores dos objetivos da instituição, esses projetos são priorizados de acordo com seu grau de importância definido em ampla discussão nos Campi e Reitoria. Desse modo, o orçamento do IFSC é distribuído em cada uma das atividades prioritárias para o alcance dos objetivos estratégicos. Os projetos pedagógicos de cursos determinam o parâmetro para a abertura de novos cursos sempre vislumbrando o cumprimento dos percentuais de vagas estabelecidos em lei. Assim o planejamento institucional atinge sua dimensão operacional orientando a todos como agir para compor a execução do planejamento estratégico.

4.3 MISSÃO INSTITUCIONAL

A missão institucional mostra para a sociedade a razão de ser da organização, é um guia, uma bússola que orienta a instituição (NIVEN, 2005). Sendo uma instituição pública com foco na educação profissional, científica e tecnológica, o IFSC tem em sua essência a geração de conhecimento de qualidade e a inclusão social. Isso pode ser constatado em sua missão: "Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural" (BRASIL, 2019).

Conforme recomendado por Al-Hosaini e Sofian (2015); Guerra *et al.* (2018) e Muller (2001) a presente pesquisa buscou identificar se a maioria dos objetivos estratégicos estava alinhado de forma direta com a missão institucional. Com base na análise dos documentos institucionais, observou-se que a missão do IFSC pode ser sintetizada em dois pilares: *inclusão social* e *geração de conhecimento e inovação*. Verificando o conteúdo dos 23 objetivos da entidade, observou-se que 6 estão plenamente alinhados com esses dois primados. Outro ponto relevante observado é que 9 objetivos não possuem alinhamento direto com o conteúdo da missão institucional. O Quadro 6 traz a lista desses objetivos.

Quadro - 6 Objetivos Sem Alinhamento Diretor com a Missão

Perspectivas	Objetivos
Alunos e Sociedade	A6 - Consolidar a imagem e a identidade institucional.
	A7 – Melhorar a qualidade da aplicação dos recursos públicos.
Processos	P6 – Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos.
	P9 – Consolidar a governança institucional e a gestão em rede.
	P10 – Gerenciar recursos financeiros com efetividade.
	P11 – Garantir infraestrutura física e tecnológica adequada às ofertas.
Pessoas e Conhecimento	C3 – Promover a qualidade de vida no trabalho.
	C4 – Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia.
	C5 – Desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia.

Fonte: Elaborado pelo autor

Porém apesar de não haver uma convergência explícita desses objetivos para a missão da instituição, eles cumprem o recomendado pela literatura, pois se percebe que há uma contribuição indireta para o seu cumprimento colaborando com a governança, estrutura da entidade e desenvolvimento dos servidores. A Figura 13 mostra como os objetivos se alinham com a missão institucional.

Figura 12 - Alinhamento dos Objetivos Estratégicos à Missão Institucional



Fonte: Elaboração do autor

Para mensuração do atingimento dos objetivos são utilizados os indicadores estratégicos. Nesse sentido, quando se compara o alinhamento direto de cada indicador do IFSC com a missão institucional identificou-se que, dos 61 indicadores estratégicos, 8 não apresentam alinhamento explícito com nenhuma das segmentações da missão (*Inclusão Social e Conhecimento e Inovação*). Além dessa falta de alinhamento a maioria dos 8 indicadores não foi mensurada. Segundo Al-Hosaini e Sofian (2015); Guerra *et al.* (2018); Peris-Ortiz *et al.* (2019) os indicadores estratégicos devem estar alinhados com a missão. Esse alinhamento estimula o gestor a medi-los como uma forma de traduzir a razão de ser da instituição. O Quadro 7 revela os indicadores que não tem impacto direto com a missão da instituição.

Quadro 7 - Indicadores Sem Impacto Direto na Missão Institucional

Código	Indicador	Situação
A7.3	Relação aluno/professor	MEDIDO
P10.1	Percentual de execução de projetos e ações conforme plano anual de trabalho	MEDIDO
P10.2	Índice de satisfação dos servidores em relação à gestão dos processos administrativos da Instituição	NÃO MEDIDO
P10.3	Percentual de execução dos recursos captados por meio de projetos	MEDIDO
P11.1	Percentual de implantação anual do Plano Diretor de Infraestrutura Física	NÃO MEDIDO
C1.3	Índice de satisfação com os canais de relacionamento	NÃO MEDIDO
C3.2	Percentual de ambientes e atividades adequados às normas de segurança do trabalho	NÃO MEDIDO
C3.3	Índice de afastamento por motivos de saúde	MEDIDO

Fonte: Elaboração do autor

De acordo com Peris-Ortiz *et al.* (2019) deve existir convergência dos objetivos e indicadores com a missão institucional. É necessário que ocorra um encadeamento de ideias, que se complementem e se desdobrem do nível estratégico ao operacional de forma a implementar aquilo que foi definido no planejamento estratégico.

4.4 VISÃO INSTITUCIONAL

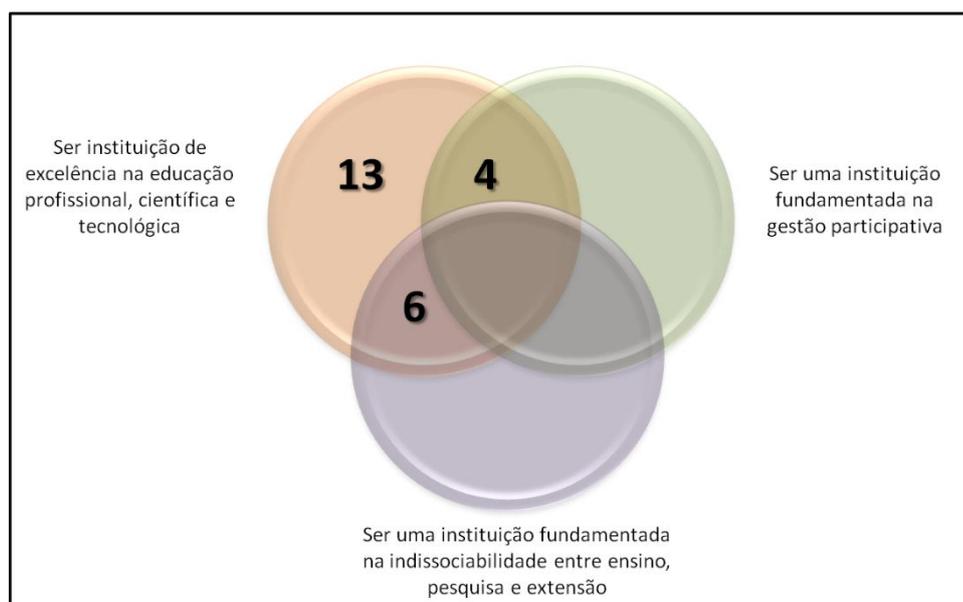
A visão é um fator de orientação para a organização. É a representação daquilo que a instituição almeja ser futuramente (PERIS-ORTIZ *et al.*, 2019). No IFSC a visão é “ser uma instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica,

fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL; 2019).

Segundo Al-Hosaini e Sofian (2015), Peris-Ortiz *et al.*(2019) os objetivos têm que refletir o alcance da visão institucional. Assim, para conferir a congruência desses 2 (dois) elementos estratégicos foi realizada uma comparação entre o conteúdo dos objetivos estratégicos e a atual redação da visão de futuro do IFSC. Para isso, dividiu-se a visão em 3 (três) partes: ser uma instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica; ser uma instituição fundamentada para a gestão participativa e ser uma instituição fundamentada na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Posteriormente essas partes foram confrontadas com cada objetivo para identificar a convergência entre eles.

O primeiro fato relevante analisado foi que quanto à intenção de ser uma instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica observou-se que todos os objetivos colaboram para esse intento. Pode-se afirmar, portanto, que este é o item que apresenta maior relevância dentro da visão apresentada. Outro ponto de atenção foi o fato de que nenhum dos objetivos encontra-se plenamente alinhado, de forma direta e simultânea, a todas as partes da visão instituição. A Figura 14 mostra esses fatos mencionados.

Figura 13 - Alinhamento dos Objetivos Estratégicos à Visão Institucional



Fonte: elaboração do autor

Um ponto de destaque nesta pesquisa é que ao analisar os documentos orientadores da entidade observou-se que a visão traçada para a instituição carece de elementos que lhe confirmem tangibilidade, conforme recomendado pela doutrina mencionada nesta pesquisa (AL-HOSAINI E SOFIAN, 2015; GUERRA *et al.*, 2018; HERRERO FILHO, 2005; MARKOVIC *et al.*, 2015; MULLER, 2001; PERIS- ORTIZ *et al.*, 2019; PIETRZAK *et al.*, 2015). A redação atual da visão do IFSC dificulta a construção de indicadores que contemple sua mensuração. Sugere-se, portanto, a revisão de sua redação para que se seja facilmente verificável e realizável (GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012).

4.5 PERSPECTIVAS

O mapa estratégico do IFSC é dividido em 3 perspectivas que buscam sintetizar a estratégia estabelecida pela instituição para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro. Cada uma dessas perspectivas direciona os objetivos estratégicos para o atendimento de uma demanda específica.

A perspectiva *Alunos e Sociedade* preocupa-se em mensurar o grau de contribuição das escolhas estratégicas elaboradas para satisfazer as necessidades do público envolvido com a entidade. Além de proporcionar ao IFSC uma posição destaque perante a sociedade em geral, esse conhecimento permite que a instituição construa uma proposta de valor diferenciada para seus *stakeholders*. O intuito da perspectiva *Processos Internos* é estabelecer objetivos que visem à melhoria dos processos existentes e a implantação de novos modelos, resultando no aumento da eficiência organizacional. A perspectiva *Pessoas e Conhecimento* abrange as bases que a entidade precisa desenvolver para fomentar a geração de conhecimento a longo prazo. Esta perspectiva é composta por quatro categorias principais: capacidade dos servidores, capacidade dos sistemas de informação, clima organizacional e procedimentos organizacionais (IFSC, 2015). A Figura 15 apresenta o mapa estratégico do IFSC.

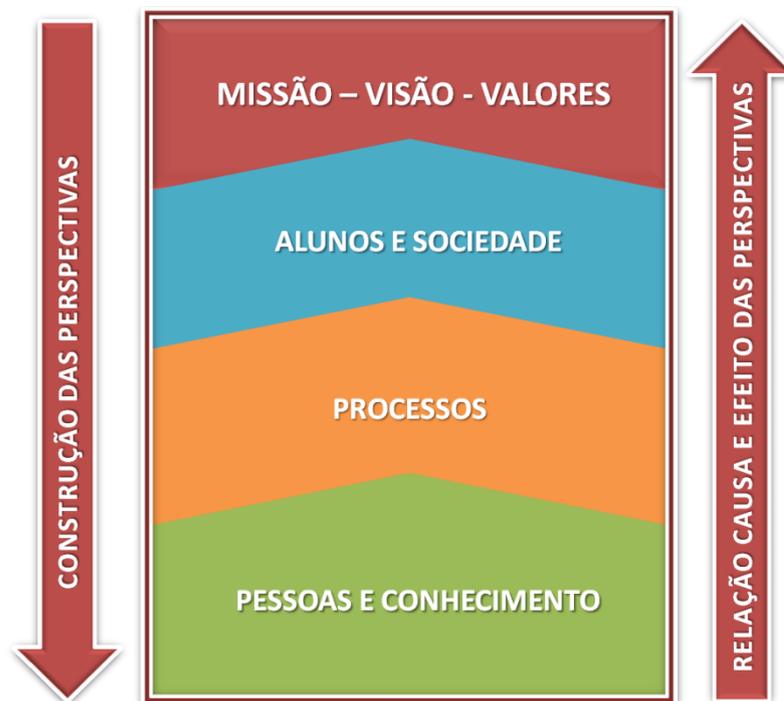
Figura 14 - Mapa estratégico Instituto Federal de Santa Catarina



Fonte: Instituto Federal de Santa Catarina, 2015, p. 37

Analisando a disposição dos objetivos institucionais dentro de cada perspectiva pondera-se que de forma geral há um adequado encadeamento entre elas criando uma relação de causa e efeito na qual as “pessoas e o conhecimento” da instituição atuam nos “processos internos” gerando valor para os “alunos e a sociedade”. A Figura 16 aponta esse encadeamento das perspectivas.

