



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**JAQUELINE BESEN**

**AVALIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA SOB A ÓTICA  
DA ESTRATÉGIA: UMA PROPOSIÇÃO DE ALINHAMENTO ENTRE O SINAES E  
O BALANCED SCORECARD**

Florianópolis

2020

**JAQUELINE BESEN**

**AVALIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA SOB A ÓTICA  
DA ESTRATÉGIA: UMA PROPOSIÇÃO DE ALINHAMENTO ENTRE O SINAES E  
O BALANCED SCORECARD**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado em Administração, da Universidade  
do Sul de Santa Catarina, como requisito para  
obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Maurício Andrade de Lima, Dr.

Florianópolis

2020

B46 Besen, Jaqueline, 1987-

Avaliação do Instituto Federal de Santa Catarina sob a ótica da estratégia: uma proposição de alinhamento entre o SINAES e o balanced scorecard / Jaqueline Besen. – 2020.

141 f. : il. color. ; 30 cm

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

Orientação: Prof. Maurício Andrade de Lima

1. Institutos federais de educação, ciência e tecnologia - Administração. 2. Balanced scorecard (Gestão). 3. Desempenho – Avaliação. 4. Instituto Federal de Santa Catarina. I. Lima, Maurício Andrade de. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.4013

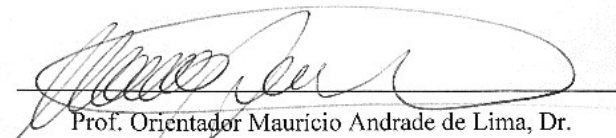
Ficha catalográfica elaborada por Carolini da Rocha CRB 14/1215

**JAQUELINE BESEN**

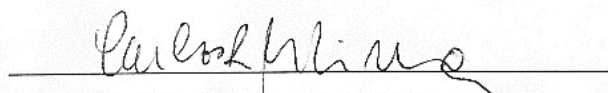
**AVALIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA SOB A ÓTICA DA  
ESTRATÉGIA: UMA PROPOSIÇÃO DE ALINHAMENTO ENTRE O SINAES E O  
BALANCED SCORECARD**

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

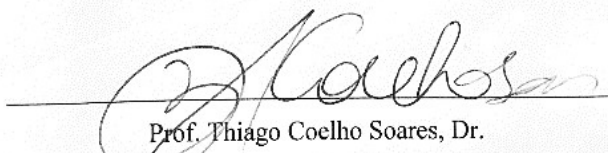
Florianópolis, 19 de fevereiro de 2020.



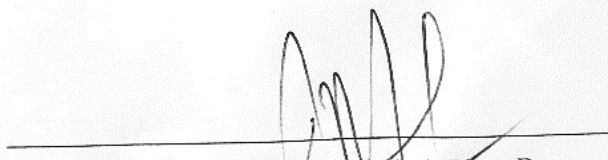
Prof. Orientador Mauricio Andrade de Lima, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL



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



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



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

“O único lugar onde sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.”

Albert Einsten

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a algumas pessoas que foram fundamentais para a realização deste trabalho. Inicialmente, agradeço aos meus pais, Cesar e Cássia, e à minha irmã, Fabiana, pelo apoio incondicional, me estimulando nos momentos mais difíceis e por compreenderem minha ausência nos encontros familiares. Obrigada por sempre me incentivarem e pelo esforço que fizeram para que eu pudesse superar cada obstáculo nesta trajetória. Sou imensamente grata por tudo que sou e conquistei.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Maurício Andrade de Lima, por todo empenho, paciência, dedicação e sentido prático com que me orientou neste trabalho. Obrigada pela confiança em mim, por estimular minhas reflexões e ideias, pelos seus ensinamentos, por sempre me motivar, pela prontidão em me ajudar e, por muitas vezes, deixar de lado seus momentos de descanso para me orientar. Seu apoio foi primordial para a concretização desta etapa.

Desejo igualmente agradecer aos meus colegas do mestrado, pela parceria e amizade que estiveram presentes em todos os momentos. O percurso até aqui tornou-se mais leve e divertido ao lado de vocês. Juntos compartilhamos preocupações, aflições, alegrias, aprendizados e conquistas durante esta caminhada.

Ao IFSC, que propiciou este mestrado voltado aos Técnicos Administrativos em Educação (TAE). Serei eternamente grata pela oportunidade que a instituição na qual trabalho proporcionou aos servidores da minha categoria.

Aos meus amigos e amigas, que sempre estiveram do meu lado, me apoiando e torcendo por mim. Obrigada pela compreensão ao serem privados em muitos momentos da minha companhia e atenção.

Por último e não menos importante, agradeço aos membros da banca, Prof. Dr. Carlos Rogério Montenegro de Lima, Prof. Dr. Thiago Coelho Soares e Prof. Dr. Marcus Vinicius Andrade de Lima, pelas sugestões e contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

As mudanças na política educacional exigem que as Instituições de Ensino Superior (IES) busquem práticas estratégicas que lhes permitam alcançar o desempenho desejado, sendo desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas e internas, articulando as necessidades regulatórias com seu planejamento, por meio da sua própria ferramenta de gestão, e estabelecendo conexões unificadoras entre as equipes, os departamentos e os câmpus. O alinhamento organizacional contribui para a melhor gestão da instituição, porém é um desafio para o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), assim como para outras IES. Nesse contexto, este estudo tem por objetivo propor o alinhamento entre o planejamento estratégico do Instituto Federal de Santa Catarina e o processo de avaliação institucional do SINAES, por meio do *Balanced ScoreCard* (BSC). Trata-se de um estudo de caso com escolha metodológica qualitativa, de natureza descritiva, que envolve a coleta de dados primários, por meio de entrevistas estruturadas, e dados secundários, por meio de análise documental. Os resultados confirmam a necessidade de alinhamento entre os processos organizacionais e de integração entre as equipes, os departamentos e os diversos câmpus para a criação de sinergia, assegurando que a instituição como um todo caminhe na mesma direção. Constatou-se, também, a falta de envolvimento e participação da comunidade interna e externa no processo de construção do planejamento, retratando a necessidade de implantar práticas de gestão que envolvam todo o corpo docente, discente, técnico administrativo e a comunidade externa, a fim de estabelecer um processo participativo, contínuo e dinâmico. A falta de conhecimento sobre o processo de avaliação institucional do SINAES pelos servidores responsáveis pelo planejamento e vice-versa evidencia o desalinhamento entre os processos, bem como a pouca conexão entre as equipes. Além disso, identificou-se que a percepção de que os objetivos estratégicos são amplos e abrangentes é em virtude de não ocorrer o desdobramento do BSC institucional para cada câmpus, bem como para cada departamento com objetivos específicos e singulares. Conclui-se que o processo de desdobramento do plano estratégico em níveis menores é necessário para manter a coerência dos objetivos nos diversos níveis, fortalecendo a efetiva conexão entre as partes para a criação de sinergia, a fim de assegurar o alinhamento organizacional.

**Palavras-Chave:** Planejamento. *Balanced Scorecard*. Avaliação Institucional. SINAES.

## ABSTRACT

Changes in educational policy require Higher Education Institutions (HEIs) to pursue strategic practices that allow them to achieve the desired performance, being challenged in their ability to respond to external and internal demands, articulating regulatory needs with their planning, through its own management tool, and establishing unifying connections between teams, departments and campuses. Organizational alignment contributes to better institution management, but it is a challenge for the Federal Institute of Santa Catarina (IFSC), as well as for other HEIs. In this context, this study aims to propose the alignment between the strategic planning of the Federal Institute of Santa Catarina and the institutional evaluation process of SINAES, through the Balanced ScoreCard (BSC). This is a case study with qualitative methodological choice, of a descriptive nature, which involves the collection of primary data, through structured interviews, and secondary data, through documentary analysis. The results confirm the need for alignment between organizational processes and integration between teams, departments and the various campuses to create synergy, ensuring that the institution as a whole moves in the same direction. There was also a lack of involvement and participation of the internal and external community in the process of planning construction, portraying the need to implement management practices that involve the entire faculty, student, administrative technician and the external community, in order to establish a participatory, continuous and dynamic process. The lack of knowledge about the institutional evaluation process of SINAES by the officials responsible for planning and vice versa shows the misalignment between the processes, as well as the little connection between the teams. In addition, it was identified that the perception that the strategic objectives are broad and comprehensive is due to the fact that the institutional BSC does not unfold for each campus, as well as for each department with specific and singular objectives. It is concluded that the process of unfolding the strategic plan at lower levels is necessary to maintain the coherence of objectives at the various levels, strengthening the effective connection between the parties to create synergy, in order to ensure organizational alignment.

**Keywords:** Planning. Balanced Scorecard. Institutional Evaluation. SINAES.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 – Contexto da problemática .....                                           | 18  |
| Figura 2 – Processos do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....                       | 25  |
| Figura 3 – Princípios de uma organização orientada para a estratégia.....           | 27  |
| Figura 4 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....                     | 32  |
| Figura 5 – Mapa estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....                | 33  |
| Figura 6 – Processos avaliativos do SINAES.....                                     | 41  |
| Figura 7 – Modelo conceitual da interação entre o IFSC e o SINAES .....             | 52  |
| Figura 8 – Enquadramento metodológico .....                                         | 53  |
| Figura 9 – Estrutura organizacional do IFSC .....                                   | 55  |
| Figura 10 – Níveis de categoria.....                                                | 61  |
| Figura 11 – <i>Framework</i> para o alinhamento entre o SINAES e o BSC do IFSC..... | 62  |
| Figura 12 – Seleção do portfólio bibliográfico.....                                 | 63  |
| Figura 13 – Etapas do processo de releitura do BSC do IFSC .....                    | 64  |
| Figura 14 – Etapas do fluxograma de trabalho.....                                   | 67  |
| Figura 15 – Mapa estratégico 2015-2019 .....                                        | 71  |
| Figura 16 – Matriz SWOT 2020-2024 .....                                             | 72  |
| Figura 17 – Proposta do mapa estratégico 2020-2024 .....                            | 74  |
| Figura 18 – Nuvem de palavras: Categoria 1 .....                                    | 84  |
| Figura 19 – Nuvem de palavras: Categoria 2 .....                                    | 91  |
| Figura 20 – Nuvem de palavras: Categoria 3 .....                                    | 94  |
| Figura 21 – Nuvem de palavras: Categoria 4 .....                                    | 100 |
| Figura 22 – Nuvem de palavras: Categoria 5 .....                                    | 104 |
| Figura 23 – Palavras-chave de cada categoria.....                                   | 105 |
| Figura 24 – Principais elementos para obter sinergia.....                           | 118 |
| Figura 25 – BSC conector .....                                                      | 120 |
| Figura 26 – Mapa estratégico proposto .....                                         | 121 |
| Figura 27 – Alinhamento da organização ao plano estratégico.....                    | 122 |
| Figura 28 – Criação de sinergia.....                                                | 123 |
| Figura 29 – Conversão do plano em processo contínuo.....                            | 124 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 – Eixos e dimensões do SINAES .....                                    | 16  |
| Quadro 2 – Evolução dos Métodos de Avaliação de Desempenho Organizacional ..... | 23  |
| Quadro 3 – Relação e ponto de divergência entre o BSC e SINAES.....             | 47  |
| Quadro 4 – Relação das perspectivas do BSC com as dimensões do SINAES .....     | 48  |
| Quadro 5 – Proposta de integração de instrumentos avaliativos .....             | 49  |
| Quadro 6 – Caracterização dos sujeitos de pesquisa .....                        | 56  |
| Quadro 7 – Roteiro de entrevista.....                                           | 58  |
| Quadro 8 – Missão e visão do IFSC .....                                         | 68  |
| Quadro 9 – Perspectivas e temas estratégicos .....                              | 69  |
| Quadro 10 – Número de contribuições por câmpus/reitoria.....                    | 69  |
| Quadro 11 – Número de contribuições por câmpus/reitoria.....                    | 73  |
| Quadro 12 – Principais problemas e proposições.....                             | 116 |