Figura 15 - Encadeamento das Perspectivas Atuais do IFSC

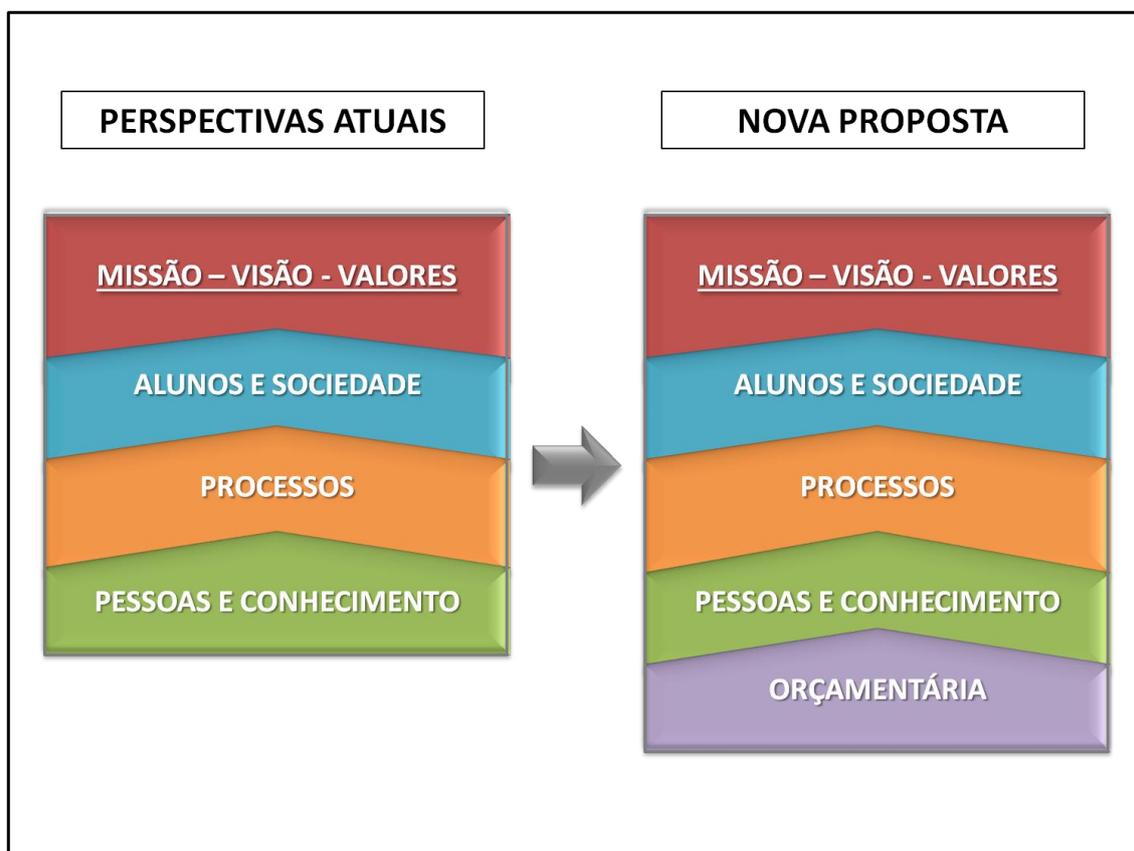


Fonte: elaboração do autor

A realização desta constatação se deu pela análise do mapa estratégico da instituição para compreender se cada objetivo da perspectiva “pessoas e conhecimento” poderia ser um predecessor dos objetivos da perspectiva de “processos internos” para assim culminar no atingimento dos objetivos da perspectiva “alunos e sociedade”. A importância desta análise reside no fato de que cada um dos objetivos da entidade precisa colaborar para o atendimento adequado do público alvo da instituição (SILVA, 2012). É por meio dos objetivos da perspectiva “alunos e sociedade” que o IFSC cumpre sua missão e almeja atingir sua visão de futuro.

Com intuito de atender os objetivos em cada uma das perspectivas é importante reforçar na instituição a premissa de um planejamento atrelado ao orçamento. Sugere-se a inclusão de uma perspectiva que contemple a vertente orçamentária da entidade. Segundo Martins (2015) a perspectiva orçamentária é utilizada no setor público em substituição à perspectiva financeira, comum em instituições privadas. Outras entidades públicas no país, e fora dele, já utilizam este recurso como forma de alinhar o orçamento à estratégia da organização (LIMA *et al.*, 2013; TEIXEIRA, 2017). Para o IFSC este seria um passo na direção de uma convergência mais empírica entre aquilo que é planejado e o que é executado. Segue a Figura 17 com a proposta dessa nova perspectiva.

Figura 16 - Proposta de Nova Perspectiva



Fonte: Elaboração do autor

Por meio da inclusão da perspectiva orçamentária seria possível incluir objetivos estratégicos que fomentem a alocação de recursos voltados para o desenvolvimento estratégico da instituição. Os indicadores atrelados a estes objetivos viabilizariam a mensuração de como a utilização dos recursos financeiros da organização vem contribuindo para o atingimento da visão de futuro do IFSC. Esse novo modelo tornaria possível ainda a visualização, em números, do valor que a instituição despense com projetos que não contribuem de forma direta com a estratégia institucional.

4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A análise documental de cada um dos objetivos possibilitou algumas verificações relevantes para a utilização do BSC no IFSC. No caso do objetivo A1 “Atender os potenciais alunos, considerando seus diferentes perfis e o contexto social, ambiental e econômico da sua região”, os indicadores atuais estão basicamente ligados ao percentual de vagas disponibilizadas e número de alunos da instituição. Ou seja, estão mais ligados ao

cumprimento da legislação sobre os percentuais de vagas obrigatórios para cada modalidade de curso ofertada do que para a verificação do atendimento a potenciais alunos. Dessa forma, os indicadores presentes não são capazes de mensurar, por exemplo, se os potenciais alunos e se as demandas profissionais latentes da sociedade estão sendo atendidas.

O objetivo A2 “Gerar, difundir e transferir conhecimento e tecnologia de acordo com as demandas da sociedade” seus indicadores não denotam a geração e transferência de tecnologias de acordo com as demandas advindas da sociedade. Este alinhamento com as demandas latentes compõe o objetivo e, portanto, deveria haver algum parâmetro que pudesse identificar como estas demandas estão sendo mapeadas pela instituição para o atingimento do objetivo.

No objetivo A4 “Atender às demandas dos alunos com efetividade”, nota-se que a expressão "efetividade" não é utilizada da maneira mais adequada. Por sua vez, efetividade é norteada pelo impacto que determinado bem ou serviço gera na sociedade e está vinculada à transformação produzida, em regra relacionando-se com a missão da instituição. Já a eficácia está ligada às entregas, é o benefício direto, o resultado mais imediato gerado pela instituição, é o atingimento ou superação do objetivo proposto. A eficiência constitui-se uma medida que relaciona os resultados gerados com os recursos utilizados (BRASIL, 2009).

Assim, no objetivo citado a descrição desse traz a ideia de "otimização do tempo de atendimento", nos reportando assim ao conceito de eficiência. Já o único indicador do objetivo é um índice de satisfação, ligado, portanto, ao conceito de "eficácia". Com base no indicador proposto mede-se apenas a eficácia do atendimento (foi feito da forma esperada ou não). Contudo, não é possível aferir, usando apenas este indicador, se houve impacto (efetividade) gerado pelo atendimento das demandas. Logo, sugere-se reformular a redação do objetivo para apenas "atender às demandas dos alunos", sem atrelar a este atendimento o conceito de eficiência, eficácia ou efetividade.

Ao analisar o objetivo A5 “Fortalecer a inserção socioprofissional do aluno e do egresso”, percebe-se que o "desenvolvimento cultural" mencionado na descrição do objetivo não pode ser medido pelos indicadores atuais. Como sugestão, poderia ser retirada a expressão "desenvolvimento cultural" da descrição do objetivo, visto que os demais itens são abrangidos pelos indicadores propostos.

Na perspectiva Alunos e Sociedade há também o objetivo A6 “Consolidar a imagem e a identidade institucional”. Contudo, entende-se que este objetivo está indevidamente alocado na referida perspectiva. Ele deveria estar situado dentro da perspectiva

de processos, pois não guarda relação direta com as aspirações dos alunos e da sociedade e sim com os anseios da instituição.

Como último objetivo da perspectiva Alunos e Sociedade, “Melhorar a qualidade da aplicação dos recursos públicos” (A7). Entende-se que esse objetivo, também, está indevidamente alocado na referida perspectiva. A correta aplicação dos recursos públicos é um processo importante para o IFSC salvaguardar os interesses públicos, mas não uma entrega que a instituição proporciona à sociedade. Ele deveria estar situado dentro da perspectiva processos. Porém, como já há um objetivo que trata sobre esse tema, sugere-se sua exclusão.

Na perspectiva de processos o objetivo P1 “Estruturar a oferta de cursos com base na estratégia” tem descrição e indicadores adequados. Contudo, suas iniciativas estratégicas são muito genéricas, possibilitando que praticamente qualquer projeto ou atividade seja nelas enquadrado. Segundo Herrero Filho (2005) as iniciativas devem delimitar o caminho que a instituição deve percorrer para o atingimento de seus objetivos, desse modo essa falta de prioridade é prejudicial para a execução da estratégia organizacional.

Após a análise do objetivo P3 “Aprimorar os processos que conduzem à permanência e ao êxito” visualizou-se que uma iniciativa (P0305 desenvolver ações de segurança no trabalho, prevenção de riscos e doença, e promoção à saúde) ligada à segurança no trabalho faz parte deste objetivo que trata apenas de alunos. Assim, sugere-se que essa iniciativa seja remanejada para um objetivo ligado aos servidores do IFSC.

No objetivo P4 “Fortalecer a internacionalização do IFSC” os indicadores se restringem a apontar o número de parcerias com instituições estrangeiras. Entretanto, é sabido que a internacionalização da instituição trabalha em variadas vertentes, não restritas apenas às parcerias internacionais. Por isso, seria relevante a inclusão de critérios voltados para as outras iniciativas atreladas a este objetivo como, por exemplo, mobilidade acadêmica, números dos programas de proficiência, publicação em periódicos e eventos internacionais etc.

O objetivo P6 se propõe a “Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos”. Contudo não há no PDI uma definição clara de quem seriam esses públicos estratégicos citados no objetivo. Apesar de seu público alvo está descrito na política de comunicação da instituição, seria propositivo que o PDI deixa-se claro essa definição. Segundo mencionado por Kaplan e Norton, (1997); Martins (2015) e Silva, (2012) é necessário que a instituição defina claramente qual é o seu público alvo com intuito de direcionar estratégias que supram as necessidades desse segmento. Assim para sanar essa

lacuna seria oportuno identificar o referido público que o IFSC se destina a alcançar isso proporcionaria maior tangibilidade ao objetivo.

O objetivo P8 “atender as pessoas com necessidades específicas” possui indicadores bem elaborados. Contudo, as iniciativas estratégicas são vagas e com isso deixam de nortear a estratégia institucional. O IFSC possui em sua estrutura o primeiro campus bilíngue América Latina, o Campus Palhoça, no qual é realizado um trabalho com ênfase nas necessidades da comunidade surda. Como sugestão, acredita-se que seria oportuno uma consulta a esse campus para identificar quais iniciativas seriam mais relevantes no atendimento dessa demanda.

Quanto ao objetivo P10 “Gerenciar recursos financeiros com efetividade” observa-se que seria mais conveniente no lugar de do termo “efetividade” utilizar uma redação ligada ao critério de eficiência. Conforme Matias-Pereira (2018), a eficiência compõe uma medida relacionada à utilização de insumos, preocupa-se em atingir os objetivos da melhor maneira possível. Sugere-se, então, a alteração da redação do objetivo e de sua descrição utilizando o termo “eficiência”, pois a intenção do objetivo é aferir a utilização racional de recursos. Além disso, o indicador P10.2 que versa sobre a satisfação dos servidores com a gestão de processos administrativos, não tem ligação direta com esse objetivo sugere-se, assim, a sua exclusão para outro objetivo.

Adentrando na perspectiva Pessoas e Conhecimento quanto ao objetivo C3 “Promover a qualidade de vida no trabalho” recomenda-se a criação de um indicador focado em mensurar o *turnover* dos servidores do IFSC. A rotatividade de servidores foi apontada durante as entrevistas como um fator dificultador para a execução do planejamento. No referido indicador poderiam ser apresentadas inclusive as causas da rotatividade para que se possa identificar se a saída dos servidores ocorre por motivos pessoais, aprovação em outros concursos, problemas de saúde etc. Dessa forma a instituição poderá delinear estratégias para atuar nos déficits encontrados.

No âmbito do objetivo C4 “Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia” se verifica que não há indicador para mensurar o desenvolvimento dos servidores. A sugestão aqui seria a inclusão de indicadores que, por exemplo, aferissem o percentual de servidores que adquiriram titulação acadêmica com relação direta à sua área de atuação.

Em regra, a capacidade interpretativa dos objetivos estratégicos do IFSC se mostrou abrangente, dificultando a construção de indicadores que consigam atender plenamente todas as suas facetas interpretativas. Desse modo segundo Herrero Filho (2005) e

Ribeiro (2005) os objetivos perdem sua função direcionadora na construção de projetos alinhados com a estratégia. Já a estrutura gráfica das frases foi curta como recomendado por Niven (2005). Os problemas, identificados dessa natureza, foram constatados na descrição dos objetivos, conforme mostra o Quadro 8, que sugere pequenas correções para a redação desses objetivos.

Quadro 8 - Proposição de Adequação da Redação dos Objetivos

REDAÇÃO ATUAL DOS OBJETIVOS	NOVA REDAÇÃO SUGERIDA
A4 – Atender às demandas dos alunos com efetividade.	A4 – Atender às demandas dos alunos.
P10 – Gerenciar recursos financeiros com efetividade.	P10 – Gerenciar recursos financeiros com eficiência.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.7 INDICADORES ESTRATÉGICOS:

O sistema de medição deve funcionar como um norteador, apontando aquilo que a organização considera mais importante, gerando uma visão abrangente do processo e de sua posição aos funcionários. Atualmente o IFSC conta com 61 indicadores estratégicos essa quantidade ultrapassa o limite de 24 indicadores recomendado por Kaplan e Norton (1996). É necessário reduzir este número para que a mensuração não se torne um trabalho exaustivo. O grande número de indicadores faz com que informações importantes acabem não sendo priorizadas, pois uma mesma pessoa ou setor precisaria ser responsável por acompanhar um volume alto de dados. Além disso, grande parte das métricas escolhidas não é passível de medição. Segue trecho da fala de um dos entrevistados:

O fato de muitos dos indicadores atuais não terem sido medidos ensinou muito a instituição. A construção dos indicadores que temos hoje foi feita por um número muito grande de pessoas e na hora da elaboração não se pensou se era viável a medição deles ou não. Simplesmente criaram os indicadores e quando chegou a hora de fazer o relatório de gestão se viu que não dava para medir muitos deles. Hoje quando os gestores sentam para criar indicadores a primeira preocupação é: “dá para medir?”

A análise do Relatório de Gestão (2018) da instituição corrobora essa afirmativa, pois dos 61 indicadores apresentados, mais da metade (32 indicadores) não foram medidos até a publicação do referido documento. Esse fato retrata um problema na forma de construção destas métricas. Por mais que a informação seja relevante, se não há forma de medi-la não há motivo para considerá-la um indicador, visto que o desempenho institucional não poderia ser avaliado por meio de um dado inexistente. Essa falta de mensuração periódica dos indicadores

estratégicos foi apontada nas entrevistas como o principal motivo citado para que o BSC não fosse utilizado de forma ativa no processo de tomada de decisão dos campi ou pró-reitorias.

Portanto, alguns indicadores acabam sendo subutilizados pelo fato de não serem acompanhados. Outros são utilizados apenas como uma espécie de controle posterior para os campi. Esses até facilitam ao gestor verificar se a decisão foi acertada ou não considerando os objetivos propostos. Todavia, essa análise comparativa do alinhamento entre a decisão tomada e o objetivo proposto acaba ocorrendo apenas após a tomada da decisão e não antes, mitigando um aproveitamento total da ferramenta. Esse fato fica claro na fala de um dos entrevistados transcrita a seguir: "Os indicadores tem ajudado a tomada de decisão como uma espécie de controle posterior. Mas, esta análise comparativa entre a decisão e o objetivo acaba sendo feita apenas após a tomada da decisão e não antes". Essa situação dificulta inclusive a análise do alinhamento entre os projetos apresentados e os objetivos da instituição.

De acordo com Aguilar e Landazabal (2010); Camargo Dias (2018); Campos *et al.* (2017); Martins (2015); Peris-Ortiz et al.(2019) o alinhamento dos projetos organizacionais com sua estratégia é algo que deve ser constantemente monitorados. Atualmente, em regra, os projetos do IFSC são desenvolvidos de acordo as tendências particulares observada no dia-a-dia dos campi e só depois se tenta encaixá-los em algum dos objetivos estratégicos. A análise no Relatório de Gestão 2018 corrobora com essa premissa, pois indica que apenas 63% dos projetos cadastrados no Plano Anual de Trabalho do IFSC têm alinhamento com as iniciativas estratégicas. Assim, no caminho atual, parece que os campi olham primeiro para a demanda e depois tentam adaptá-la para os objetivos, quando na verdade o caminho deveria ser inverso: partindo dos objetivos institucionais é que os projetos deveriam ser realizados, pois se pressupõe que os objetivos já refletem as reais demandas da comunidade interna e externa da instituição, em virtude de a sua construção ter sido feita por um processo sistêmico e democrático que os validou e legitimou. Além de tudo, pelo caráter público da instituição, a sociedade participou da construção destes objetivos e, por isso, precisam ser observados.

No âmbito orçamentário, o uso de indicadores mais consistentes e passíveis de medição poderia auxiliar na elaboração do PAT (Plano Anual de Trabalho) e, no campo da criação de cursos, as informações obtidas poderiam ser utilizadas como base para compreensão das demandas da sociedade, melhorando assim o relacionamento do campus com a comunidade interna e externa. Além disso, os indicadores, se devidamente medidos, seriam um instrumento de transparência, pois a sua utilização tornaria possível mostrar que as

decisões foram tomadas em determinada direção por estarem alinhadas com os objetivos traçados para a instituição.

Sem a mensuração periódica dos indicadores não é possível visualizar se a instituição está seguindo o rumo traçado pelos objetivos e com isso o planejamento se torna apenas um documento figurativo sem a devida efetividade. Um fator que dificulta o monitoramento dos indicadores da instituição é a falta de um responsável formal por esta tarefa (BRASIL, 2019). No capítulo de acompanhamento dos indicadores do PDI, por exemplo, não há uma determinação clara de quem serão os responsáveis pela medição dessas métricas. Apesar de internamente existir um acordo implícito sobre a responsabilidade da medição de cada indicador, explicitar isso num documento institucional reforçaria a responsabilidade de cada um sobre essa importante tarefa.

Outro fator verificado nesta pesquisa como limitador para utilização do BSC foi à distância entre o planejamento e a realidade diária dos campi e pró-reitorias. Segundo Campos *et al.* (2017); Hladchenko (2015); Lima *et al.* (2017); Pietrzak *et al.* (2015) os objetivos e indicadores devem orientar a tomada de decisão. Contudo, o que acontece na realidade do IFSC é que, em regra, o planejamento acaba ficando em segundo plano. A decisão no dia-a-dia é tomada com base nas necessidades mais urgentes e depois se tenta encaixar essa demanda dentro dos objetivos formalmente instituídos. Diante da dificuldade de adequar o planejamento institucional às suas realidades, alguns campus e pró-reitorias ainda realizaram tentativas de adaptar ou criar seus próprios indicadores para acompanhar seu desenvolvimento interno. Porém, não há uma ligação explícita dessas experiências com o atingimento dos objetivos institucionalmente definidos.

No documento, há indicadores que não possuem uma ligação clara e direta com os objetivos ao qual estão vinculados. Para que o objetivo seja alcançado é necessário que suas métricas estejam a ele alinhadas. Sem indicadores que possibilitem aos gestores visualizar se o objetivo está sendo atingido ou não, dificulta-se realizar o controle da estratégia e verificar se a instituição está seguindo realmente o caminho planejado. A Estratégia organizacional deve criar uma sinergia institucional de tal maneira que a entrega final seja maior do que a soma individual de cada um de seus setores se esses operassem de maneira autônoma. Por isso o planejamento deve alinhar a estratégia das diversas unidades fazendo com que a instituição caminhe rumo ao alcance de sua visão (KAPLAN E NORTON, 2001; LIMA, 2003; MIZRAHI e CANEN, 2012; PIETRZAK *et al.*, 2015; HLADCHENKO, 2015; PERIS-ORTIZ *et al.*, 2019; SOUSA E DIAS, 2017). Porém, as estratégias dos campi em geral são elaboradas e executadas de forma isolada, sem ter a percepção da instituição como um todo.

Os servidores desenvolvem suas tarefas se concentrando no desempenho apenas de sua unidade sem ter uma conexão com a estratégia institucional. Esse distanciamento pode ser observado ao analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Em alguns campi, há dificuldade em utilizar os objetivos estratégicos no dia-a-dia no momento específico da tomada de decisão. Nas palavras de um dos entrevistados “a convergência entre aquilo que foi decidido e aquilo que foi planejado acaba acontecendo muitas vezes por coincidência”. Corroborando essa afirmativa, outro respondente afirmou que nos campi “não acontece uma reflexão ativa sobre a ferramenta. Os objetivos estratégicos são naturalmente perseguidos. Mas, não há um esforço formalmente direcionado para isso”.

Outra situação que corrobora como distanciamento entre planejamento institucional formal e a realidade prática da instituição é elaboração de documentos estratégicos, por muitas vezes, prolixos e com falta de objetividade (EPSTEIN E MANZONI, 1998; ROCHA; CASARTELLI, 2014). Essa foi uma reclamação recorrente durante as entrevistas. Os documentos são muito densos e, por isso não são utilizados diariamente pelas unidades. Quando há a necessidade de realizar qualquer tarefa que exija um conhecimento do planejamento da instituição o servidor precisa demandar um tempo bem maior para compreender o documento, o assunto e só depois pode partir para a prática. “Se os documentos fossem mais simples para que as pessoas pudessem ter contato diário, seria mais fácil e rápido demandar qualquer solicitação sobre planejamento.” É necessário aproximar a estratégia do cotidiano das pessoas para que elas possam se sentir integradas e assim colaborar para o atingimento dos objetivos.

É preciso que as pessoas compreendam que fazem parte de algo maior. Só haverá possibilidade de desdobrar o planejamento quando houver um trabalho de conscientização para que o servidor possa entender a importância de se trabalhar com indicadores (PIETRZAK *et al.*, 2015; PERIS-ORTIZ *et al.*, 2019). De acordo com as entrevistas, atualmente, quando surge alguma demanda ligada ao planejamento do campus é comum que os servidores enxerguem apenas como “mais trabalho” e não vejam que faz parte do atingimento de um objetivo maior. É preciso fazer com que as pessoas se identifiquem com o planejamento da instituição. Criar um sentimento de “pertencimento” para que o servidor sinta-se motivado a contribuir com o atingimento das metas e se sinta orgulhoso por fazer parte da instituição. O objetivo seria focar em um processo coletivo de responsabilização. Não como penalidade, mas no sentido de construir laços de comprometimento entre os servidores e a instituição.

Nesse sentido, Cislighi e Luz Filho (2006); Kaplan e Norton (1996); Rocha e Casartelli (2014) ponderam que integrar os objetivos e indicadores com uma política de gestão de pessoas que incentive o envolvimento dos servidores contribui para um processo de responsabilização desenvolvendo, assim, uma cultura organizacional voltada para a estratégia. Para isso, reuniões periódicas entre os setores com intuito de compartilhar a visão e envolver os servidores administrativos em atividades que os integrem à finalidade educacional da instituição poderiam contribuir para formar uma cultura sólida de conscientização sobre a importância do papel individual no atingimento das metas estratégicas.

Outra possibilidade levantada durante as entrevistas, para a consolidação desse envolvimento, é identificar maneiras de atrelar a progressão de carreira ao alcance dos objetivos e assim incentivar o envolvimento dos servidores nesse processo. Consonante a isso um dos entrevistados ressaltou o fato de que em outra instituição de ensino federal conhecida por ele, para progressão de carreira, além do tempo de serviço é estabelecida uma pontuação para cada meta que se espera que seja atingida pelo servidor (número de artigos publicados, número de patentes). Esta iniciativa poderia ser adaptada para o IFSC de modo a possibilitar o atingimento dos objetivos organizacionais e fomentar o apoio dos servidores.