## SUMÁRIO

|          |                                                                                     |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                              | <b>13</b> |
| 1.1      | CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....                                                      | 13        |
| 1.2      | PROBLEMA DE PESQUISA .....                                                          | 15        |
| 1.3      | OBJETIVOS .....                                                                     | 18        |
| 1.3.1    | <b>Objetivo geral .....</b>                                                         | <b>18</b> |
| 1.3.2    | <b>Objetivos específicos .....</b>                                                  | <b>18</b> |
| 1.4      | JUSTIFICATIVA .....                                                                 | 19        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                    | <b>21</b> |
| 2.1      | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....                                         | 21        |
| 2.1.1    | <b>Modelos de avaliação de desempenho organizacional .....</b>                      | <b>23</b> |
| 2.1.2    | <b>O <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>                                             | <b>25</b> |
| 2.1.2.1  | Princípios do BSC .....                                                             | 26        |
| 2.1.2.2  | Perspectivas e o mapa estratégico do BSC.....                                       | 29        |
| 2.1.2.3  | Benefícios e limitações do BSC .....                                                | 34        |
| 2.2      | AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....                                 | 36        |
| 2.2.1    | SINAES .....                                                                        | 39        |
| 2.2.2    | O BSC em Instituições de Ensino Superior .....                                      | 44        |
| 2.2.3    | Alinhamento entre BSC e SINAES.....                                                 | 45        |
| 2.2.4    | Modelo conceitual e proposições.....                                                | 50        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>                                                             | <b>53</b> |
| 3.1      | ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....                                                     | 53        |
| 3.1.1    | <b>Técnicas de coleta e análise de dados .....</b>                                  | <b>56</b> |
| 3.2      | CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO: PORTIFÓLIO BIBLIOGRÁFICO .....                          | 62        |
| 3.3      | INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO: <i>BALANCED SCORECARD</i> .....                         | 64        |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>                                       | <b>66</b> |
| 4.1      | CARACTERIZAÇÃO DA IES .....                                                         | 66        |
| 4.1.1    | Construção do planejamento estratégico do IFSC.....                                 | 66        |
| 4.1.2    | Avaliação institucional no IFSC.....                                                | 74        |
| 4.2      | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....                                                   | 76        |
| 4.2.1    | <b>Categoria 1 – Planejamento estratégico e desempenho organizacional do IFSC..</b> | <b>76</b> |
| 4.2.2    | <b>Categoria 2 – BSC do IFSC .....</b>                                              | <b>85</b> |
| 4.2.3    | <b>Categoria 3 – SINAES.....</b>                                                    | <b>91</b> |

|                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.2.4 Categoria 4 – Autoavaliação.....</b>                                                                               | <b>94</b>  |
| <b>4.2.5 Categoria 5 – Alinhamento entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento estratégico do IFSC .....</b> | <b>100</b> |
| <b>4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>                                                                                   | <b>105</b> |
| <b>4.3.1 Categoria 1 – Planejamento estratégico e desempenho organizacional do IFSC</b>                                     | <b>105</b> |
| <b>4.3.2 Categoria 2 – BSC do IFSC .....</b>                                                                                | <b>109</b> |
| <b>4.3.3 Categoria 3 – SINAES.....</b>                                                                                      | <b>111</b> |
| <b>4.3.4 Categoria 4 – Autoavaliação.....</b>                                                                               | <b>112</b> |
| <b>4.3.5 Categoria 5 – Alinhamento entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento estratégico do IFSC .....</b> | <b>114</b> |
| <b>4.4 PROPOSIÇÃO DE MODELO .....</b>                                                                                       | <b>118</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                                         | <b>126</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                                    | <b>129</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>                                                                                                      | <b>140</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresentará a contextualização do tema, o problema da pesquisa, o objetivo geral, os específicos e a justificativa, com a finalidade de apresentar o escopo do trabalho, bem como demonstrar a relevância deste estudo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Com o aumento da demanda do ensino superior, diversificando os tipos de instituições, os perfis de docentes e as ofertas educativas, o Ministério da Educação - MEC percebeu a necessidade de assegurar a qualidade, a regulação e a expansão da educação superior segundo critérios estabelecidos por políticas públicas (INEP, 2009). De fato, somente de 2007 a 2017, o número total de matrículas, presencial e à distância, passou de 5.250.147 para 8.286.663, com um crescimento de 58%, impulsionando reformas educacionais (INEP, 2017).

A partir de 1995, a avaliação da educação superior ganhou relevância, passando pela implementação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, criação do Exame Nacional de Cursos - ENC, aprovação da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB e edição do Plano Nacional de Educação - PNE. Esse processo de aprimoramento do sistema de avaliação das instituições de ensino superior - IES teve continuidade nos anos seguintes, passando pela transformação do ENC para Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, instituição da Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior - CEA e aprovação de leis, decretos e portarias com critérios que assegurassem a qualidade e a expansão do ensino superior (ABREU JUNIOR, 2009).

Nesse contexto de reformas no sistema de avaliação das IES, em 2004, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (Lei nº 10.861), fundamentado na melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social. O SINAES, portanto, tem como objetivo assegurar a qualidade do processo de avaliação das IES, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes (POLIDORI; ARAUJO; BARREYRO, 2006).

O SINAES tornou-se uma referência na avaliação de IES no país, por outro lado, exigiu que as IES se apropriassem do processo de avaliação institucional e articulassem as necessidades regulatórias com seu planejamento, por meio da sua própria ferramenta de gestão

e avaliação organizacional, visando à maior eficiência em termos administrativos e educacionais (RIBEIRO, 2011).

O uso de ferramentas de gestão e de mensuração dos resultados tem se mostrado necessário no setor da educação superior à medida que se multiplicam as exigências dos órgãos competentes em torno da melhoria do ensino e da aprendizagem (ROCHA; CASARTELLI, 2014). Entretanto, apesar da adoção de práticas de gestão em organizações educacionais ser cada vez mais crescente, ainda são escassos estudos mais aprofundados sobre essas práticas em IES (SOARES; LIMA, 2018).

Ressalta-se que esta pesquisa utilizou uma abordagem gerencial de gestão de IES, incorporando o uso de modelo de avaliação de desempenho organizacional do setor empresarial, tendo em vista as mudanças na política educacional que têm feito as IES buscarem práticas estratégicas que lhes permitam alcançar o desempenho desejado, sendo desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas (MEYER JR.; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Para isso, as IES vêm lançando mão de alguns instrumentos gerenciais, já delineados para o setor empresarial, adaptando-os às suas necessidades.

Contudo, um dos fatores que dificultam o processo de planejamento e avaliação de desempenho organizacional das IES está no seu alinhamento com as diretrizes que regem o ensino superior, na medida em que são avaliadas para garantir a manutenção da sua qualidade e, até mesmo, o seu funcionamento (RIBEIRO, 2008).

Nesta ótica, o alinhamento organizacional visa ordenar os processos institucionais, promovendo continuidade e melhoria na execução destes. O estudo de Ribas (2006, p. 36) enfatiza que “uma organização alinhada é uma organização focada no propósito essencial do seu negócio, o que representa uma vantagem competitiva, um diferencial”. Sendo assim, a execução da estratégia requer um alto nível de integração entre os departamentos, as equipes, os processos e os sistemas de gestão e mensuração de desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON, 2006).

Neste sentido, identifica-se a necessidade das organizações de estabelecer objetivos internos integrados e alinhados à estratégia, adaptando-se às constantes mudanças na sociedade, leis governamentais, clientes, entre outras. O fluxo e cumprimento adequado dos processos organizacionais, integração e envolvimento dos gestores e colaboradores e controles internos são essenciais para o alinhamento organizacional que pode contribuir para a melhor gestão da instituição. Dessa forma, a organização precisa ter um propósito comum para ser compartilhado que a mantenha no caminho do crescimento, ganhando destaque a proposta de alinhamento organizacional (RIBAS, 2006).

A ausência de alinhamento entre o planejamento das IES e o processo de avaliação institucional do SINAES dificulta o desenvolvimento de objetivos e iniciativas estratégicas que atendam, ao mesmo tempo, aos requisitos exigidos pela legislação para alcançar os conceitos máximos de qualidade e à realidade da IES (ARGALLO, 2015).

A falta de alinhamento das IES frente ao SINAES, conforme Zainko (2008), pode ser reflexo de uma estrutura plural, tomada de decisão por colegiado, gerando a desvinculação pessoal das responsabilidades sobre as decisões feitas, falta de pessoal capacitado com a abordagem do SINAES e problema da “cultura” de avaliação organizacional.

Os desafios de alinhamento entre o planejamento estratégico das IES e o SINAES, por meio do *Balanced ScoreCard*<sup>1</sup> - BSC, se refletem na literatura acadêmica que, ainda, é incipiente. Em uma pesquisa realizada nas bases de dados Scopus, Spell e Scielo foram identificados apenas quatro estudos que abordam a articulação entre o BSC e o processo avaliativo do SINAES (PUFFAL; SCHLABITZ, 2009; CONTO; BRITTO; CYRNE, 2011; LIMA; SOARES; LIMA, 2012; SILVA; PORTUGAL; SOUZA, 2014).

Esse cenário de dificuldade no processo de alinhamento do planejamento e a avaliação de desempenho organizacional com a avaliação institucional do SINAES comum a tantas IES, também é identificado no Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC. O IFSC adota o BSC, como ferramenta de gestão e mensuração do seu desempenho institucional. Ao mesmo tempo, ocorre no IFSC, bem como em todas as IES, a avaliação institucional, norteadas pelos eixos e dimensões do SINAES, que tem como propósito integrar os processos avaliativos, podendo a IES obter maior eficiência e eficácia no alcance de seus objetivos. Contudo, ao se tentar aproximar o planejamento estratégico do IFSC e a avaliação institucional do SINAES, por meio do BSC, verifica-se o desalinhamento entre as duas ferramentas de avaliação.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O Instituto Federal de Santa Catarina com vistas a uma gestão estratégica mais eficiente faz uso do BSC, como meio de comunicar os objetivos e a estratégia da instituição, concomitantemente, com a avaliação institucional proposta pelo SINAES.

---

<sup>1</sup>*Balanced Score Card* é uma ferramenta de gestão estratégica e mensuração dos resultados que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, criando relações de causa e efeito entre esses indicadores, por meio de mapas estratégicos (MONTEIRO; CASTRO; PROCHNIK, 2003).

Em relação ao BSC, tradicionalmente, o modelo básico apresenta quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira (KAPLAN; NORTON, 1997). A análise de cada perspectiva permite identificar as mudanças necessárias que impulsionarão o desempenho desejado pela organização (GUERRA *et al.*, 2016). Para implantar o BSC devem ser relacionados os diversos objetivos que se deseja atingir e para cada um deles criar indicadores, metas e iniciativas estratégicas (KAPLAN; NORTON, 1997). A ferramenta do BSC foi adaptada pelo IFSC, passando a utilizá-la com foco em três perspectivas: a) alunos e sociedade; b) processos; c) pessoas e conhecimento, conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (IFSC, 2017).

O processo de planejamento estratégico do IFSC é baseado nas três perspectivas supracitadas. Essas perspectivas se desdobram em objetivos que servem como guia para o estabelecimento de metas e a elaboração de iniciativas estratégicas, envolvendo todos os servidores, durante a vigência do planejamento.

Aliado a esse contexto, tem-se, ainda, a avaliação institucional (autoavaliação e avaliação externa) estabelecida pelo INEP/MEC<sup>2</sup> que engloba cinco eixos e dez dimensões definidas pelo SINAES, os quais são apresentados no Quadro 1. As dimensões 1 e 8 explicitam uma necessária articulação no processo de planejamento estratégico da IES e a avaliação institucional.