É também visualizada como uma estratégia para o envolvimento do quadro de pessoal, a possibilidade de os servidores desenvolverem projetos e incluí-los no PAT (Plano Anual de Trabalho). Essa iniciativa foi apontada pelos entrevistados como algo positivo e que pode ser considerado um incentivo. Nesse caso, o servidor tem a disponibilidade de utilizar parte de sua carga horária para trabalhar em seu projeto. Essa é uma forma do servidor contribuir diretamente para o atingimento dos resultados institucionais.

Esse pensamento que visa à implantação de algum tipo de incentivo aos servidores com intuito de motivá-los no atingimento dos objetivos organizacionais esteve muito presente dentre as falas dos entrevistados sendo, também, convalidada pela teoria pesquisada (CISLAGHI E LUZ FILHO, 2006; LIMA, 2003). Avaliar um método de recompensa individual dos servidores para o atingimento das metas se mostrou uma proposta válida. Uma ressalva, feita pelos entrevistados, é o fato dessa política envolver metas individuais, não permitindo que um servidor que atinja suas metas seja penalizado por estar em setor que eventualmente não tenha conseguido atingir suas metas setoriais, por exemplo. Atrelar o atingimento de determinadas metas individuais, que colaborem com o desenvolvimento institucional, à liberação para pós-graduação foi outra alternativa citada durante as entrevistas.

Apesar disso, entende-se que essa política de incentivo aos servidores e um plano de capacitação podem ser melhor trabalhados após um desdobramento efetivo do BSC para os campi e pró-reitorias. A falta do desdobramento do BSC dificulta a implantação de mecanismos de incentivo aos servidores a atingir as metas da entidade. Por não haver um desdobramento claro de qual percentual deve ser atingido, se torna difícil envolver o servidor, pois não há um critério objetivo para vinculá-lo.

4.8 SISTEMA

Por ser uma instituição multicampi na qual cada unidade possui certa autonomia, alguns processos não são padronizados. Atualmente cada campus desenvolve sua própria maneira de criar e acompanhar seu planejamento. Um dos pleitos identificados nas entrevistas foi um sistema que criasse um painel de indicadores padronizado para todos os campi. Assim, todos teriam o mesmo modo de acompanhar seu desempenho. Segue trecho de uma das entrevistas: “O que falta é um painel que traga uma leitura fácil ao gestor para que ele possa avaliar se está perto de atingir determinado objetivo, se precisa corrigir o curso, etc.”.

Esse painel de indicadores propiciaria visibilidade ao planejamento da instituição tornando mais recorrente à utilização das informações estratégicas nas decisões cotidianas. Uma característica esperada desse sistema é que sua usabilidade (simples e didática) possibilite ao diretor acompanhar periodicamente a mensuração dos indicadores (NIVEN, 2005; RAMOS, 2003; ROCHA E CASARTELLI, 2014). A plataforma Nilo Peçanha foi citada como um bom modelo de como deveria funcionar esse sistema.

4.9 IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

A construção do BSC proporciona que os gestores enxerguem a instituição dentro de um contexto e consigam compreender o papel desta na realidade a que pertence. Isso faz com que as metas, objetivos e ações estratégicas possam ser formuladas de modo mais adequado e que a condução dessas entidades seja embasada em orientações mais confiáveis (RICHARTZ *et al.* 2012; SILVA *et al.*, 2013).

O papel do BSC atualmente no IFSC é definir as prioridades do instituto. Contudo, observou-se que a ferramenta encontra-se subutilizada, visto que não possui um emprego prático na gestão diária da instituição. No âmbito de alguns campi, a utilização do BSC se restringe ao uso do Mapa Estratégico para comunicar aos servidores os objetivos

gerais da instituição. O envolvimento dos gestores, principalmente nos campi, com o planejamento estratégico é baixo, dificultando o engajamento voltado para a estratégia.

Durante as entrevistas percebeu-se que atualmente a ferramenta é considerada como algo distante da realidade diária do campus. “No dia a dia o campus procura executar o planejamento de uma maneira intuitiva, por ser algo mais prático” afirmou um dos entrevistados. Conforme indicam Pietrzak *et al.* (2015) uma circunstância que dificulta o desdobramento do planejamento estratégico pela instituição é a ausência de um sistema de acompanhamento dos indicadores para que os gestores possam utilizar. Nas palavras de um dos entrevistados “É importante desdobrar o planejamento, mas tem que ter um sistema para acompanhar os indicadores. É um movimento contínuo. Precisa melhorar a parte de acompanhamento.”

Segundo Kaplan e Norton, (1996) o BSC deve descrever a visão do futuro para toda a organização criando um entendimento compartilhado em busca de objetivos comuns. O desdobramento dessa ferramenta pela instituição cria um modelo holístico da estratégia que permite a todos perceberem a importância de suas contribuições para o sucesso organizacional. No IFSC, porém, não houve um desdobramento do BSC para os campi.

Nas entrevistas, três tentativas de alinhamento ou desdobramento da estratégia institucional foram citadas. Na primeira delas, um dos campi, por iniciativa própria desenvolveu um trabalho de reuniões periódicas do diretor geral com os setores para alinhar a estratégia. Essas reuniões também servem para um compartilhamento de pontos de vista entre os níveis estratégico, tático e operacional. Esse tipo de iniciativa pode ajudar a partilhar a estratégia com setores muito técnicos e voltados para tarefas preponderantemente operacionais. É preciso que todos os setores tenham a consciência de que o IFSC é uma instituição de ensino. Muitas vezes setores muito voltados a atividades administrativas tendem a se isolar em suas funções, deixando de perceber que fazem parte de uma instituição voltada para a educação. Então é importante envolver esses servidores, que possuem atividades de cunho muito técnico, em atividades de integração que permitam ter uma visão global do papel social da instituição.

Um segundo campus criou uma área de gestão e negócios que atua como facilitador no atingimento dos objetivos institucionais e que a cada dois anos elabora a matriz SWOT do campus. Além disso, os objetivos são trabalhados também nos colegiados e conselhos, fazendo com que esse seja um momento de pensar e relembrar a estratégia do IFSC. Apesar de ser algo pontual, esse movimento de tentar trabalhar o planejamento institucional deve ser valorizado por contribuir para o aprendizado organizacional.

Já no terceiro esforço de desdobramento identificado, foi feito por um campus que, no último ano, realizou um trabalho com todos os servidores: foram criados grupos de discussão para identificar iniciativas operacionais que se enquadrassem nos objetivos da instituição. Após a discussão, o grupo apresentava suas ideias para todo o campus e iniciava-se uma nova rodada de discussão mais ampla com todos os servidores indicando sugestões, melhorias e críticas às ideias apresentadas por cada grupo. Assim o processo foi finalizado com uma lista de atividades de nível operacional, alinhadas com a estratégia, que deveriam ser realizadas. Essa lista foi levada ao Conselho de Gestão e as iniciativas foram transformadas em projetos. Conforme descreveu o entrevistado que relatou este caso, o planejamento deste campus foi pensado partindo dos objetivos estratégicos e todos os projetos foram baseados nesses objetivos. Ainda segundo o entrevistado, hoje todos os servidores do campus conhecem seus projetos e entendem as prioridades, pois foi uma discussão democrática, uma construção em grupo.

Na reitoria também não foi identificado um desdobramento efetivo. Em alguns setores da reitoria ocorre, pontualmente, a elaboração de um planejamento próprio. Geralmente essa iniciativa nasce por alguma obrigação legal. “A pró-reitoria está realizando um trabalho de tentar fazer um planejamento próprio da área. Esse planejamento é o produto de um curso que nós participamos” ponderou o entrevistado. No caso citado, foi feita a matriz SWOT da pró-reitoria em questão, houve a identificação de algumas perspectivas e objetivos na tentativa de um alinhamento com o planejamento institucional.

Contudo, no caso da falta do desdobramento do BSC na reitoria essa situação é compreensível, à medida que ela atua como uma auxiliadora dos campi no atingimento da estratégia. Nas palavras de um dos entrevistados “Não foi desdobrado na reitoria. A reitoria tem uma função muito importante como orientadora dos campus e as rotinas diárias acabam consumindo o tempo disponível”.

O déficit de servidores nas unidades também foi citado pelos respondentes como um empecilho para o desdobramento do BSC. Por haver um número reduzido de servidores, o diretor precisa estar envolvido diariamente em assuntos operacionais para suprir essa defasagem. Outro fator que dificulta iniciativas voltadas a desdobrar o BSC é a falta de envolvimento de muitos servidores. Considerando o cenário atual, a tentativa de desdobrar o planejamento, na maioria dos campi, se limita à elaboração do Plano anual de Trabalho (PAT).

Sendo o IFSC uma instituição pública de ensino isso lhe confere outra condição muito particular: as pessoas envolvidas com a gestão IFSC são, em regra, servidores do

próprio instituto - docentes ou técnico-administrativos - que, apesar de possuírem conhecimento sobre a instituição, nem sempre possuem formação acadêmica voltada para a área da administração. Como mencionam Monteiro Pessoa (2000); Rocha e Casartelli, (2014) e Hladchenko (2015) essa situação pode dificultar uma compreensão imediata sobre algumas ferramentas de gestão e demandar um maior nível de capacitação.

O fato de muitos dos gestores não possuírem formação acadêmica na área de administração faz com que acabem tendo o primeiro contato com o BSC ao assumir o cargo para o qual foram indicados ou eleitos no IFSC. Durante sua gestão, eles começam a conhecer melhor a ferramenta. Porém, esse processo de aprendizado leva certo tempo segundo o depoimento de um dos Entrevistados: "Quando o gestor começa a sentir-se mais habituado ao uso do BSC, já está no final de seu mandato". O novo gestor, caso não tenha familiaridade anterior com este instrumento, terá de começar novamente todo o processo de adaptar-se a utilizar o BSC.

Nesse sentido um dos entrevistados ressaltou que a capacitação para os novos gestores não é uma necessidade apenas ligada ao tema planejamento: "o que um gestor do IFSC precisa saber? Essa é a pergunta correta. É necessário uma capacitação geral quando um novo gestor assume para que ele saiba o que se espera dele enquanto gestor". Para Monteiro Pessoa (2000); Rocha e Casartelli, (2014) e Hladchenko (2015) é preciso capacitar os gestores de uma forma ampla para que eles saibam o que a instituição espera deles e quais conhecimentos precisam ter para exercer com efetividade um cargo de gestão.

Além dos gestores, é preciso uma capacitação voltada para os servidores em geral (LIMA, 2003; RAMOS, 2003). O perfil dos servidores que entram na instituição é de jovens, que muitas vezes não possuem experiência profissional ou que possuem apenas uma visão mais limitada, advinda basicamente da iniciativa privada. Segue trecho de uma dos Entrevistados: "O perfil dos servidores do campus é de jovens, sem experiência profissional, ou ainda com uma visão de trabalho muito ligada à iniciativa privada". Seria necessária uma capacitação ampla, uma espécie de aculturação para que estes servidores pudessem compreender e internalizar o funcionamento do atingimento dos objetivos organizacionais.

Um programa de capacitação bem articulado pode ser utilizado como catalisador para manter o planejamento da instituição em evidência. Segundo os entrevistados, treinamentos periódicos e sistemáticos sobre a utilização prática do BSC poderiam ajudar os executores da estratégia a manter em mente as diretrizes da instituição. Atualmente não há um projeto específico que vise capacitar os servidores para o planejamento. O que ocorre muitas vezes é a adesão individual de alguns servidores que, por iniciativa própria, procuram

capacitação sobre o tema. Contudo, a implantação de capacitações que considerem as lacunas de conhecimento da instituição poderia fomentar melhorias ao processo.

Em campi menores, a capacitação se torna ainda mais importante. Entretanto, precisa estar adequada à realidade daquela unidade. Validando essa informação, um dos entrevistados afirmou que já realizou cursos na área de planejamento e BSC, todavia, mesmo assim sente dificuldade em aplicar os conhecimentos que adquiriu nestes cursos na rotina do campus. Isso ocorre porque, principalmente em campi menores, o gestor acaba precisando gastar boa parte de seu dia na resolução de assuntos operacionais e não consegue realizar um monitoramento estratégico do campus.