Quadro 1– Eixos e dimensões do SINAES

| <b>Eixos</b>                                   | <b>Dimensões</b>                                                     |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional | Dimensão 8: Planejamento e avaliação                                 |
| Eixo 2: Desenvolvimento Institucional          | Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI    |
|                                                | Dimensão 3: Responsabilidade social da IES                           |
| Eixo 3: Políticas Acadêmicas                   | Dimensão 2: Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão |
|                                                | Dimensão 4: Comunicação com a sociedade                              |

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação. O INEP tem a missão de subsidiar a formulação de políticas educacionais dos diferentes níveis de governo, enquanto o MEC é encarregado do estudo e despacho de todos os assuntos relativos ao ensino (INEP, 2019).

|                               |                                                                                             |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | Dimensão 9: Políticas de atendimento aos estudantes                                         |
| Eixo 4: Políticas de Gestão   | Dimensão 6: Organização e gestão da IES                                                     |
|                               | Dimensão 5: As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo |
|                               | Dimensão 10: Sustentabilidade financeira                                                    |
| Eixo 5: Infraestrutura Física | Dimensão 7: Infraestrutura física                                                           |

Fonte: Adaptado de INEP (2017).

Dentro de cada IES é realizada a autoavaliação, conduzida pela Comissão Própria de Avaliação - CPA, com o objetivo de avaliar o desempenho interno e apresentar o relatório de autoavaliação institucional, servindo como base para o planejamento estratégico. Esse relatório é um dos documentos primordiais na etapa da avaliação externa, quando os avaliadores do MEC realizam a avaliação *in loco*.

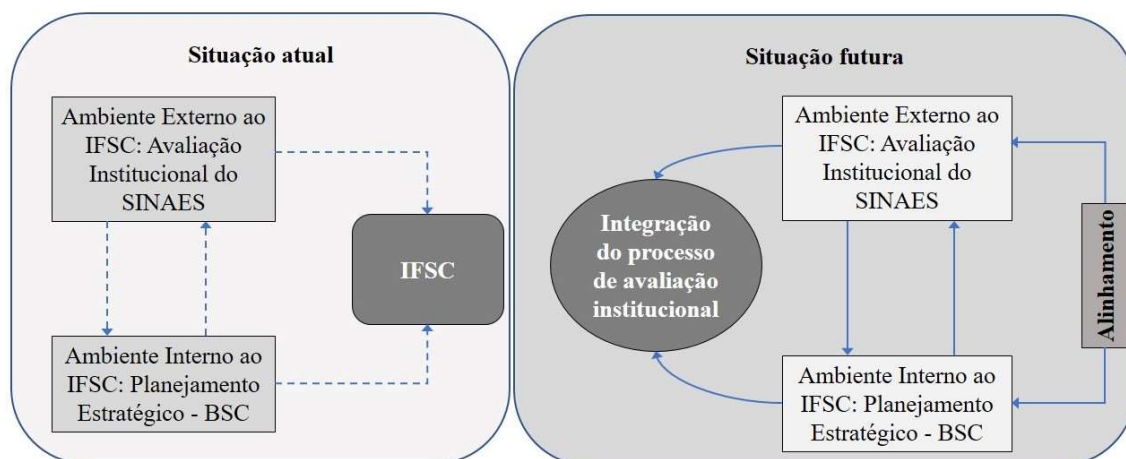
A dificuldade do uso do relatório de autoavaliação institucional do IFSC aliado à avaliação externa para a elaboração do seu planejamento estratégico, por meio do BSC, está no fato de algumas dimensões do SINAES não terem uma relação direta com as perspectivas e objetivos do BSC, conforme documentado pelo relatório de autoavaliação institucional de 2016 (IFSC, 2017). Na maioria das vezes, há uma dificuldade da localização de ações claramente articuladas com os objetivos e a estratégia da organização. As iniciativas propostas acabam deslocadas dos objetivos que constam no BSC, não sendo executadas.

Assim, ao identificar a ausência de alinhamento entre as duas ferramentas avaliativas, surge a necessidade de alinhar o planejamento do IFSC ao processo de avaliação institucional do SINAES, por meio do BSC, visando à integração do processo de avaliação de desempenho institucional.

Diante do exposto, esta pesquisa se propõe a responder à pergunta: **Como realizar o alinhamento entre o planejamento estratégico do Instituto Federal de Santa Catarina e o processo de avaliação institucional do SINAES, por meio do *Balanced Scorecard*?**

A Figura 1 apresenta, resumidamente, o contexto da problemática desta pesquisa, mostrando a situação atual do IFSC e a situação pretendida.

Figura 1 – Contexto da problemática



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Espera-se que esta pesquisa contribua para subsidiar as pesquisas em Administração, com ênfase na gestão das IES, e ampliar as possibilidades de desenvolvimento de métodos de avaliação organizacional alinhados às exigências dos órgãos competentes, além de propor caminhos para a melhoria do desempenho em nível institucional e educacional.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Propor o alinhamento entre o planejamento estratégico do Instituto Federal de Santa Catarina e o processo de avaliação institucional do SINAES, por meio do *Balanced ScoreCard*.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o planejamento estratégico do IFSC, por meio do BSC;
- b) Comparar as perspectivas e objetivos do BSC utilizado pelo IFSC com os eixos e as dimensões do processo de avaliação institucional do SINAES;
- c) Identificar fatores que interferem na articulação entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento estratégico, por meio do BSC utilizado pelo IFSC.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa do presente trabalho está, inicialmente, na sua relevância teórica e prática da temática de desempenho organizacional para a área da Administração, especificamente de IES.

Na literatura científica há um grande número de pesquisas sobre avaliação de desempenho em IES, destacando-se os trabalhos que abordam o uso da metodologia do BSC (PUREZA, 2004; MORAIS, 2008; BEARD, 2009; SILVA, 2009; PHILBIN, 2011; CRISPIM; LUGOBONI, 2012; SCHARMACH *et al.*, 2012; SCHOBEL; SCHOBEL, 2012; ULYSSEA *et al.*, 2013; ROCHA; CASARTELLI, 2014; MARTINS, 2015; HLADCHENKO, 2015; PEREIRA; PEREIRA; MONTEIRO, 2015; DIAS, 2017; CAMPOS *et al.*, 2017). Ainda há outros estudos que contemplam metodologias alternativas ao SINAES e ao do BSC em IES (GALVÃO; CORRÊA; ALVES, 2011; SOARES, 2016).

Entretanto, identifica-se uma carência de estudos que abordam a metodologia do BSC integrada ao processo avaliativo do SINAES (ARGALLO, 2015; JUNIOR; RIOS, 2017). Esse fato, também, pode ser observado por meio de buscas em bases de dados, como Scopus, Spell e Scielo. Em consulta realizada em bases de dados, apresentada na seção metodologia, verificou-se que os estudos sobre o uso do BSC articulado à avaliação do SINAES em IES, ainda, são incipientes, identificando apenas quatro artigos alinhados ao tema proposto (PUFFAL; SCHLABITZ, 2009; CONTO; BRITTO; CYRNE, 2011; LIMA; SOARES; LIMA, 2012; SILVA; PORTUGAL; SOUZA, 2014). Esses artigos trabalham a relação entre o BSC e o SINAES, analisando os elementos, a divergência, a convergência e o alinhamento entre os dois instrumentos em Universidades. Além da pesquisa realizada em bases de dados, identificou-se a dissertação de Santos (2008) que articula o BSC e SINAES em IES privada e dois estudos que tratam do tema em Institutos Federais, a tese de Argollo (2015) e o livro de Olivo, Boschilia e Schwede (2015).

Assim, este trabalho contribui de forma teórica por subsidiar as pesquisas em Administração, com ênfase na gestão das IES, e ampliar as possibilidades de estudos que abordem o planejamento estratégico alinhado às exigências dos órgãos competentes.

Sob a perspectiva da prática organizacional, a maioria das IES não dispõe de planejamento estratégico articulado à avaliação do SINAES (CONTO; BRITTO; CYRNE, 2011; ARGALLO, 2015). E a avaliação do SINAES pode ser vista como um processo de melhoria contínua do desempenho das IES perante a sociedade, desde que alinhada com seus objetivos institucionais (GUERRA *et al.*, 2016).

No dia a dia, o alinhamento entre as metodologias de avaliação de desempenho e gestão estratégica, como o BSC, e o SINAES é um desafio para as IES (ARGALLO, 2015). Assim, esta pesquisa oportuniza o aperfeiçoamento de atuação do Instituto Federal de Santa Catarina, propondo uma adequação no BSC a fim de que atenda os objetivos institucionais e, ao mesmo tempo, às diretrizes que regem o ensino superior estabelecidas pelo MEC, o que poderá gerar relações de alinhamento aplicáveis a um universo maior de instituições, contribuindo de forma prática para a gestão de uma IES brasileira.

Essa pesquisa justifica-se pela sua função social que de alguma forma acrescenta benefícios à sociedade. As instituições de ensino lidam com constantes mudanças externas, mostrando-se necessário um planejamento estratégico alinhado ao ambiente externo e interno. O alinhamento organizacional do IFSC contribui para que a organização execute os processos com eficácia e cumpra sua função com efetividade, fortalecendo o desenvolvimento social.

Esse estudo justifica-se, também, por convergir com a linha de pesquisa Desempenho Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNISUL), que investiga temas ligados à análise, à avaliação, à episteme e às metodologias aplicadas aos contextos organizacionais. O BSC e a avaliação do SINAES, temas tratados nesse projeto de dissertação, configuram-se como ferramentas de avaliação para mensuração do desempenho organizacional.

Por fim, justifica-se a realização desse trabalho pela formação da autora enquanto pesquisadora e pelo desafio do campo dessa pesquisa, pois, ao mesmo tempo, que propicia facilidade de trabalhar na instituição a ser investigada, também exige a ampliação do cuidado com o distanciamento necessário para a condução desse estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A avaliação de desempenho organizacional é um tema muito presente há alguns anos nos estudos de Administração. Conforme Lavieri, Corrêa e Cunha (2015) esta área do conhecimento se encontra em constante evolução, buscando definições, conceitos e modelos que sejam cada vez mais eficientes na mensuração do desempenho e na gestão estratégica das organizações.

O foco da avaliação de desempenho, até 1950, estava apenas nas medidas de natureza financeira, ou seja, o desempenho organizacional era mensurado com base no lucro, nas vendas e no retorno sobre investimento. Porém, entre 1960 e 1980, a ênfase passou a ser em novas dimensões, além dos indicadores financeiros, considerando aspectos como eficiência operacional, qualidade dos produtos e satisfação dos clientes (NUDURUPATI *et al.*, 2011).

Em 1987, Johnson e Kaplan publicaram o livro *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*, no qual enfatizam o uso inadequado da informação obtida na avaliação para fins de planejamento e gestão organizacional. A partir de 1990, a avaliação de desempenho passou a ser utilizada, também, como ferramenta de informação para tomada de decisão, mudando o foco apenas da atividade de mensuração e controle para a atividade de gestão estratégica (BERRY *et al.*, 2009).

Ao longo dos anos, observa-se que elementos não financeiros ganharam importância na avaliação de desempenho organizacional, configurando-se em um importante instrumento de mensuração de resultados e, conseqüentemente, de apoio à decisão e à melhoria da gestão, pois “o que não é medido, não é gerenciado”, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 21).

A avaliação não é uma simples aplicação de um método de conferência da produtividade de uma organização, é um instrumento que ampara nas tomadas de decisões, facilitando que as organizações sejam mais adequadas e, conseqüentemente, mais assertiva (DUTRA, 2005; RIBEIRO, 2011).

Sink e Tuttle (1993) acrescentam que é fundamental a organização ter controle do caminho que está trilhando para identificar onde está e quanto falta para chegar onde deseja estar, utilizando a avaliação de desempenho como uma atividade contínua e integrada para mensuração dos resultados.

O processo de avaliação de desempenho envolve monitorar as mudanças no ambiente externo e interno da organização, assegurando o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, com o propósito de comparar o desempenho planejado e o realizado (MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2007).

Neste sentido, os resultados da avaliação de desempenho organizacional podem ser usados no planejamento estratégico - PE, que é uma das principais ferramentas de gestão (ROBBINS, 2003). Sendo assim, conforme o referido autor, a qualidade do processo de construção do planejamento contribui para a melhoria do desempenho organizacional, que é o propósito maior do PE. Em seu estudo, Robbins (2003) afirma que os resultados globais de 114 organizações que utilizam o PE são, qualitativamente, melhores.

O desempenho organizacional é influenciado principalmente pelos objetivos e metas da organização, que se refletem no planejamento (MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2007). Portanto, o planejamento diz respeito à formulação de objetivos e ações estratégicas que devem ser executadas rumo ao ambiente pretendido, levando em consideração as condições externas e internas à organização (PUFFAL; SCHLABITZ, 2009).

De acordo com Galvão, Corrêa e Alves (2011) é necessário o acompanhamento da execução do PE, por meio de controles e indicadores, a fim de verificar o desempenho da organização e servir de fonte de informação para tomada de decisões acertadas em um ambiente de forte pressão.

Na seara da educação superior, a avaliação institucional é uma exigência legal, estabelecida pelo MEC, para acompanhar o desempenho das IES, sendo um meio de julgamento das políticas públicas, planos e projetos das instituições, visando o aperfeiçoamento da qualidade da educação (FERREIRA, 2014). Conforme o referido autor, os resultados obtidos com a avaliação institucional deveriam contribuir na produção do planejamento das IES para uma gestão educacional eficaz.

Entretanto, na prática o processo de planejamento ainda é uma dificuldade para as IES, devido a distância entre sua construção e sua implementação (CASTRO *et al.*, 2015). Elaborar e implementar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente criar a cultura de planejamento e ter uma visão objetiva dos resultados almejados é um dos maiores desafios das instituições de ensino (GODOY *et al.*, 2011).

Um estudo realizado por Meyer (2005) com doze universidades brasileiras identifica a ausência de uma cultura de planejamento nestas instituições, revelando que as exigências legais por parte dos órgãos competentes são um dos principais fatores desencadeadores do processo de planejamento nas IES. A pesquisa de Meyer (2005), também,

aponta a dificuldade dos gestores universitários em estabelecer instrumentos de acompanhamento e avaliação dos resultados planejados.

Dessa forma, tendo em vista a aplicação da avaliação de desempenho organizacional como uma atividade contínua e integrada ao planejamento, a literatura apresenta diversas ferramentas de mensuração dos resultados desejados.

### 2.1.1 Modelos de avaliação de desempenho organizacional

O surgimento de novos modelos e a evolução dos existentes resultaram da necessidade de alterar a forma de avaliação de desempenho das organizações no que concernia à utilização, apenas, de indicadores financeiros, já que não atendiam as necessidades de controle gerencial e seu alinhamento estratégico (YOKOMIZO, 2009).

Modelos de mensuração de desempenho compreendem um conjunto de indicadores utilizados para avaliar o desempenho organizacional, planejar, gerenciar e transmitir a estratégia de uma organização, combinando medidas financeiros e não financeiras, capazes de contribuir para a melhoria do desempenho e dar suporte à gestão na tomada de decisão (HOURNEAUX JR.; CUNHA; CORRÊA, 2004; HALACHMI, 2005).

As medidas resultam em indicadores que quantificam uma tendência, uma dinâmica ou uma característica, podendo as ações serem avaliadas rotineiramente, a fim de verificar o nível de recursos aplicados comparado à proporcionalidade de seus resultados, conforme explicam Farris *et al.* (2007). Por meio dos indicadores, pode-se criar diferentes modelos para mensurar o desempenho e auxiliar a organização a alcançar os objetivos apontados no planejamento estratégico.

A literatura apresenta diversos modelos de avaliação que se baseiam nas variadas perspectivas da organização. Como resultado de pesquisa sobre os métodos de avaliação de desempenho organizacional, o Quadro 2 apresenta os mais citados, conforme Hourneaux Jr., Cunha e Corrêa, (2004); Petri, (2005); Crispim e Lugoboni (2012).

Quadro 2 – Evolução dos Métodos de Avaliação de Desempenho Organizacional

| <b>Data de Origem</b> | <b>Método</b>                       | <b>Autores</b>        |
|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Início do séc. XX     | <i>Tableau de Bord</i>              | Engenheiros franceses |
| 1954                  | Administração por Objetivos         | P. Drucker            |
| 1955                  | Método das Áreas-Chave de Resultado | R. Cordiner           |
| 1970                  | Método de Buchele                   | R. Buchele            |

|      |                                                                      |                                                              |
|------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1986 | Método da Avaliação de Desempenho Global                             | H. L. Corrêa                                                 |
| 1987 | <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>                       | <i>National Institute of Standards and Technology</i> - NIST |
| 1988 | Prêmio Europeu de Qualidade                                          | European Foundation for Quality Management                   |
| 1990 | <i>Performance Measure Questionnaire</i>                             | Dixon, Nanni e Vollmann                                      |
| 1990 | <i>Balanced Scorecard</i>                                            | R. Kaplan e D. Norton                                        |
| 1991 | <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>                 | Lynch e Criss                                                |
| 1992 | Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ                                   | Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade                 |
| 1993 | Sete Critérios de Desempenho                                         | Sink e Tuttle                                                |
| 1994 | Método de <i>Rummler e Brache</i>                                    | G. Rummler e A. P. Brache                                    |
| 1994 | Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho                       | Hronec                                                       |
| 1997 | <i>Skandia Navigator</i>                                             | L. Edvinsson                                                 |
| 1997 | <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>         | Bititci <i>et al.</i>                                        |
| 1999 | <i>Sigma Sustainability Scorecard</i>                                | <i>British Standards Institution</i>                         |
|      |                                                                      | <i>Forum for the Future</i>                                  |
|      |                                                                      | <i>AccountAbility</i>                                        |
|      |                                                                      | <i>UK Department of Trade and Industry</i>                   |
| 1999 | Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C | Leonardo Ensslin, Ademar Dutra e Sandra Ensslin              |
| 2000 | <i>Value Explorer</i>                                                | Andriessen&Tissen                                            |
| 2001 | <i>Performance Prism</i>                                             | Kennerley e Neely                                            |
| 2001 | <i>Bain Company</i>                                                  | <i>Bain &amp; Company</i>                                    |
| 2001 | <i>Value Chain Scoreboards</i>                                       | Baruch Lev                                                   |
| 2004 | <i>Feedback Environment Scale</i>                                    | Steelman, Levy e Snell                                       |

Fonte: Adaptado de Hournaux Jr., Cunha e Corrêa (2004); Petri (2005); Crispim e Lugoboni (2012).

A publicação de Kaplan e Norton sobre o *Balanced Scorecard* se tornou uma referência entre os modelos de avaliação de desempenho, podendo-se observar um crescimento nos estudos sobre o tema, após a década de 90.

De fato, conforme uma pesquisa realizada por Rigby e Bilodeau que apresentou o ranking de 2013 das ferramentas de gestão e avaliação de desempenho mais utilizadas é possível destacar o BSC, que no ranking mundial encontra-se na quinta posição e na Europa ocupa a primeira (RIGBY; BILODEAU, 2013).

Dentre os diversos modelos de avaliação de desempenho apresentados na literatura, nesta pesquisa será estudado o BSC, tendo em vista já ser a ferramenta adotada pelo IFSC e a

existência de estudos demonstrando sua eficácia em instituições de ensino (KAPLAN; NORTON, 2004; SCHOBEL; SCHOLEY, 2012; HLADCHENKO, 2015).

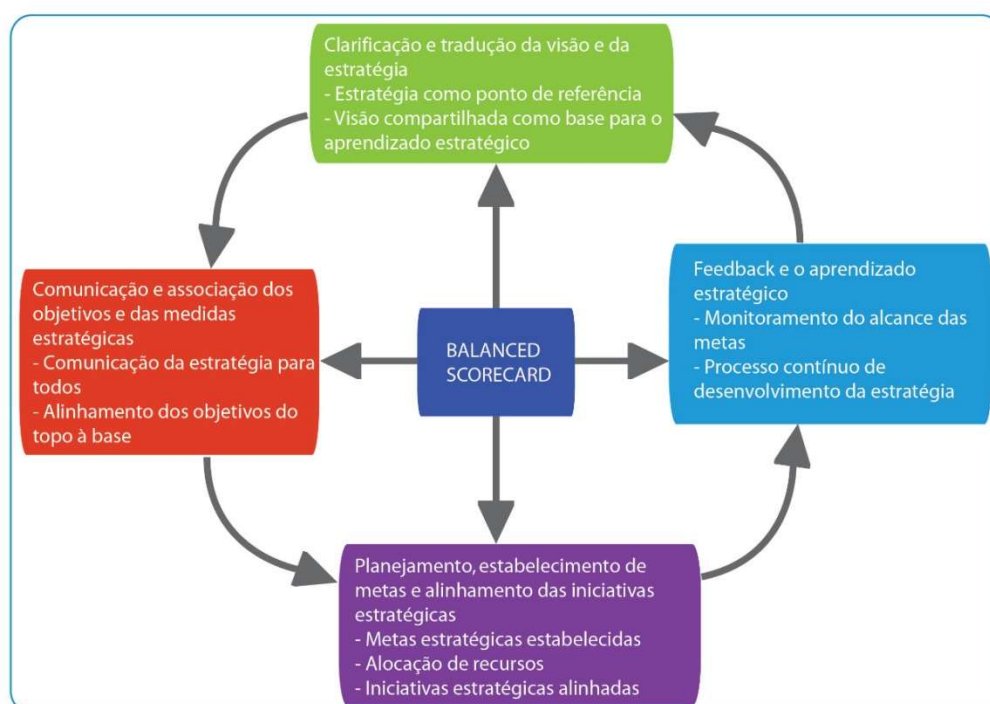
### 2.1.2 O *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), busca explicar a estratégia organizacional por meio do balanceamento de métricas financeiras e não financeiras de desempenho, que auxiliam o acompanhamento da *performance* das organizações rumo à visão de futuro e às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e ações, garantindo uma gestão eficiente e eficaz (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme Papenhausen e Einstein (2006), o BSC é um sistema que dá feedback em torno dos processos internos da empresa e resultados externos, transformando a estratégia em uma tarefa para todos, a fim de melhorar continuamente o desempenho estratégico da organização.

O principal objetivo do BSC é alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico e as atividades realizadas pela organização por meio de quatro processos, que são apresentados de forma resumida na Figura 2 e descritos a seguir.

Figura 2 – Processos do *Balanced Scorecard* (BSC)



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

**Clarificar e traduzir a visão e a estratégia:** o BSC permite o gerenciamento do desempenho da organização, comunicando a sua estratégia e a traduzindo em ação. Ter clareza em relação à missão e à estratégia e traduzi-la em objetivos específicos é o ponto de referência para o processo de gerenciamento feito por todos os gestores, no qual passam a ver de uma forma mais homogênea a mesma estratégia, contribuindo para a criação de um consenso (KAPLAN; NORTON, 2004).

**Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:** para que a estratégia seja bem-sucedida, os gestores devem comunicar aos funcionários, por meio dos mais variados canais (quadros de avisos, intranet, e-mail, jornais internos e outros), o que a organização como um todo deseja alcançar. Assim, cada funcionário e departamento consegue identificar o que deve fazer, transformando a estratégia em uma tarefa para todos (KAPLAN; NORTON, 1997).

**Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** esse processo permite mensurar os resultados pretendidos a curto, de ano em ano, e a longo prazo, de três a cinco anos, e identificar mecanismos que forneçam recursos para atingir os objetivos traçados. Estabelecidas as metas, devem-se alinhar as iniciativas estratégicas aos objetivos organizacionais, a fim de alcançá-los. Todas as iniciativas devem ter "donos" que serão os responsáveis pela sua execução e deverão acompanhar o sucesso ou não de suas ações (KAPLAN; NORTON, 1997).

**Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico:** os autores afirmam que esse é o aspecto mais importante e inovador do BSC. As revisões para acompanhar o que tem sido alcançado e verificar se as metas estabelecidas a longo prazo serão possíveis de alcançar é um processo que permite ajustar a implementação da estratégia ou, até mesmo, identificar a necessidade de uma nova estratégia. Esse é o resultado de um aprendizado de círculo duplo (*double loop*). Os objetivos traçados inicialmente não são adequados e devem ser revistos, obrigando a organização a questionar a estratégia que está sendo adotada (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.1.2.1 Princípios do BSC

A implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócios, departamentos e funcionários estejam alinhados e conectados com a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000). Segundo os autores, a formulação e implementação da estratégia deve ser

reconhecida como um processo contínuo e participativo, transformando-se em tarefa cotidiana de todos.

Uma pesquisa realizada com 275 gestores de diferentes organizações mostrou que a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante que a estratégia em si. Apesar dessas organizações estarem inseridas em diferentes contextos e trilharem caminhos distintos, neste estudo, os gestores sempre mencionam duas palavras: alinhamento e foco (KAPLAN; NORTON, 2000).

Desta forma, observa-se um padrão consistente na execução do alinhamento organizacional que tornam as organizações orientadas para a estratégia. Kaplan e Norton (2000) destacam 5 princípios, denominados de princípios de uma organização orientada para a estratégia, conforme apresentados na Figura 3 e descritos a seguir.

Figura 3 – Princípios de uma organização orientada para a estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2000).

**Princípio 1: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva** – o BSC não deve ser encarado como um sistema de medição de desempenho, mas sim como um sistema impulsionador de transformações. Para que a estratégia seja implementada e executada, os líderes precisam focar atenção contínua no processo de mudança que deve ocorrer em grande escala, envolvendo todos da organização, e ser introduzida gradativamente. A liderança deve mostrar a necessidade da mudança, quebrar as barreiras funcionais (como estrutura não

compatível), tornar clara a visão e traduzi-la em estratégia, atribuir responsabilidade por temas estratégicos e mudar a cultura.

**Princípio 2: Traduzir a estratégia em termos operacionais** – o BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma coerente e detalhada. As organizações bem sucedidas com a ferramenta envolveram todos os funcionários na implementação e execução da estratégia. Ao traduzi-la e descrevê-la na arquitetura lógica do mapa estratégico do BSC, por meio das relações de causa e efeito, as organizações criam um ponto de referência compreensível comum para todos os departamentos e funcionários. Dessa forma, o elo das relações de causa e efeito no mapa estratégico, evidencia como os ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis, proporcionando a criação de valor ao longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2000).

**Princípio 3: Alinhar a organização à estratégia** – Cada unidade e departamento de uma organização tem sua própria estratégia que devem ser conectadas e integradas para que o desempenho organizacional seja maior que à soma das partes. Entretanto, a parte mais difícil é assegurar a efetiva conexão entre as partes para a criação da sinergia. Tendo em vista que cada unidade e departamento tem suas áreas especializadas, como compras, finanças, engenharia, contratos, comunicação e TI surgem os “silos” funcionais, ou seja, cada função tem seu próprio universo de conhecimento, linguagem e cultura, que se transformam em grandes obstáculos à execução da estratégia, devido à dificuldade de comunicação e coordenação entre essas funções especializadas. Quando a organização está focada na estratégia essas barreiras se rompem por meio de objetivos comuns, alinhados uns com os outros, garantindo a criação de sinergia entre as unidades e departamentos (KAPLAN; NORTON, 2000).

**Princípio 4: Transformar a estratégia em tarefa de todos** – Os gestores devem utilizar o BSC como ferramenta para comunicar a estratégia e educar a organização para que os funcionários conduzam suas atividades diárias de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. Portanto, o conhecimento da estratégia não deve ficar limitado à alta gestão, pois se os funcionários a desconhecem não terão condições de executá-la. Dessa forma, é necessário educar e treinar todos os funcionários da organização, comunicando a estratégia de maneira holística, para que seja desdobrada em níveis mais baixos. Os objetivos das unidades e dos departamentos e, até mesmo os individuais, devem estar alinhados com os objetivos mais amplos, por isso é importante que os funcionários desenvolvam seus próprios objetivos, transformando a estratégia em uma tarefa para todos. Para incentivar o interesse das pessoas é essencial criar um sistema de recompensa pelo desempenho voltado para as equipes. Além disso, os gestores devem implementar reuniões gerenciais mensais ou trimestrais para avaliar a

estratégia e discutir o BSC, assim é possível evoluir para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

**Princípio 5: Converter a estratégia em processo contínuo** – as organizações focadas na estratégia utilizam um sistema gerencial de *loop* duplo, que integra a gestão dos orçamentos, das operações e da estratégia, permitindo que os gestores revisem e reflitam se o que foi traçado ainda permanece válido. Para executar a estratégia, esse sistema gerencial requer: a) a conexão entre estratégia e orçamento, integrando as metas e iniciativas à estratégia ao rigor dos orçamentos; b) o fechamento do *loop* estratégico, o qual consiste na elaboração de reuniões gerenciais periódicas para avaliação da estratégia, fornecendo um *feedback* que interligado ao BSC viabiliza um novo referencial para a emissão de relatórios; c) a experimentação, aprendizado e adaptação, permite que os gestores analisem as hipóteses de estratégia com base nas informações fornecidas pelo *feedback* do BSC, implementando o processo de aprendizado e adaptação. As organizações devem ser capazes de adaptar sua estratégia em função de mudanças externa ou de seu próprio amadurecimento. O sistema gerencial de *loop* duplo fornece subsídios para transformar a estratégia em processo contínuo.

#### 2.1.2.2 Perspectivas e o mapa estratégico do BSC

Tradicionalmente, de acordo com Kaplan e Norton (2004), o BSC comunica a estratégia da organização por meio de quatro perspectivas que compõe o mapa estratégico, partindo da perspectiva financeira, seguida pela do cliente, pelos processos internos e finalizando no aprendizado e crescimento, as quais são descritas a seguir:

- a) Na **perspectiva financeira**, o desempenho é medido por meio de indicadores de resultado, sendo o critério definitivo de sucesso da organização. Nessa perspectiva é descrita como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável dos acionistas. Conforme o ciclo de vida em que a organização se encontra, os objetivos financeiros variam em função do lucro, crescimento ou partição de valor. Na fase de crescimento, o foco é no aumento significativo de vendas e clientes. Na sequência, tem-se a fase de sustentação, na qual o objetivo é aumentar a quota de mercado, fase em que a organização está se reinventando. Por último, tem-se a fase de maturidade ou colheita, cujo foco é recolher os investimentos feitos nas fases anteriores. Uma organização pode chegar na fase de maturidade e depois voltar para a de crescimento, circulando pelas três fases em diferentes períodos. O BSC permite que a organização

identifique os indicadores mais importantes que impulsionarão o alcance de seus objetivos e os ajustes nas diferentes fases de seu ciclo de vida. Cabe salientar que nessa perspectiva é importante, também, gerenciar e controlar os riscos para obter o retorno esperado.

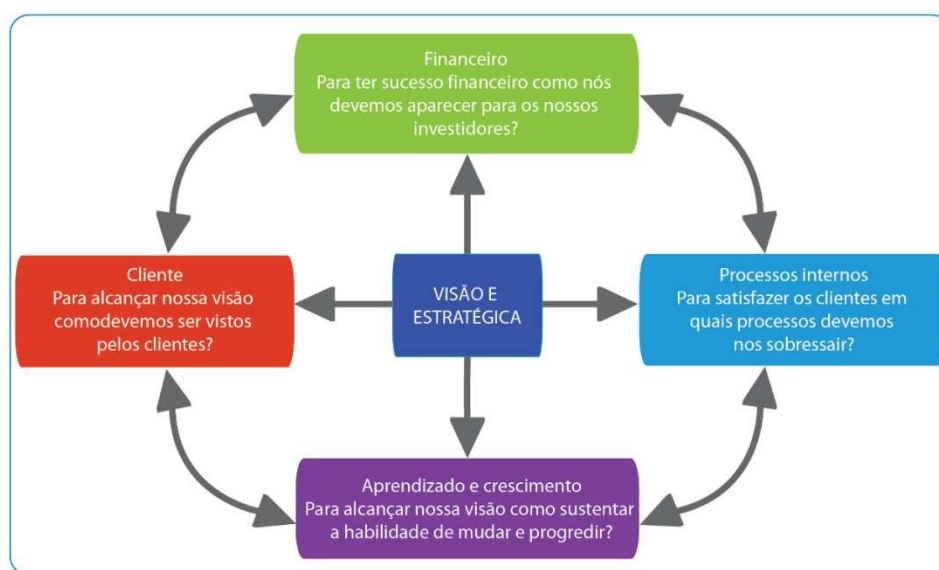
- b) Na **perspectiva clientes**, o desempenho é avaliado por meio de indicadores de resultado como satisfação, crescimento e sucesso com os clientes. Essa perspectiva tem início com a identificação dos clientes e mercados que se deseja atingir. Para Kaplan e Norton (2004), é preciso identificar que valor será oferecido aos clientes, tendo em vista que possuem diferentes valores, culturas e preferências. Após identificar os segmentos de mercado, passa-se para a compreensão das medidas de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de clientes. Todas essas medidas possuem uma relação de causa e efeito, na qual a participação de mercado reflete os valores gastos pelos clientes; a captação e retenção de clientes mede a quantidade de clientes que são captados e retidos (relacionamentos contínuos) e a satisfação dos clientes mede o nível de satisfação dos clientes, conforme critérios de desempenho da proposta de valor. Para o melhor entendimento sobre as medidas essenciais, os autores dividem a proposta de valor em três categorias: 1) **atributos dos produtos e serviços**: referem-se à funcionalidade, qualidade, preço e tempo; 2) **relacionamento com os clientes**: envolve a entrega do produto ou serviço; 3) **imagem**: fatores que atraem os clientes. A finalidade da perspectiva dos clientes é ter uma ideia clara do segmento-alvo para atingir as medidas essenciais e proposta de valor.
- c) Na **perspectiva dos processos internos**, o desempenho é medido por meio de indicadores de tendência de melhorias, os quais impactam nos clientes e nos resultados financeiros. Após a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes, busca-se trabalhar os processos de operações existentes. Existem diversos processos com o objetivo de criar valor aos clientes e que, ao mesmo tempo, produza resultados financeiros, entretanto, identificam-se três principais: 1) **processo de inovação**: a ideia é incorporar o processo de inovação como algo vital para a organização, para isso, inicialmente, busca-se identificar a natureza das preferências dos clientes, tamanho de mercado, pontos de preços para cada produto ou serviço. Em seguida, busca-se responder como a organização pode oferecer, antes dos concorrentes, por meio da inovação, os

benefícios que os clientes irão valorizar no amanhã; 2) **processos de operações**: nesse processo o foco é garantir a eficiência, regularidade e pontualidade de entrega dos serviços e produtos; 3) **serviço pós-venda**: essa fase envolve o serviço de garantia, concerto, devolução e reparo de defeito. O pós-venda é uma forma de fidelizar o cliente e exige esforços para estreitar o relacionamento. De acordo com a realidade e objetivo da organização, os fatores essenciais a serem considerados na perspectiva dos processos internos podem variar. O BSC mostra quais processos internos devem sobressair para satisfazer as necessidades dos acionistas e clientes.