Durante as entrevistas, foi observado a demanda por capacitação sobre o funcionamento do BSC para os gestores. Em geral, dentro dos campi quem acaba tendo um maior conhecimento das ferramentas ligadas ao planejamento é o diretor geral ou os chefes de departamento, e mesmo assim é um conhecimento de nível básico e restrito ao dia-a-dia do campus e não ao planejamento institucional e aos objetivos da organização como um todo. Por isso, haveria necessidade de uma maior capacitação não apenas no sentido teórico. O ideal é que os gestores e demais servidores fossem capacitados para compreender como o planejamento da instituição se relaciona com o seu cotidiano de trabalho, algo mais prático e palpável.

Outro fator que permeia os servidores, principalmente nos campi menores e mais novos, geralmente localizados no interior do estado, é o fato de que há ainda um alto índice de rotatividade. Estes servidores muitas vezes entram no IFSC com a expectativa de serem removidos para regiões mais centrais. Muitos conseguem remoção, outros se afastam por motivos de saúde e há ainda os servidores que deixam a instituição em virtude de aprovação em outros concursos públicos. Em todos estes casos a estrutura desses campi pode ficar comprometida pelo rodízio de servidores e o capital intelectual abandona o campus junto com o servidor .

Conforme Cislighi e Luz Filho (2006) a rotatividade, principalmente em cargos de gestão, é um fator que dificulta a retenção do conhecimento e consequentemente compromete a disseminação da estratégia. As entrevistas confirmaram essa premissa ao relatar que em cargos com alteração constante de pessoas, como coordenadores de curso, por exemplo, existe uma dificuldade de manutenção do conhecimento. Os coordenadores de curso precisam ter a capacidade de avaliar se o curso que coordenam está se desenvolvendo de forma positiva ou não. Precisam perceber se o curso está gerando o impacto esperado pela

instituição, e por isso precisam de uma capacitação que lhes possibilite realizar essa análise. Porém, o curto período que ficam no cargo impede o aproveitamento desse conhecimento.

Conforme um dos entrevistados o BSC “é uma ferramenta importante, porém, as demandas cotidianas fazem com que a gente esteja envolvido em assuntos triviais como atendimento de pais de alunos, problemas operacionais, etc.”. Essa configuração culmina na não disponibilização de um tempo específico dedicado ao BSC e ao planejamento como um todo. Segundo Silva *et al.* (2013) os gestores em geral acabam sendo muito envolvidos em tarefas operacionais. Esse é o sentimento observado por grande parte dos respondentes: “Tem que mostrar para o gestor que ele não precisa tomar todas as decisões do campus. Tem uma equipe capacitada ao seu lado que pode auxiliá-lo e assim ele pode se concentrar em questões mais estratégicas”.

Para angariar mais apoio da alta gestão no processo de aplicação do BSC, os entrevistados consideram conseguir esse engajamento no início de seus mandatos. Uma capacitação mais participativa, em formato de oficina, com estes profissionais logo nos primeiros meses de sua gestão mostrou-se uma das respostas mais recorrentes durante a entrevista.

Outro fator que pode impactar positivamente a utilização do BSC no IFSC é um patrocinador formalmente definido, função amplamente difundida pela teoria como um facilitador para a implementação do BSC (GUERRA *et al.* 2018; LIMA, 2003; MARTÍNEZ RAMOS, 2003; MIZRAHI E CANEN, 2012; REZZÓNICO E MIROPOLSKY, 2005; ROCHA, CASARTELLI, 2014; RAMOS, 2003). No momento, não há uma definição clara de quem seria o responsável por desempenhar este papel dentro da instituição. Para alguns campi o Diretor-Geral é considerado como aquele que atua, mesmo que pontualmente, na referida função. Também foram apontados como possíveis patrocinadores a Reitora, os Chefes de Departamento Administrativo e o Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional. Contudo, um argumento relevante citado sobre o assunto durante as entrevistas é o fato de que o patrocinador precisa ser alguém que exerça certo poder hierárquico na instituição. Considerando a estrutura do IFSC a figura do reitor seria aquela que poderia influenciar de forma mais contundente o processo de execução da estratégia institucional e por isso seria ela a pessoa adequada a ocupar o lugar de patrocinadora do BSC.

Além do patrocinador, outra personagem que ajudaria no processo de consolidação do BSC é o articulador específico de cada campus. Atualmente, em regra, não há nos campi ou pró-reitorias um servidor dedicado a fomentar o BSC. O quadro reduzido de servidores faz com que um único servidor precise desempenhar diversas funções. Na opinião

dos entrevistados, considerando a configuração atual dos campi seria inviável destinar um servidor para dedicar-se exclusivamente ao planejamento do campus. “Até mesmo a dedicação parcial também tem sido um desafio, pois as demandas operacionais periódicas, como o Plano e Ofertas de Cursos e Vagas (POCV), acabam se tornando as prioridades”. A demanda do planejamento institucional acaba então ficando sob a responsabilidade do diretor geral e dos chefes de departamento. Porém, não há uma carga horária específica destinada para isso. A atuação acaba sendo sob demanda.

4.10 AÇÕES DE APRIMORAMENTO DO USO DO BSC

Durante a aplicação da pesquisa, percebeu-se que há a necessidade de uma maior divulgação do planejamento estratégico como um todo. É preciso que o planejamento deixe de ser algo distante e passe a fazer parte do dia-a-dia dos gestores e servidores para que estes criem familiaridade com o assunto e assim possam utilizá-lo de forma natural no processo de tomada de decisão (SILVA, 2009; RUF, 2008; VALENTE, 2014; HLADCHENKO, 2015; PIETRZAK *et al.*, 2015; PERIS-ORTIZ *et al.*; 2019).

Com base na análise documental, pesquisa bibliográfica, entrevistas realizadas e observação participante foram pontuadas algumas ações que poderiam ser utilizadas para aprimorar a aplicação do BSC no IFSC. Dentre elas um plano de divulgação visando à exposição dos indicadores e objetivos para toda a comunidade acadêmica. “Manter o assunto em pauta é importante. Reuniões, videoconferências, só em falar sobre o assunto aqui contigo hoje já nos faz refletir sobre o que precisa ser feito” afirmou um dos entrevistados. Essa necessidade de visibilidade do Planejamento Estratégico também é corroborada por Hladchenko, 2015; Pietrzak *et al.*, 2015; Peris-Ortiz *et al.*, 2019.

Atualmente o mapa estratégico ajuda neste processo de divulgação do planejamento e foi citado como um facilitador pelos entrevistados. A presença do mapa nas dependências dos campi relembra constantemente os gestores sobre os objetivos traçados. A revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) também foi mencionada nas entrevistas como uma ferramenta que ajudou os servidores a compreender melhor sobre o impacto do planejamento em suas rotinas.

A divulgação periódica do planejamento por meio de boletins informativos, através dos canais de comunicação institucional, que denotem os principais projetos, a medição de indicadores, comentários de especialistas é uma das ações que poderiam auxiliar

nesse processo de disseminação do BSC. Um painel na parede para cada responsável pelos objetivos em que ele pudesse marcar os percentuais atingidos também seria um bom lembrete para manter em mente a necessidade de acompanhar esses dados.

De acordo com Pietrzak *et al.* (2015) é necessário que se dê publicidade ao trabalho de acompanhamento dos indicadores estratégicos, pois isso tem papel fundamental na consolidação do planejamento organizacional. Pensando nisso, a criação de um quadro simplificado, que mostre o percentual de atingimento de cada indicador, poderia ser publicado a cada medição nos meios de comunicação do IFSC (site, Facebook, etc.). Dessa forma, a comunidade acadêmica teria à sua disposição essa informação, conferindo-se assim maior transparência ao desempenho da entidade.

Outra questão abordada pela literatura é a recomendação que os documentos ligados ao planejamento tenham uma linguagem simples e atrativa (HERRERO FILHO, 2005; MARTINS, 2015; RIBEIRO, 2005). Analisando o Planejamento Estratégico da instituição percebeu-se que há a necessidade de tornar mais claro o que se pretende alcançar com alguns objetivos e qual sua contribuição para o atingimento da visão institucional proposta. Com essa definição, ao final do período de vigência do PDI, seria possível à instituição verificar se a visão foi conquistada e quais objetivos contribuíram ou não para esse feito. Já a amplitude interpretativa de muitos objetivos dificulta o direcionamento estratégico. Sugere-se que haja uma revisão voltada a simplificar estes objetivos de modo a torná-los mais claros e menos subjetivos. Assim, qualquer pessoa que os visualize poderá ter uma compreensão imediata do que se almeja para a estratégia da instituição.

Investir na representação gráfica do planejamento foi uma demanda proposta pelos entrevistados para torná-lo mais atrativo. Os documentos são demasiadamente extensos, de difícil leitura e compreensão fazendo com que os servidores não o utilizem como deveriam. "Só se fala em PDI na época de revisar. É um documento muito denso e de difícil leitura e assimilação ao dia-a-dia." O Planejamento precisa deixar de ser um documento "pró-forma" e se tornar um norteador das ações em todos os níveis dentro da instituição. Neste quesito, o último Relatório de Gestão do IFSC foi citado diversas vezes como uma boa prática de planejamento, pois a representação simples e mais objetiva facilitou o acesso a dados que anteriormente estavam escondidos em documentos extensos e muito formais. Esse formato aproxima a comunidade acadêmica do planejamento da instituição, pois facilita a compreensão de como podem contribuir para o atingimento das metas da entidade.

Estar mais próximo dos campi no processo de construção dos seus Planos Anuais de Trabalho é outra ação que auxiliaria na compreensão da estratégia e no seu desdobramento.

A intensificação de oficinas nos campi durante a elaboração do PAT seria uma boa alternativa para mantê-los alinhados com os objetivos institucionais. Esse tipo de ação no formato de oficinas foi amplamente citado como uma prática que ajudou diretores e pró-reitores a compreender melhor o planejamento institucional.

A criação de comitês nos quais os campi pudessem compartilhar suas experiências é outra maneira de aproximá-los do planejamento. Nesses comitês seriam debatidas as dificuldades, sucessos e socializadas as boas práticas de cada unidade na tentativa de atingimento dos objetivos institucionais. As reuniões destes comitês poderiam ser divididas por tipologia de campus: campi com características semelhantes se reuniriam em grupos para propor medidas que melhorariam o planejamento. Segundo um dos entrevistados: “O Codir é um comitê mais formal e muitas vezes os diretores não têm a oportunidade de debater seus problemas operacionais com mais liberdade”. Esses comitês temáticos serviriam para oportunizar um momento de ajuda mútua e partilhar experiências que enriqueçam a instituição.

Esse tipo de reunião periódica pode instituir nos gestores um compromisso para que se reserve um tempo de reflexão sobre o planejamento. Funcionaria como um espaço de convergência dos esforços necessários ao atingimento das metas institucionais, pois elas não são alcançadas fortuitamente, mas como consequência de uma estratégia bem executada. Assim, para que essa execução seja adequada, é proposto estipular um responsável para cada indicador estratégico com intuito de fomentar ações que possibilitem o alcance de suas metas. Esse “gerente do indicador” seria um especialista em determinada área, responsável por fomentar, medir e disseminar as informações referentes ao indicador de sua responsabilidade, sendo um guardião do alinhamento estratégico da instituição.

Essa ideia de se trabalhar com a figura dos “gerentes dos indicadores” propõe fortalecer a disseminação do planejamento estratégico na entidade. Nesse contexto, ocorreriam reuniões periódicas nas quais os responsáveis pelos indicadores deveriam apresentar os resultados, comentar tendências e propor um “Plano de Ação” para o futuro. Incluir esse assunto na pauta dos conselhos da instituição (Codir e Consup) fortaleceria a capilaridade do planejamento a todos os Campi.

Esses “Planos de Ação”, por sua vez, converteriam as iniciativas estratégicas em projetos com duração de um ano, tendo como finalidade promover maior compreensão aos diversos Campi sobre quais ações seriam necessárias para alcançar os objetivos da instituição. Essa estrutura serviria de inspiração para potenciais estratégias a ser desenvolvida pelos Diretores da instituição durante o ano corrente. Por meio dessa priorização de ações a

instituição construiria um portfólio de projetos com potenciais estratégicos. A Figura 18 demonstra a atuação do gerente do Indicador no Ciclo de Aprendizagem do Planejamento do IFSC.