- d) Na **perspectiva aprendizado e crescimento**, o desempenho é avaliado por indicadores de tendência de melhorias para os processos internos, clientes e financeiro. Os ativos intangíveis, como as pessoas, a cultura e a tecnologia, criam valor e sustentam a vantagem competitiva. A perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a base para conseguir os objetivos das outras perspectivas. O objetivo é atrair e desenvolver funcionários que sejam capazes de contribuir com ideias que tragam melhoramento contínuo e intenso a cada processo. O BSC foca em três categorias principais nessa perspectiva: 1) **capacidade dos funcionários**: as organizações buscam reter os funcionários, pois eles guardam os ativos intangíveis da organização. A busca por melhoria contínua exige reciclagem dos funcionários para que suas capacidades criativas sejam despertadas no sentido dos objetivos organizacionais. Existem quatro indicadores que complementam essa categoria: satisfação, retenção, produtividade e lucratividade; 2) **capacidade dos sistemas de informação**: para que os funcionários desempenhem com eficiência seu trabalho, a organização deve dispor de sistemas que forneçam todas as informações sobre os clientes, os processos internos, os produtos e os serviços. A disponibilidade de informação contribui para respostas rápidas aos clientes; 3) **motivação, empowerment e alinhamento**: a organização precisa motivar o funcionário a oferecer o que ele tem de melhor e incentivá-lo a participar, decidir e agir, contribuindo para o alcance das metas organizacionais. Uma maneira de motivar o funcionário é proporcionar abertura para expor suas ideias e sugestões, implantá-las e fornecer *feedback*. O BSC deve comunicar a estratégia a toda organização de uma forma que cada indivíduo consiga identificar qual é a sua função e estabelecer metas pessoais alinhadas às metas organizacionais.

A perspectiva aprendizado e crescimento pode apresentar um número maior de indicadores intangíveis, porém, apesar de ser difícil medir fatores como conhecimento, competência, aprendizado e demais ativos intangíveis, são aspectos-chave que permitem o desenvolvimento da vantagem competitiva. As quatro perspectivas apresentadas podem ser resumidas na Figura 4.

Figura 4 – Perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)

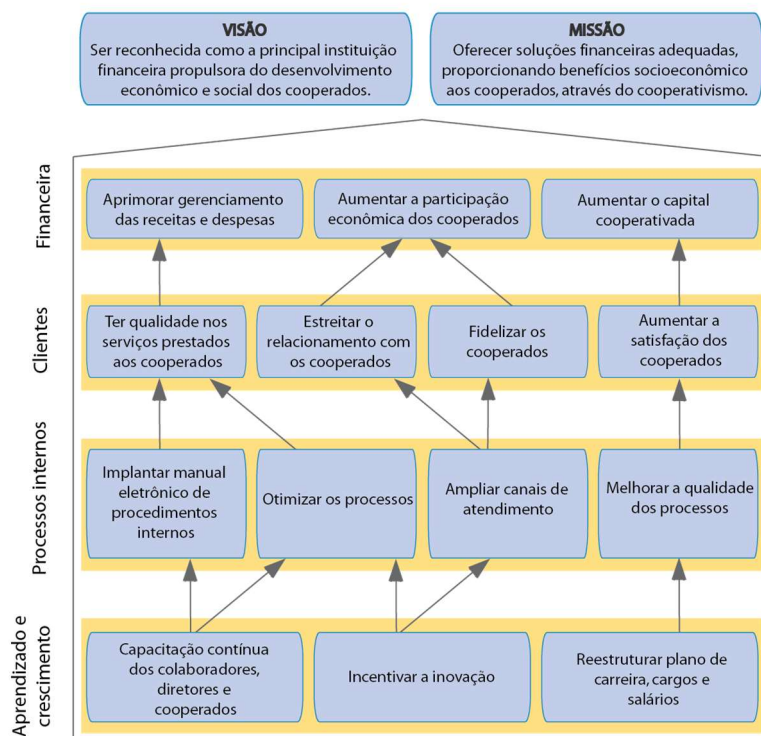


Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997).

O BSC estabelece um sistema de relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas, que pode ser expresso por uma sequência lógica de afirmativas do tipo “se-então”, incorporando uma combinação adequada de indicadores financeiros e não financeiros, ou seja, alinhando os ativos intangíveis para a melhoria dos processos internos, que, conseqüentemente, impulsionam o valor para os clientes e refletem na melhoria do desempenho financeiro. Por meio dessas relações de causa e efeito, o BSC conta a história da estratégia da unidade de negócio para que qualquer indivíduo seja capaz de olhá-lo e compreender o que está por trás daqueles objetivos e medidas (KAPLAN; NORTON, 1997; ROY; WETTER, 2001).

Essa ligação de causa e efeito que interliga as quatro perspectivas dá base para a construção do mapa estratégico, o qual esclarece a lógica de como e para quem a organização criará valor. O mapa estratégico traz um arcabouço para facilitar o entendimento e a visualização dos objetivos e perspectivas de forma coesa, integrada e sistemática (DIAS, 2017). A Figura 5 apresenta um exemplo de mapa estratégico do BSC.

Figura 5 – Mapa estratégico do *Balanced Scorecard* (BSC)



Fonte: Adaptado de Cooperaguia (2016).

Entretanto, essas quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton servem como um modelo e não como uma obrigação para a elaboração do mapa estratégico, respeitando-se as particularidades de cada organização (DORWEILER; YAKHOU, 2005).

Nesse sentido, quando relacionado à realidade do setor público, os próprios criadores do BSC afirmam que, nas organizações públicas, o *Balanced Scorecard* potencializa a razão principal da sua existência: servir os usuários e não apenas controlar os gastos orçamentais. Sendo assim, os órgãos do setor público não apresentam a perspectiva financeira como objetivo final, mas um meio para obtenção dos recursos necessários para o cumprimento de sua função social (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dias (2017) e Martins (2015) complementam que as pesquisas sobre a implementação do BSC no setor público defendem a ideia de que o alvo final seja a perspectiva do cliente/cidadão, já que seu maior objetivo são os benefícios sociais, com vistas à satisfação do interesse público.

### 2.1.2.3 Benefícios e limitações do BSC

Os benefícios do BSC incluem fornecer uma visão mais profunda das operações da organização, alinhar as atividades da organização à estratégia e proporcionar uma perspectiva de desempenho holística, considerando medidas financeiras e não financeiras (AWADALLAH; ALLAM, 2015).

Silva e Abbad (2011) complementam que, além do alinhamento entre a estratégia organizacional, os objetivos e as atividades que devem ser executadas, o BSC tem como benefício ser uma ferramenta flexível, podendo ser adaptada e utilizada em organizações de diferentes segmentos e perfis.

De fato, a propagação bem sucedida do BSC duas décadas após sua criação é uma evidência de que as organizações implementadoras desta ferramenta encontraram aspectos benéficos para melhorar seu desempenho organizacional (RIGBY; BILODEU, 2013).

No campo da educação superior, o uso do BSC permite identificar as medidas de desempenho compatíveis com a missão da instituição, incentiva a busca pela melhoria contínua e possibilita a criação de valor no ensino superior, gerando vantagens competitivas para a IES (CHEN, YANDG E SHIAU, 2006; BEARD, 2009).

Existem estudos que abordam o sucesso da aplicação do BSC em IES públicas e privadas, como o de Schobel e Scholey (2012) na universidade onde lecionam, que passou por um momento de crise financeira surgida durante a implementação do trabalho e o de Berad (2009) na *Monfort College of Business* e na *University of Wisconsin-Stout*, organizações que ganharam o prêmio *Malcolm Baldrige National Quality*, em 2001 e 2004.

Outro estudo é o de Philbon (2011) no *Imperial College London*, que trata da utilização de softwares específicos para implantar o BSC na instituição. Essa pesquisa possibilitou construir um banco de dados para fornecer informações, permitindo a melhoria na tomada de decisões na universidade.

O trabalho de Hladchenko (2015) também merece destaque, pois faz uma análise comparativa do BSC de quatro IES com o objetivo de desenvolver um modelo de base do BSC aplicável a qualquer IES. De maneira semelhante, Pureza (2004), em sua dissertação de mestrado, desenvolve e aplica um modelo de BSC para um departamento da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC e uma empresa de médio porte, sendo aplicável, também, a outras organizações sem fins lucrativos.

Estudos dos próprios criadores do BSC relatam a experiência da implantação do BSC em instituição de ensino, nos quais o foco estava relacionado ao desenvolvido do aluno, demonstrando sua eficácia (KAPLAN; NORTON, 2004).

Com o objetivo de verificar a utilização do BSC em empresas do terceiro setor, Gomes e Liddle (2009) desenvolveram um estudo na Fundação Arthur Bernardes, vinculada à Universidade Federal de Viçosa, e concluíram que a utilização do BSC possibilitou uma melhoria nos serviços prestados pela instituição e no nível de motivação dos funcionários.

De forma complementar, Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), ressaltam a importância de se estabelecer indicadores mensuráveis para auxiliar na tomada de decisão e aumentar o valor das ferramentas de gestão e avaliação de desempenho.

Conforme citado, há exemplos de sucesso de implementação e uso do BSC em IES de diversos níveis e dimensões, tanto públicas como privadas. A necessidade de mensuração de desempenho e gestão estratégica está presente nas instituições de ensino, que têm visto no BSC uma ferramenta com a qual pode-se enfrentar desafios de como oferecer maior valor aos seus alunos e como melhorar seus processos, reduzindo custos (HLADCHENKO, 2015).

Entretanto, Awadallah e Allam (2015) destacam que apesar dos benefícios generalizados, o BSC apresenta limitações tanto no conceito quanto na prática. Segundo os autores, o conceito do BSC não tem uma relação claramente definida com a *performance* da organização e as quatro perspectivas limitam a visão da organização. Na prática, o BSC leva à subutilização do potencial das organizações e dificulta a inovação interorganizacional (AWADALLAH; ALLAM, 2015).

O modelo apresenta uma excessiva simplificação como ferramenta de mensuração de desempenho e gerenciamento estratégico, enfatizando uma abordagem centrada no acionista, enquanto os aspectos socioculturais, que têm um impacto direto no desempenho corporativo, e outros intervenientes críticos como fornecedor, concorrente, governo e sistemas comunitários não estão incluídos (KHOMBA, 2013).

Para Petri (2005), a ferramenta BSC define e indica as metas, mas não informa a situação atual da organização. Ainda, conforme o referido autor, o BSC não comunica a forma como as iniciativas estratégicas contribuem para o desempenho organizacional, bem como durante o processo de tomada de decisão analisa o efeito local, adotando uma postura conservadora.

Silva e Abbad (2011) complementam que as limitações do BSC incluem sua dificuldade de mensurar o desempenho de ativos intangíveis, como conhecimento, competência, aprendizado e outras medidas não financeiras. Além da necessidade de um amplo

apoio da alta gestão para o processo de elaboração do BSC, pois a adoção de objetivos incorretos, pode distorcer os indicadores e as ações a serem adotados (SILVA; ABBAD, 2011).

Quando relacionado ao complexo campo das IES, há uma certa crítica quanto a forma de mensuração dos resultados por meio do BSC ou outra ferramenta para essa finalidade (DOORIS; KELLEY; TRAINER, 2004). Além do desafio de medir o desempenho dessas organizações, as IES devem estar atentas às exigências legais que envolvem o processo avaliativo realizado pelo MEC para garantir a manutenção da sua qualidade e, até mesmo, o seu funcionamento (SCHARMACH *et. al*, 2012).

## 2.2 AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Os sistemas de avaliação orientam um conjunto de práticas avaliativas, formalizadas, estruturadas e coordenadas, com o objetivo de produzir e fornecer conhecimento para subsidiar os processos decisórios e aperfeiçoar a gestão e implementação de programas e políticas públicas (SERPA; CALMON, 2012).

Na busca de aprimorar as IES, de forma que atendam as principais demandas da sociedade, houve várias mudanças nas implementações dos mecanismos de avaliação da educação superior, desde os primeiros programas de qualidade às sucessivas medidas provisórias, passando por novas leis, como a LDB, o PNE e por alguns decretos (DIAS; HORIGUELA; MARCHELLI, 2006).

O primeiro programa apresentado pelo MEC e aprovado no Brasil surgiu em 1983, com o nome de Programa de Avaliação da Reforma Universitária - PARU, cujo objetivo era conhecer as condições reais nas quais se realizavam as atividades de produção e disseminação do conhecimento do sistema de educação superior, utilizando-se de levantamento e análises de dados institucionais colhidos por meio de roteiros e questionários preenchidos por discentes, docentes e gestores universitários. O programa foi desativado um ano depois de iniciado, sem que se tivesse chegado a um consenso sobre os dados recolhidos, pois começaram a aparecer diferentes concepções de educação superior (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

Conforme Dias, Horiguela e Marchelli (2006), por meio do Decreto 91.177, de março de 1985, foi criada a Comissão Nacional para Reformulação da Educação, apresentando como resultado um relatório intitulado com o nome: "Uma nova política para a educação superior brasileira", o qual apresentou a necessidade de aumentar a autonomia universitária acompanhada por um processo de avaliação externa baseado na valorização de mérito acadêmico.

Pouco tempo após ser destituída a Comissão Nacional para Reformulação da Educação, em 1985, o Ministro da Educação criou o Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior - GERES, que elaborou um projeto de lei propondo uma mudança no funcionamento das IES federais. Utilizando uma concepção regulatória, apresentava a avaliação como contraponto à autonomia das IES, dando ênfase às dimensões individuais, embora se mantinha a preocupação com as dimensões institucionais (DIAS SOBRINHO, 1996; MEC, 2003).

Após alguns encontros do GERES que versavam sobre a necessidade de implantação da avaliação das universidades para tirar o país do atraso internacional, Dias Sobrinho (1996) relata que, por meio da Portaria nº 130 de 1993, foi criada a Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras, com o objetivo de implementar os processos políticos recomendados internacionalmente.

Nesse contexto, surge o PAIUB, que buscou legitimar a cultura da avaliação e estabelecer formas de diálogo entre o governo e a comunidade acadêmica, concebendo a autoavaliação como etapa inicial de um processo que se estenderia a todas as instituições e se completaria com a avaliação externa. O PAIUB foi muito bem recebido pelas IES, mas sua implementação acabou sendo interrompida por falta de apoio do MEC, pois não conseguiu cumprir seu objetivo de servir como um programa que medisse a produtividade da educação superior brasileira e atendesse às exigências preconizadas por agentes internacionais (DIAS; HORIGUELA; MARCHELLI, 2006).

O MEC, por meio da Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, cria um novo mecanismo de avaliação: o ENC, mais conhecido como "Provão", que estabelece a aplicação de avaliações anuais aos concluintes dos cursos de graduação, iniciando uma política de gestão à distância para garantir a qualidade e responsabilidade social e passando a considerar seus resultados suficientes para o reconhecimento dos cursos (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

O ENC é viabilizado mediante a aplicação de provas, constituídas por questões de múltipla escolha e discursivas, e por meio de um conjunto de questionários para colher informações socioculturais do grupo de graduandos, caracterizar os cursos, sob o ponto de vista dos concluintes e conhecer a opinião dos participantes a respeito das provas aplicadas, buscando colher informações para aperfeiçoá-las (MEC, 2003).

A primeira edição do ENC ocorreu em 1996, quando foram avaliados 616 cursos de três áreas de graduação: Administração, Direito e Engenharia Civil. Progressivamente, foram sendo incorporados novos cursos, de outras áreas, até que, em 2002, 5.031 cursos de 24 áreas se submeteram às provas em 627 municípios, em todos os estados brasileiros (MEC, 2003).

Em 20 de dezembro de 1996, foi aprovada a LDB, reforçando a importância de promover a regulação do setor da educação. A LDB deu ênfase aos processos de avaliação e regulação do setor, assumindo lugar especial dentre as políticas educacionais, seja para a orientação de suas diretrizes mais amplas, seja para as ações concretas dos órgãos competentes do MEC (BRASIL, 1996; MEC, 2003).

O Estado, dando continuidade ao seu projeto de modernização e adequação, na expectativa de se incorporar uma nova ordem mundial, em 2001, por meio da Lei nº 10.172, editou o PNE com a intenção de instituir um amplo sistema de metas para a Educação Superior, estabelecendo, para cada nível educacional, um diagnóstico, diretrizes, objetivos e metas para garantir a qualidade do ensino. O Plano reconheceu a importante contribuição do setor privado, que já oferecia a maior parte das vagas no ensino superior. Porém, o sistema não conseguiu suprir as reais necessidades da demanda formada por uma maioria de alunos que não tinham condições de pagar uma escola privada, passando por várias reformulações ao longo dos anos (BRASIL, 2004).

De acordo com Dias, Horiguela e Marchelli (2006), o ENC foi reeditado, em 2003, passando a se chamar ENADE e, no mesmo ano, foi instituída a CEA, que após uma revisão dos métodos que eram utilizados para avaliar as IES, propôs o SINAES, um sistema que abrange a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O conceito de avaliação que se constituiu nos estudos da CEA teve como ideia central a integração e participação de todos os envolvidos no processo (MEC, 2003).

O conceito de avaliação que se constituiu nos estudos e reflexões da CEA teve como ideias centrais, dentre outras, as de integração e de participação — conceitos fundamentais para a construção de um sistema de avaliação capaz de aprofundar os compromissos e responsabilidades sociais das instituições, bem como promover os valores democráticos, o respeito à diversidade, a busca da autonomia e a afirmação da identidade (MEC, 2003).

A CEA sugere ao MEC a criação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, órgão colegiado que tem como função coordenar e supervisionar o SINAES, assegurando o adequado funcionamento da avaliação, o respeito aos princípios e orientações gerais, o cumprimento das exigências técnicas e políticas e as metas de consolidação do sistema avaliativo e de sua vinculação à política pública de educação superior.

A CONAES dá respaldo político e técnico e legitimidade ao SINAES, além de assegurar por sua função supervisora o bom funcionamento e a melhoria do sistema mediante a capacitação de pessoal, organização sistemática de comissões de avaliação, recebimento e distribuição de relatórios, coordenação de pareceres, encaminhamento de recomendações às

instâncias competentes, gestão para a interpretação sistemática de informações, garantia de preservação dos procedimentos gerais e comuns e divulgação ao público das análises consolidadas pelo sistema de avaliação da educação superior (MEC, 2003).

### 2.2.1 SINAES

O Governo Federal promulgou a Lei nº 10.861, de 14 abril de 2004, criando o SINAES, a partir das experiências anteriores. Um sistema heterogêneo, caracterizado pela presença de Universidades, Centros Universitários e Faculdades, públicas e privadas, com diferentes tamanhos e naturezas administrativas (RIBEIRO, 2011).

O SINAES avalia as dimensões do ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente, verificando a coerência destas com as diretrizes estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Conforme disposto no §1º, art. 1º, da Lei do SINAES:

a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

Conto, Britto e Cyrne (2011) acrescentam que o MEC passou a utilizar o SINAES como um método de avaliação da qualidade da educação superior, de forma que esse sistema também seja aproveitado pelas IES como um mecanismo de melhoria das suas atividades e de gestão estratégica.

Dias, Horiguela e Marchelli (2006) citam que o SINAES abrange a avaliação do desempenho dos estudantes, dos cursos e das instituições de ensino superior, girando em torno do que caracteriza a missão da IES: o ensino, a pesquisa e a extensão.

O primeiro processo avaliativo é o ENADE, cujo objetivo, conforme dispõe o §1º, art. 5º, da Lei do SINAES é aferir:

o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento (BRASIL, 2004).

O ENADE tem como instrumentos básicos de coleta de informação a prova, os questionários dos estudantes e do coordenador do curso. Esses instrumentos fornecem dados para calcular o Conceito ENADE, um indicador de qualidade que avalia os cursos por

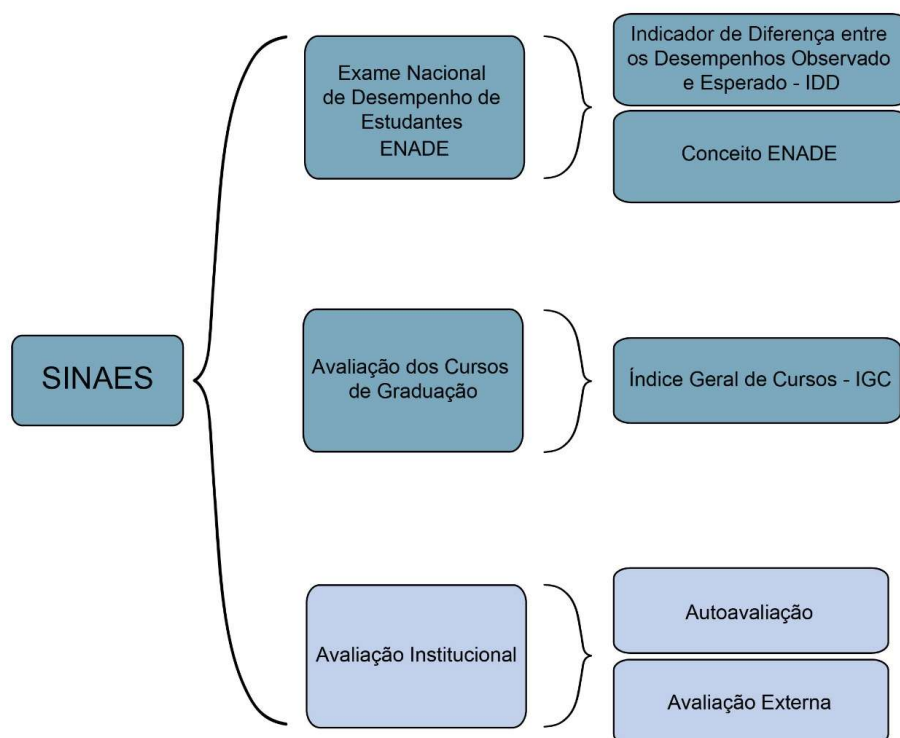
intermédio do desempenho dos estudantes, e o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD), que é um indicador de qualidade para mensurar o valor agregado pelo curso ao desenvolvimento dos estudantes concluintes (INEP, 2009).

Cabe ao MEC determinar anualmente em quais cursos de graduação a prova será aplicada, sendo operacionalizada por meio de amostragem a cada três anos aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e último ano de curso. Conforme Rothen e Barreyro (2011), o ENADE é uma evolução se comparado ao "Provão", pois avalia ingressantes e concluintes dos cursos.

O segundo processo avaliativo que compõe o SINAES refere-se à Avaliação dos Cursos de Graduação realizada por comissões externas de avaliadores designadas pelo INEP, para verificação das condições de ensino relativas ao perfil do corpo docente, infraestrutura e organização didático-pedagógica. A avaliação periódica dos cursos de graduação fornece informações para calcular o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior - IGC, um indicador de qualidade que avalia as IES, consolidando informações relativas aos cursos superiores constantes dos cadastros, censo e avaliações oficiais. Esses dados subsidiam os atos de credenciamento de IES e norteiam as políticas de expansão e financiamento da Educação Superior (INEP, 2009).

E o terceiro processo se refere à Avaliação das Instituições de Ensino Superior - AVALIES, interna e externa, a qual está relacionada à melhoria da qualidade da educação superior; à orientação da expansão de sua oferta e responsabilidades sociais das instituições de educação superior (NUNES; DUARTE; PEREIRA, 2017). A Figura 6 apresenta de forma resumida os processos avaliativos do SINAES, com destaque para a avaliação institucional por ser esse o foco deste trabalho.

Figura 6 – Processos avaliativos do SINAES



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A avaliação institucional é instrumento central, sistemático e organizador de um conjunto de informações quantitativas e qualitativas, colocando como foco principal dos processos avaliativos a instituição (ARGOLLO, 2010; PEIXOTO, 2011).

Griboski, Peixoto e Hora (2018), esclarecem que a avaliação institucional, buscar fornecer uma visão global, a partir de dois olhares:

- a) **autoavaliação** (interna), realizada pela própria IES, coordenada pela CPA de cada instituição e orientada pelas diretrizes elaboradas pela CONAES;
- b) **avaliação externa**, realizada por comissões designadas pelo INEP, contribui para o autoconhecimento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela IES, assim como traz subsídios importantes para a regulação e a formulação de políticas educacionais.