Figura 17 - Atuação do Gerente do Indicador no Ciclo de Aprendizagem do Planejamento



Fonte: Elaborado pelo Autor

Atribuições do Gerente do Indicador:

- Propor o Plano de Ação para orientar Câmpus e Reitoria na elaboração de seus Projetos;
- Aprovar os Projetos elaborados pelos Campi e Reitoria;
- Deliberar sobre o alinhamento estratégico da condução dos projetos dos campi;
- Avaliar o uso eficiente dos recursos na condução dos Projetos;
- Apresentar ao Codir os Resultados dos Projetos;
- Revisar as iniciativas estratégicas;
- Informar a Cplan sempre que solicitado sobre a execução dos Projetos;

É importante que cada ação possa refletir os anseios que a instituição tem para seu futuro. Nesse contexto, o Codir (Colégio de Dirigentes) deverá salvaguardar os interesses institucionais, deliberando sobre o Plano de Ação apresentado pelo Gerente do Indicador.

Todavia, sem informações não há como discernir quais diretrizes são relevantes para a instituição. Nesse sentido, o Gerente do Indicador deverá detalhar os valores intrínsecos de suas diretrizes para que os gestores (Codir) possam tomar sua decisão sobre o assunto.

A questão da divisão orçamentária também é outro tópico passível de ser trabalhado através do Codir, que poderia sugerir um percentual mínimo dos recursos destinados ao Câmpus e Reitoria fosse direcionado para o financiamento do Planejamento Estratégico. Essa falta de alocação de recursos para o âmbito estratégico dos campi foi um dos temas críticos apontado nas entrevistas realizadas durante a pesquisa, visto que muitas vezes basicamente todo o recurso disponível acaba sendo utilizado para custeio e sobra pouca coisa para projetos de nível estratégico. Desenvolver mecanismos que possibilitem aos campi uma melhor organização orçamentária de forma a fomentar o desenvolvimento institucional é uma tarefa que precisa ser trabalhada. Nesse sentido, conforme já mencionado, a criação no mapa estratégico de uma perspectiva orçamentária poderia estimular a alocação de recursos voltados para financiar o desenvolvimento da estratégia. A Figura 19 revela a Atuação do Codir no Ciclo de Aprendizagem do Planejamento do IFSC.

Figura 18 - Atuação do Codir no Ciclo de Aprendizagem do Planejamento



Fonte: Elaborado pelo Autor

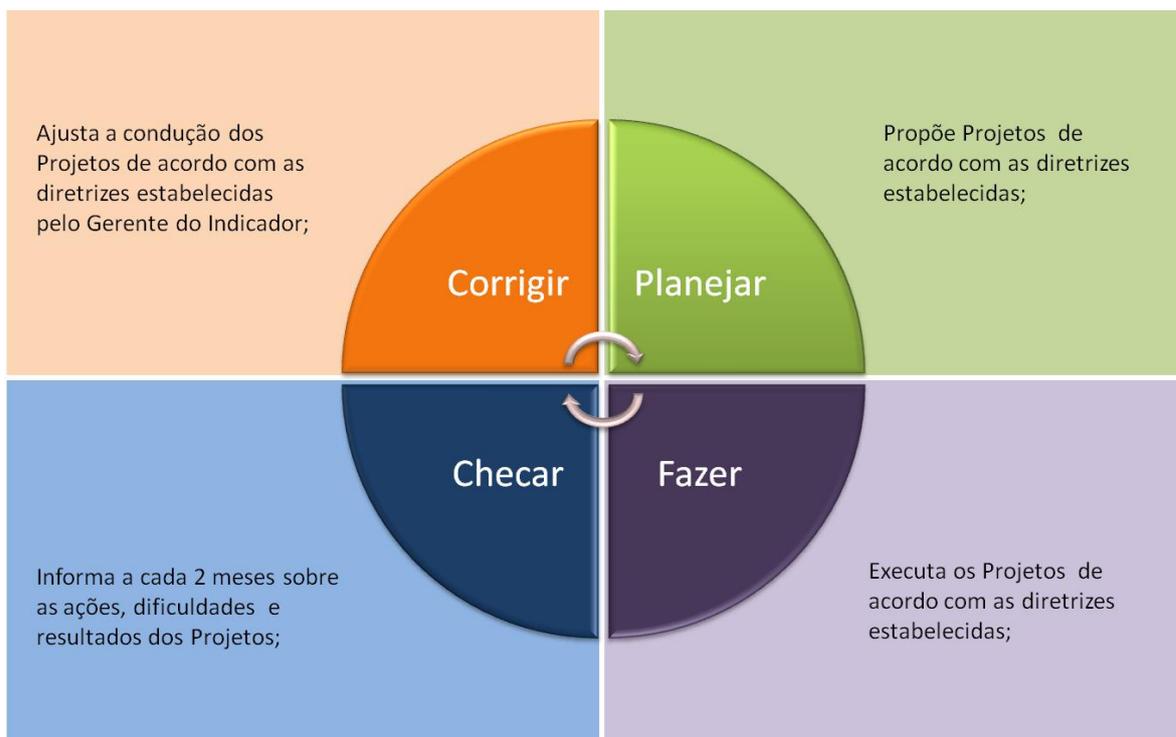
Atribuições do Codir:

- Aprovar e acompanhar a estratégia institucional;
- Aprovar um percentual dos recursos destinados ao Câmpus e Reitoria para financiar o Planejamento Estratégico;
- Homologar as diretrizes estratégicas (Plano de Ação);
- Avaliar o Gerente do Indicador na condução da estratégia;
- Avaliar o uso eficiente do recurso para o alcance das metas;
- Orientar a condução da estratégia por meio de suas experiências advindas do Campus;

Os projetos estratégicos construídos nos Câmpus e Reitoria colocam em prática a estratégia do IFSC. Essa elaboração deverá seguir as diretrizes estabelecidas pelo Plano de Ação para que todas as unidades trilhem pelo alinhamento estratégico necessário ao alcance dos objetivos institucionais. Nesse contexto, é preciso que se tenha um responsável por esse alinhamento estratégico em cada unidade. Considerando a realidade dos câmpus e o fato de que atualmente não há um servidor específico designado para trabalhar com o planejamento. Propõe-se a designação de um articulador que possa ser o elo entre as diretrizes estratégicas estabelecidas e os câmpus, garantindo assim que a comunicação flua em todas as unidades.

Porém, é preciso que esse articulador possua algum conhecimento prévio sobre as ferramentas de gestão. Tendo em vista que cada câmpus dispõe em seu quadro de um profissional com formação acadêmica em Administração, sugere-se que o administrador seja o articulador de seu câmpus. Isso facilitaria o nivelamento de conhecimento nas capacitações e permitiria que cada câmpus dispusesse de alguém com conhecimento teórico para auxiliar na implementação do BSC. A Figura 20 revela a Atuação do Câmpus no Ciclo de Aprendizagem do Planejamento do IFSC.

Figura 19 - Atuação do Câmpus no Ciclo de Aprendizagem do Planejamento



Fonte: Elaborado pelo Autor

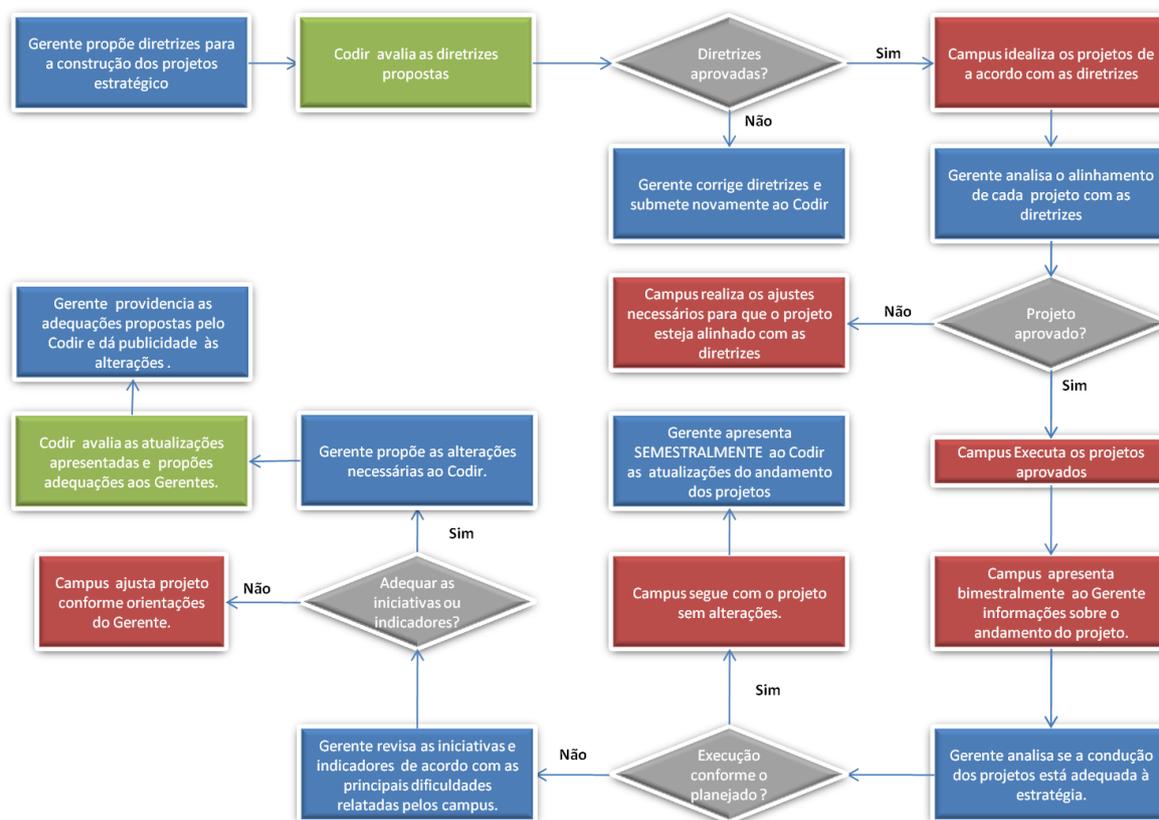
Atribuições do Câmpus:

- Propor projetos de acordo com o plano de ação;
- Executar os projetos aprovados pelo Gerente do Indicador;
- Executar o percentual de recursos destinados a financiar a estratégia;
- Informar ao Gerente do Indicador as principais ações, dificuldades e resultados dos Projetos;
- Ajustar a condução dos projetos de acordo com as diretrizes do Gerente do Indicador;

Desse modo, a estrutura de planejamento estaria articulada em forma de melhoria contínua (PDCA), conforme recomendado por Al-Hosaini e Sofian (2015); Hladchenko (2015); Rocha e Casartelli (2014). Os principais agentes desse processo seriam os Articuladores, o Codir, a Cplan (Coordenadoria de Planejamento), os Executores de Projetos no Câmpus e na Reitoria e os Gerentes dos Indicadores. Essa estrutura forma um círculo virtuoso de informações que procura contribuir para o fortalecimento do planejamento no IFSC. A Cplan teria a função de orientar o Gerente do Indicador sobre a condução da estratégia, devendo garantir que as informações apresentadas ao Codir reflitam a realidade institucional. Esse processo fornece integridade à tomada de decisão dos gestores. Assim para

que os benefícios oferecidos pelo uso do BSC possam ser aproveitados em sua plenitude recomenda-se a utilização do seguinte fluxo de Planejamento Estratégico. A Figura 21 descreve essa proposta para o IFSC:

Figura 20 - Fluxo do BSC Planejamento do IFSC



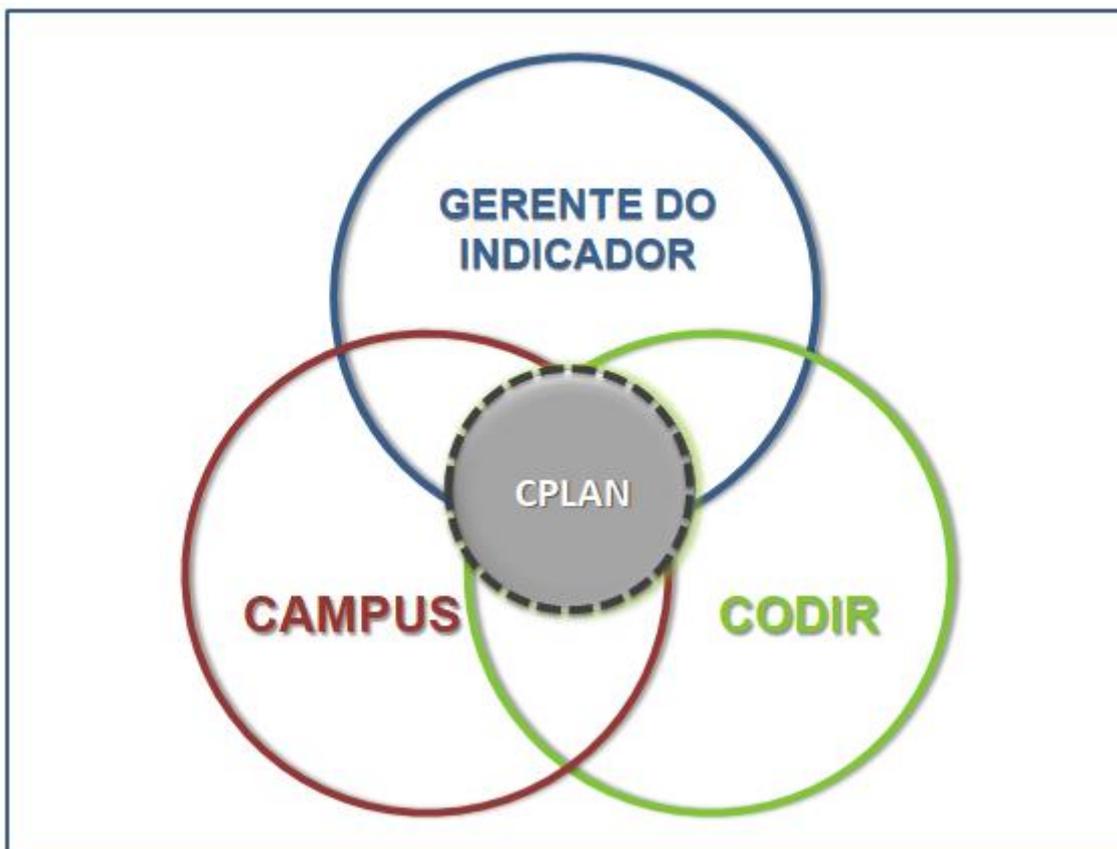
Fonte: Elaborado pelo Autor

Dentro deste cenário, a atuação da Cplan como uma mediadora do processo de planejamento, realizando essa interlocução entre os campi e os gerentes dos indicadores é uma das ações que pode facilitar o debate e o equilíbrio das articulações. Nesse contexto, a Cplan seria a responsável pela elaboração de um relatório semestral de prestação de contas à comunidade. Neste documento estaria expresso o acompanhamento detalhado de cada indicador, as principais realizações, obstáculos enfrentados, desafios para o futuro, etc.

Considerando que as decisões precisam ser tomadas com base em critérios objetivos e não pela intuição do gestor, essa prática fomentaria a transparência no processo decisório da instituição. A publicação periódica desse relatório daria aos gestores respaldo para balizar e justificar suas decisões perante a sociedade, visto que poderia comprovar o

porquê determinado caminho foi escolhido. A Figura 22 reflete essa ideia da Atuação da Cplan do Planejamento do IFSC.

Figura 21 - Atuação da Cplan do Planejamento do IFSC



Fonte: Elaborado pelo Autor

Atribuição da Cplan:

- Construir mecanismos de divulgação da estratégia, através de newsletter, relatórios, vídeos, etc.
- Elaboração de um relatório semestral de prestação de contas à comunidade, detalhado de cada indicador, as principais realizações, obstáculos enfrentados, desafios para o futuro, etc.;
- Verificação dos riscos inerentes a condução da estratégia e se foram tomadas medidas para mitigá-los;
- Avaliação com os Diretores Gerais dos Campi a qualidade e as informações sobre a condução do Planejamento Estratégico;

instituição (MARKOVIC et.al., 2015). Nesta conjuntura, o BSC proporciona uma compreensão a todos servidores dos objetivos estratégicos, das ações estratégicas e da visão futura para a organização (HERRERO FILHO, 2005; RIBEIRO, 2005).

Apesar dos aprimoramentos que ainda precisam ser realizados, a maioria dos entrevistados acredita que a instituição tem amadurecido muito no âmbito do planejamento. Na palavra de um dos entrevistados “Em momentos anteriores era um sofrimento fazer as pessoas pararem suas tarefas diárias para debater e planejar.” Outro respondente ainda citou que “Houve um momento na instituição em que não se falava em planejamento: era apenas uma pessoa que fazia a programação orçamentária baseada na sua experiência, nos seus sentimentos e expectativas. Ainda há muito a se fazer, mas o planejamento evoluiu muito”.

4.11 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Dentre as limitações encontradas para a realização da pesquisa cita-se o fato de haver poucos trabalhos acadêmicos voltados para o aperfeiçoamento das ferramentas de gestão. A maioria dos artigos que abordam o BSC tratam da implementação da ferramenta e não do monitoramento da sua utilização.

As características particulares dos Institutos Federais também é outro ponto que merece destaque. Por ser uma instituição que atua em diversos níveis do segmento educacional, atendendo desde o ensino médio até pós-graduação, a compreensão de sua estrutura e da realidade de cada campus é diferente da encontrada, por exemplo, nas universidades federais.

A diversidade arranjos produtivos encontrados pelo estado de Santa Catarina também é um motivo de atenção, pois cada campus atua em realidades altamente distintas com diferentes portfólios de cursos, número de alunos e servidores, disponibilidade orçamentária, etc. Procurou-se, durante este estudo, compreender o contexto de cada entrevistado ao analisar as entrevistas considerando sempre a realidade do campus interlocutor.

O fato de muitos indicadores não terem sido medidos dificultou a análise do desempenho da instituição e dos campi na implementação do planejamento. Não se pode responsabilizar as unidades por não se adequarem ao planejamento, uma vez que não há a possibilidade de utilizar algumas das métricas estabelecidas.

O alinhamento dos indicadores com a missão e visão, a análise de causalidade dos objetivos foi baseada na observação do pesquisador, que atua como coordenador de planejamento na instituição, o que pode corroborar com um encurtamento interpretativo.

Recomenda-se que futuros estudos abordem quais seriam os objetivos e indicadores estratégicos que os institutos federais poderiam ter para proporcionar o cumprimento de sua finalidade, sempre levando em consideração as necessidades da sociedade e os diferentes arranjos produtivos locais. Seria importante abordar quais competências os gestores deveriam desenvolver para serem capazes de operacionalizar a gestão estratégica em todo o instituto. Por fim, futuros estudos poderiam abordar quais processos são críticos para o sucesso da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento sistemático dos desafios enfrentados pelas organizações de ensino torna relevante a utilização de uma ferramenta que conduza a gestão de forma confiável e objetiva. Ao encontro dessa necessidade, o *Balanced Scorecard* (BSC) é um dos instrumentos de planejamento à disposição dos gestores que pode ser utilizado para auxiliar as instituições de ensino a executarem suas estratégias no enfrentamento das frequentes mudanças que ocorrem no segmento.

Nesse contexto, surge a pergunta desta pesquisa: Como aperfeiçoar o sistema de gestão estratégica BSC voltado a uma instituição federal com educação gratuita, pública e de excelência? Para responder à referida pergunta foi estipulado como objetivo: propor ações de aprimoramento ao modelo BSC utilizado pelo IFSC. Esse objetivo geral foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos: verificar como a gestão do IFSC utiliza o BSC e propor ações de aprimoramento na utilização do BSC pela gestão do IFSC.

O presente estudo fez uma abordagem qualitativa do problema, de natureza exploratória e descritiva. A consolidação estrutural se deu por meio de um estudo de caso que utilizou como coleta de dados a análise documental, entrevistas focais e observação participante. A análise documental teve por base o Plano Desenvolvimento Institucional, no Relatório de Gestão e no Relatório da CPA (Comissão Própria de Avaliação). Foram realizadas 22 (vinte e duas) entrevistas: sendo 15 (quinze) Diretores Gerais de Câmpus, todos os Pró-reitores, a Diretora Executiva e a Reitora. A observação-participante se destaca pelo fato de o pesquisador atuar como coordenador de planejamento na instituição pesquisada.

Percebeu-se que o objetivo geral da pesquisa foi contemplado na medida em que os objetivos específicos foram alcançados. Assim, o estudo verificou como o IFSC utiliza o BSC na condução de sua estratégia. Propondo ações de aprimoramento com intuito de maximizar os benefícios dessa ferramenta.

O levantamento bibliográfico serviu como parâmetro para criação de critérios que proporcionaram o diagnóstico de como a gestão do IFSC utiliza do BSC para conduzir sua estratégia. Os principais critérios foram: se os objetivos estão alinhados com a missão, se a visão pode ser mensurada, se os objetivos de cada perspectiva se relacionam criando uma relação de causa e efeito, se os indicadores estratégicos conduzem a tomada de decisão, se o BSC foi desdobrado na instituição.

Já o estudo de caso proporcionou uma análise de como a instituição conduz sua estratégia por meio do BSC. Nessa análise foram percebidas algumas divergências entre as

recomendações da literatura e a prática atual da entidade. O pesquisador observou, assim, que o BSC não é aproveitado em sua plenitude pela instituição. Alguns fatores podem ser apontados como possíveis causas dessa premissa: quantidade de indicadores estratégicos acima do recomendado, falta de monitoramento desses indicadores, não existência de um painel de acompanhamento, dificuldade de instituir a cultura do planejamento, falta de alinhamento entre os projetos e o planejamento estratégico. Tendo, dessa forma, completado o primeiro objetivo específico da pesquisa em questão.

O último objetivo específico foi alcançado com a elaboração de uma proposta que visa estimular ações de aprimoramento ao uso do BSC. Essas ações procuram criar um alinhamento estratégico em toda a instituição e consolidar o BSC como instrumento de governança da estratégia organizacional. O aprimoramento proposto visa criar um processo de planejamento que tem por base a interação entre Gerente do Indicador, Codir e Articulador do Câmpus que estrutura toda a instituição no ruma de sua missão. Ao final da estruturação de todos os objetivos pode se responder à pergunta de pesquisa, já que o seu resultado propõe um modelo de aprimoramento na utilização do BSC pelo IFSC.

REFERÊNCIAS

- AKKERMANS, Henk A.; VAN OORSCHOT, Kim E. Relevance assumed: a case study of balanced scorecard Development using system dynamics. In: **System Dynamics**. Palgrave Macmillan, London, 2018. p. 107-132.
- AGUILAR, Jennifer Vásquez; LANDAZABAL, Martha Sofia Carrillo. La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyando un Balanced Scorecard. 2010. Disponível em: <http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/ACC110_Vasquez.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.
- AL-HOSAINI, F. F.; SOFIAN, S. A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs). **International Review of Management and Marketing**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 26–35, 2015.
- ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Da Escola de Aprendizes de Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: IFSC, 2010.
- 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, p. 3095–3111, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Plataforma Nilo Peçanha**. 2017. Disponível em: <<http://resultados.plataformanilopecanha.org/>>. Acesso em: 02 mar. 2018
- _____. IFSC. **O IFSC**. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/o-ifsc>> Acesso em: 02 fev. 2019.
- _____. Andrei Zwetsch Cavalheiro. Ministério da Educação (Org.). Documento Base para Consulta Pública no IFSC. Florianópolis, 2019.
- _____. MEC. **História do MEC**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/institucional>>. Acesso em: 03 mar. 2019.
- _____. MEC. **Histórico da Rede Federal**. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/historico>>. Acesso em: 03 mar. 2019.
- BULGACOV, Sergio *et al.* **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007. Colaboração: Péricles José Pires.
- CAMARGO DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de; SOUSA, Jonilto Costa; DIAS, Jabson Cavalcante. Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 89–106, 2018.
- CANUTO, Francisco Ebison Souto. **Gestão estratégica à luz das perspectivas do balanced scorecard: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará**. 2014. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração e

Controladoria, Universidade Federal do Ceará Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15818/1/2014_dis_fescanuto.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2019.

CAMPOS, Paulo Cezar de *et al.* O Balanced Scorecard como sistema de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 10, p.39-61, fev. 2017. Mensal. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n1p39/33541>>. Acesso em: 28 out. 2018.

CISLAGHI, Renato; LUZ FILHO, Sílvio Serafim da. Balanced Scorecard em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios. 2006. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6. 2006. Blumenau (SC). **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/74611/t0086.pdf?sequen>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Amgh, 2016.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Projeto de Pesquisa**: Entenda e Faça. 6. ed. São Paulo: Vozes, 2017.

DIAS, Ana Bárbara Silveira Mendonça Santos; LIMA, Carlos R. Montenegro de; LIMA, Maurício Andrade de. Balanced scorecard como sistema de avaliação de desempenho de uma instituição de ensino superior pública municipal. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: Repositório Institucional da UFSC, 2017

DURANTE, Marisa Claudia Jacometo *et al.* Planejamento estratégico como ferramenta de gestão no ensino superior: estudo de caso na faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde-MT. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 10, n. 3, p.59-77, set. 2017.

EPSTEIN, Marc; MANZONI, Jean-François. Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 190-203, 1998.

FRANCESCHINI, Fiorenzo; TURINA, Elisa. Quality improvement and redesign of performance measurement systems: an application to the academic field. **Quality&Quantity**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 465-483, 2013.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JUNIOR, Arthur A.. **Fundamentos da Administração Estratégica**: a busca pela vantagem competitiva. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GHIRALDELLI JUNIOR, Paulo. **Filosofia e história da educação brasileira**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade *et al.* A proposal of a Balanced Scorecard for naenvironmental education programat universities. **Journal of Cleaner Production**. p. 1674-1690. 20 jan. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HLADCHENKO, M. Balanced Scorecard – A strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 167–176, 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2015 - 2019. Disponível em: <http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/Capitulo03_revisado.pdf>. Acesso em: 18 set. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 28 fev.2019

_____. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2018**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica> >. Acesso em: 28 fev. 2019

KAPLAN, Robert S. Conceptual found ation sof the balanced scorecard. **Hand book sof management accounting research**, v. 3, p. 1253-1269, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. [s. l.], v. 39, n. 1, p. 31, 1996.

_____. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. Transformando o Balanced Scorecard de Medição de Desempenho para Gestão Estratégica: Parte I. Horizontes de Contabilidade, 2001, vol. 15, n ° 1, pp. 87-104.

_____. **Mapas Estratégicos**: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra.

KETTUNEN, Juha. Stakeholder relationships in higher education. **Tertiary Education and Management**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 56–65, 2015.

KHALID, S. *et al.* Balanced scoreboard, the performance tool in higher education: Establishment of performance indicators. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 116, p.4552-4558, 2014.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de. **O balanced scorecard ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para sua escola de negócios, cursos e indivíduos**. 2005. 185 f. Tese (Doutorado) - Curso Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; SOARES, Thiago Coelho; LIMA, Maurício Andrade de. **BALANCED SCORECARD EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS**. **PPGA/estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 4, p.183-205, jan. 2011. Semestral. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

_____. **A UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**. **RIC - Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 6, p.1-13, fev. 2013. Trimestral. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/view/7957>>. Acesso em: 28 out. 2018.

LIMA, Maurício Andrade de. **Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. 2003. 187 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LIPE, Marlys Gascho; SALTERIO, Steven E. The balanced scorecard: Judg mental effect sof common and unique performance measures. **The Accounting Review**, v. 75, n. 3, p. 283-298, 2000.

LIRA, Átila De Melo; NAAS, Irenilza De Alencar. PERFORMANCE INDICATORS APPLIED TO BRAZILIAN PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS. **Independent Journal of Management & Production**, [s. l.], v. 6, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/261>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

VÍÑEGLA, AlfonsoLópez. Diseñando e implementando el balanced scorecarden una empresa del sector delvending: VAT, SA. **Revista de La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas**, n. 58, p. 48, 2002.

MALAVSKIA, Olivir Sebastião; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos. **Produção**, São Paulo, v. 20, p.439-454, jul. 2010. Trimestral. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132010005000050>>. Acesso em: 18 set. 2018.

MALHEIROS, Bruno Taranto. **Metodologia da pesquisa em educação**. Rio de Janeiro: Ltc, 2011.

Markovic, N., Petkovic, D., Moljevic, S., Maric, B. Gojkovic, R. **Possibilities of implementation of the balanced scorecard method in highereducation**. 9th InternationalQualityConference, Kragujevac, Serbia. 2015.

MARTIN, Michaela; SAUVAGEOT, Claude–**Construireun tableau de bordpourl'enseignement superieur: unguide pratique**. Paris: Unesco, InstitutInternational de

Planification de l'éducation, 2011.

MARTINS, Tomas Sparano *et al.* **Incrementando a estratégia: uma abordagem do Balanced Scorecard.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

MARTINS, Vinicius Abilio. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p.88-103, maio 2015.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California management review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, p.21-30, 1999.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, Vozes, 2002.

MIZRAHI, Saul Eliahú; CANEN, Alberto G. Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [s. l.], v. 20, n. 74, p. 27–49, 2012.

MÜLLER, João Rosa *et al.* **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade tendo por base o Balanced Scorecard.** 2001. 164f. Dissertação (mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MUSSI, C. C. **Frames tecnológicos e avaliação de sistemas de informação: uma perspectiva interpretativista.** 2008. 387 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MONTOYA, Leonel Arias; BENJUMEA, Juan Carlos Castaño; DUQUE, Angela Lanzas. Balanced scorecard en instituciones de Educación Superior. Editorial Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, v. 27, n. 11, p.181-184, abr. 2005. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911698032>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.** Rio de Janeiro: Quality mark, 2005. 424 p. Tradução: Nilza Freire.

OLIVEIRA, Ana Claudia SÁ. **Aplicação do balanced scorecard à gestão estratégica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.** 2014. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia Escola de Administração, Salvador, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17227>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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.

PERIS-ORTIZ, Marta; GARCÍA-HURTADO, Dayanis; DEVECE, Carlos. Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities. **Knowledge Management Research & Practice**, [s. l.], p. 1–11, 2019.

PHILBIN, S. Desenho e implementação do Balanced Scorecard em um instituto universitário. **Measuring Business Excellence**, v. 15, p.34-45, 2011.

PIETRZAK, Michał; PALISZKIEWICZ, Joanna; KLEPACKI, Bogdan. The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. **Online Journal of Applied Knowledge Management** [s. l.], v. 3, n. 1, p. 15, 2015.

PORTER, Michel E.. What is strategy. **Harvard Business Review**, p.2-19, nov./dez. 1996.

RAMOS, Miguel Martínez. Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados. **Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad**, n. 52, p. 68-75, 2003.

RIBEIRO, Nuno A. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. 2005. 305f.. Dissertação (Mestrado) – Curso de Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho., Braga (Portugal), 2005.

REZZÓNICO, Ricardo C.; MIROPOLSKY, Ariel. Uso del Cuadro de Mando Integral en la evaluación de las instituciones de educación superior. 2010. Disponível em: <<http://www.posgrados.frc.utn.edu.ar/congreso/trabajos/15.doc>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

RICHARTZ, Fernando *et al.* O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 1-22, 2012.

ROCHA, Josilene Martins; CASARTELLI, Alam de Oliveira. 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.

ROSA, Marcelo Medeiros da *et al.* Alinhamento das Estratégias de uma Entidade Pública: um Estudo de Caso. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 2, 2015.

RUAS, Edgar Bertini. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo S.A - IPT. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan. 2003. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol2-num1-2003/criacao-indicadores-estrategicos-para-instituto-pesquisas-tecnologicas>>. Acesso em: 06 set. 2018.

RUF, Michael. Die Balanced Scorecard als Controlling instrumentim Hochschulbereich: konzeptionelle Überlegungen zur Entwicklung und Implementation an der Universität Konstanz. Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS) [s. l.], p. 18, [s.d.].

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research Methods for business students**. 5. ed. England: Pearson Education Limited, 2009.

SCHARMACH, Andreia Luciana da Rosa *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.

SILVA, Rui Filipe Pereira Bertuzi da. **O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública**: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior. 2009. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Contabilidade, Universidade do Porto, Portugal, 2009.

SILVA, Flávia de Araújo e; MÁRIO, Poueri do Carmo. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p.1401-1427, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612134757>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas *et al.* Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p.269-287, set. 2013.

_____. Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p.93-114, set. 2014.

SILVA, Maria Vanda Silvino da; RODRIGUES, Maxweel Veras; ALMEIDA, Antonio Jones Bezerra de. **Perspectiva Histórica de Gestão Nas IES: Balanced Scorecard (BSC) No Cenário Atual Das Universidades Públicas**. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181165>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard (BSC): gestão do ensino superior**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

SILVEIRA, Mariana da **Elaboração do Balanced Scorecard para alinhamento estratégico: estudo de caso no DAP - IFC Campus Araquari**. 2018. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina Centro Sócio-Econômico, Florianópolis, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/193837>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

SOUSA, Jonilto Costa; DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 19, n. 47, p.29-44, abr. 2017.

TANGEM, S. Percepções da prática: analisando o requirements of performance measurement systems. **Measuring Business Excellence**, v. 4, n. 9, p.46-54, 2005.

TEIXEIRA, Augusto César. **Os processos de planejamento estratégico e controle orçamentário de uma instituição de educação superior, básica e profissional: o caso IFTM**. 2017. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Organizacional, Universidade Federal de Uberlândia Faculdade de Gestão e Negócios, Uberlândia, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/19728>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: Amgh, 2011. Tradução: Roberto Glaman; Kátia Aparecida Roque.

TSENG, Ming-lang. Implementation and performance evaluation using the fuzzy network Balanced scorecard. **Computers & Education**, v. 55, n. 1, p.188-201, ago. 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131510000072?via%3DiHub>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

UMASHANKAR, Venkatesh; DUTTA, Kirti. Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. **International Journal of Educational Management**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 54–67, 2007.

ULYSSEA, David da Silva *et al.* Balanced scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 12, n. 35, p.28-47, abr.-jul. 2013.

VALENTE, Solan Arantes. Indicadores de Desempenho como Ferramenta de Alinhamento Estratégico – A Experiência do Senac Paraná. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [s. l.], v. 13, n. 04, p. 33–43, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Tradução: Daniel Bueno.

Apêndice A

5.1 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Indicadores Estratégicos:

1. Como o BSC tem facilitado a tomada de decisão? Dê um exemplo em que essa ferramenta auxiliou uma decisão?
2. Existe algum tipo de incentivo ou premiação aos servidores para fomentar o alcance das metas? Quais ações poderiam ser adotadas para fomentar esse comprometimento?

Implementação do BSC:

3. O conhecimento dos gestores sobre o BSC, em sua Unidade de Gestão, é suficiente para implementá-lo? Qual o treinamento que os gestores têm sobre o BSC?
4. Quantas pessoas têm dedicação exclusiva na fomentação do BSC? Justifique sua resposta?
5. Em sua Unidade de Gestão o BSC foi desdobrado até o nível operacional? Justifique sua resposta?
6. O BSC é uma ferramenta com a qual você trabalha? De que maneira o utiliza?
7. Existe alguém da alta gestão, na sua Unidade, como patrocinador do BSC?
8. De que maneira poderia ser aumentado o apoio da alta gestão?

5.2 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **carteira de identidade** nº _____, declaro que estou esclarecido (a) sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa “O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão no Instituto Federal de Santa Catarina”, desenvolvida pelo Mestrando Oizes Vieira Mendes, sob orientação da Prof. Dr. Carlos Rogério Montenegro de Lima. Concordo em participar como entrevistado e autorizo a publicação e/ou apresentação dos resultados da pesquisa, de forma voluntária sem receber pagamento por isso, desde que sejam respeitados os princípios éticos que me foram apresentados pelo pesquisador, a saber:

- O participante tem o livre arbítrio para participar ou desistir, a qualquer momento, do processo da pesquisa;
- O anonimato do participante será mantido em todos os registros da pesquisa;
- Não serão publicados dados que possam identificar o participante, bem como pessoas por ele citadas;
- Os dados coletados só poderão ser utilizados para as finalidades da presente pesquisa;
- Não serão publicados dados cuja divulgação o participante não autorize;
- O participante não será exposto a riscos de nenhuma natureza que possam ferir sua integridade física, mental e emocional;
- O envio por e-mail dos resultados da pesquisa poderá ser solicitado a partir de dezembro do corrente ano;
- O processo da pesquisa não poderá interferir no cotidiano da vida do participante e nem do local onde está sendo realizada a pesquisa;
- O estudo será apresentado de forma fidedigna, sem distorções de dados;

Autorizo para gravação: (x) Sim () Não

XX/XX/2019.

Participante

Termo adaptado de (MUSSI, 2008)