Na fase da avaliação interna, a CPA, que é composta por representantes docentes, discentes, técnico administrativos e da sociedade civil, elabora e executa o processo de autoavaliação na IES, segundo um roteiro geral proposto em nível nacional. A CPA possui autonomia, amparada pela legislação, para delinear e conduzir suas ações da maneira que julgar necessária, de forma a ser mais atuante e eficiente (OLIVO; BOSCHILIA; SCHWEDE, 2015).

Por meio de formulários de pesquisas, os discentes, docentes e técnicos administrativos atribuem conceitos em todas as dimensões do SINAES, de acordo com suas percepções. Com os resultados obtidos, a CPA elabora anualmente o relatório de autoavaliação institucional, fornecendo um *feedback* a toda comunidade acadêmica, além de ser imprescindível para subsidiar o processo de planejamento, como a construção do PDI. O relatório de autoavaliação é enviado à CEA, fornecendo informações para a retroalimentação da avaliação externa e caracterizando a integração dos instrumentos de avaliação interna e externa (BUCHELE *et al*, 2016).

A avaliação externa, calcada nas informações provenientes da avaliação interna, representa o início da segunda etapa da AVALIES. Com base no estudo documental e na visita técnica *in loco*, as comissões designadas pelo INEP explicitam, em seus relatórios, os juízos de valor a respeito do global institucional e, de modo particular, dos diversos aspectos da IES, indicando os eventuais problemas detectados e propondo as recomendações para a superação das falhas e o aperfeiçoamento institucional (MEC, 2003).

Segundo o artigo 3º da Lei nº 10.861/2004, a autoavaliação e a avaliação externa têm por objetivo identificar o perfil e o desempenho da atuação das IES. Para isso, a partir de diretrizes estabelecidas pelo MEC e de acordo com as competências descritas na legislação, o INEP elabora e revisa os instrumentos avaliativos (BRASIL, 2004).

Por meio da Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014, o MEC aprovou 51 indicadores para compor o instrumento de avaliação institucional (autoavaliação e externa) das IES que solicitam o credenciamento para ofertar educação superior, bem como o credenciamento institucional para a continuidade da oferta (BRASIL, 2014). A partir da entrada em vigor dessa Portaria, o INEP construiu um instrumento de avaliação externa e interna, que contempla dez dimensões atreladas a cinco eixos e, cada um, possui um grupo de indicadores para coletar as informações e gerar o conceito institucional. Esse instrumento subsidiou as avaliações ocorridas nos anos de 2015 e 2017, em âmbito nacional (INEP, 2017).

Destaca-se que, em decorrência do aperfeiçoamento dos procedimentos avaliativos, o MEC revogou a Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014, por meio da Portaria nº 1.382, de 31 de outubro de 2017, aprovando 45 indicadores para compor o instrumento de avaliação institucional de credenciamento e 50 indicadores para o de credenciamento, com o objetivo de levantar dados quantitativos e qualitativos das IES, a fim de permitir um melhor diagnóstico das instituições (BRASIL, 2017). Contudo, o último instrumento de avaliação institucional, disponibilizado no portal do INEP, foi utilizado no ano de 2017 e seguiu as diretrizes que

constam na Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014, com 51 indicadores contemplados em dez dimensões, a qual servirá de pilar para o desenvolvimento desta pesquisa.

Para Nunes, Duarte e Pereira (2017), os elementos avaliados em uma das dez dimensões, planejamento e avaliação institucional, ressaltam a importância da integração entre o planejamento e a avaliação institucional como instrumento de gestão, pois ao elaborar seu planejamento a instituição deve delimitar as ações e programas a serem desenvolvidos de forma a atender as necessidades institucionais.

A estratégia de qualquer IES deve ser refletida no PDI, uma exigência legal para essas instituições, que consiste em um documento no qual é definida as estratégias para atingir suas metas e objetivos (INEP, 2017). O PDI se consolida como o principal instrumento de gestão de uma IES, pois norteia seu planejamento institucional (FRANCISCO *et al.*, 2012).

No âmbito do planejamento, o PDI contribui no sentido de inserir a instituição em um ambiente estratégico, enquanto que no processo de avaliação institucional, o PDI contribui para promover uma compreensão do alvo institucional frente às exigências legais (FRANCISCO *et al.*, 2012).

Com base nos resultados obtidos pela análise e integração dos instrumentos que auxiliam na coleta de informações: avaliação institucional, ENADE e avaliação dos cursos de graduação, tem-se os insumos fundamentais para o cálculo dos indicadores de qualidade da educação superior: Conceito Enade, Conceito Preliminar de Curso - CPC, Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado - IDD e Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição - IGC. Os indicadores de qualidade são ordenados em escala contínua e em cinco níveis, nos quais os níveis iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória (INEP, 2009).

Na avaliação institucional, caso a IES obtenha resultado considerado insatisfatório, ou seja, abaixo de 3, é firmado um protocolo de compromisso entre a IES e o MEC, com a finalidade de melhorar continuamente o desempenho da instituição (BRASIL, 2004). Se a IES não cumprir o acordo, no todo ou em parte, pode ser penalizada com a “suspensão temporária da abertura de novos cursos superiores, cassação da autorização de funcionamento da IES ou do reconhecimento de cursos por ela oferecidos” (BRASIL, 2004).

A visão sistêmica do SINAES ao integrar os instrumentos de coleta de informações possibilita a gestão e a disseminação de indicadores, observando a educação de vários ângulos, sob aspectos estratégicos, táticos e operacionais, e com a visão de vários segmentos (OLIVO; BOSCHILIA; SCHWEDE, 2015).

A avaliação institucional é uma ferramenta acessória no processo avaliativo da instituição, devendo ser consideradas outras ferramentas de avaliação que, de forma integrada, permitem que a avaliação seja processada completamente na IES (JESUS; BEDRITCHUK, 2018).

Diante desse contexto, é relevante haver coerência entre os processos avaliativos, com vista a uma gestão estratégica para auxiliar a IES a identificar suas potencialidades, fragilidades e necessidades, além de contribuir para a sua evolução, a partir das avaliações institucionais (NUNES; DUARTE; PEREIRA, 2017).

### **2.2.2 O BSC em Instituições de Ensino Superior**

No campo educacional, a primeira evidência do uso do BSC foi lançada por O'Neil *et al.* (1999). Segundos esses autores, a aplicação do BSC nas instituições de ensino permite introduzir medidas de avaliação para acompanhar seu desempenho e verificar sua eficácia, uma vez que essas instituições são cada vez mais responsabilizadas pelos resultados dos serviços que oferecem.

Algumas IES apresentam uma adaptação do modelo original, utilizando perspectivas distintas daquelas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), já que o BSC é uma ferramenta possível de ser ajustada, respeitando a realidade de cada instituição (LIMA; SOARES; LIMA, 2011).

Em uma pesquisa realizada com IES estrangeiras e nacionais, dentre elas públicas e privadas, observa-se que algumas perspectivas foram incorporadas ou adaptadas do modelo original, destacando-se nas instituições estrangeiras as seguintes perspectivas: Inovação; Pessoas; *Stakeholders*; Gestão acadêmica; Recursos; Comunidade; Aprendizado dos estudantes; Imagem e reconhecimento; Diversidade; Processos de negócios internacionais; Desenvolvimento organizacional; Clima organizacional; e Eleitores. Já nas instituições nacionais, destacam-se: Sociedade; Mercado; Legal; Inovação; e Acionistas (LIMA; SOARES; LIMA, 2011).

Quando relacionada à realidade das IES públicas, de acordo com Martins (2015), a perspectiva educacional encontra-se no topo do mapa estratégico, em seguida, estão as perspectivas financeira, sociedade, processos internos e, por fim, a perspectiva aprendizado e crescimento, demonstrando a relação que deve haver entre a instituição e a sociedade que a mantém.

Já Ramirez (2011), apresenta os benefícios de medir os elementos intangíveis em universidades, por meio do BSC, a partir de uma análise das implantações mais importantes da ferramenta em universidades públicas da Espanha. Dessa forma, o referido autor apresenta no topo a perspectiva aprendizado e crescimento, seguida das perspectivas processos internos, clientes e, na base, a perspectiva financeira.

Entretanto, Lin *et al.* (2016) propõem um modelo adaptado do BSC para as IES que ofertam educação profissional e tecnológica, com vista à cooperação dessa modalidade de ensino no desenvolvimento industrial de Taiwan. Nesse modelo proposto, os autores apresentam a perspectiva sustentabilidade como objetivo principal, em seguida, as perspectivas *stakeholders*, operações internas e, por fim, a perspectiva aprendizado e crescimento.

Guerra *et al.* (2016) colocam no topo do mapa estratégico de uma IES pública a perspectiva desenvolvimento sustentável, na sequência a perspectiva processos de ensino e gestão ambiental, em seguida aprendizado e crescimento ambiental e na base a perspectiva responsabilidade econômica e financeira.

Conforme pode ser observado pela literatura, não há um consenso sobre um modelo ideal a ser implementado em IES pública, o que motiva cada instituição a adaptar as perspectivas, conforme sua realidade e seu foco (DORWEILER; YAKHOU, 2005; SAYED, 2013; DIAS, 2017).

Independente da estrutura utilizada, o uso do BSC em instituições de ensino apresenta-se como uma ferramenta de gestão que pode contribuir no planejamento estratégico, na concretização de sua missão e visão e controle de seu desempenho (LAWRENCE, SHARMA, 2002; DORWEILER; YAKHOU, 2005; SANTOS, 2008; MARTINS, 2015; GUERRA *et al.* 2016).

### **2.2.3 Alinhamento entre BSC e SINAES**

O alinhamento se fundamenta em quatro elementos-chave: as pessoas, os clientes, os processos e as estratégias (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997). Segundo os autores, o alinhamento é o processo de integração entre a definição da estratégia da organização, a efetiva execução da estratégia pelas pessoas, a compreensão das necessidades do cliente e a articulação dos processos organizacionais, que se alinham para entregar valor ao cliente e para o alcance do propósito da estratégia.

Kaplan e Norton (2006) complementam que o alinhamento deve ser visto como processo de gestão, fazendo parte do planejamento, uma vez que o PE define as estratégias, os

objetivos e as ações que devem ser o foco de todos dentro da organização, sendo o ponto de partida do alinhamento organizacional.

Por mais que seja necessário a organização ter um plano estratégico bem definido, com visão, missão e estratégias, somente o planejamento não garante a efetiva implementação das estratégias, sendo fundamental que estas sejam monitoradas e avaliadas constantemente ((KAPLAN E NORTON, 1997). Os autores mostram que os estudos indicam que o problema maior é a má execução do planejamento e não o planejamento ruim, existindo uma enorme lacuna entre o que o colaborador sabe e o que o colaborador faz. Desta forma, é necessário ter todos agindo de maneira alinhada uns com os outros (KAPLAN; NORTON, 2006).

No campo educacional, conforme Tachizawa e Andrade (2006), o cumprimento da missão da IES terá êxito quando os gestores conseguirem integrar todos dentro e fora da organização e unir os interesses de toda a comunidade aos objetivos estabelecidos no planejamento. Portanto, conforme os autores, o planejamento deve ser um processo que envolva os técnicos, os docentes, os alunos e a comunidade, visando garantir eficiência na implementação das estratégias institucionais por meio da interação com o ambiente interno e externo.

Nesse sentido, a estrutura proposta pelo BSC representa a forma como o planejamento será conduzido, possibilitando alinhar os objetivos individuais e interdepartamentais para alcançar um propósito comum, além de diagnosticar o desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON, 2006). No mesmo aspecto, o processo de avaliação institucional do SINAES se vale de diversos critérios de análise que permitem avaliar o desempenho das IES e fornecer um diagnóstico para tomadas de decisões.

O BSC e o SINAES são duas ferramentas de avaliação de desempenho que, apesar de diferentes, possuem uma série de componentes possíveis de serem relacionados, que facilitam o entendimento sobre o desempenho da organização, permitindo criar uma visão ampla do caminho a seguir (OLIVO; BOSCHILIA; SCHWEDE, 2015).

O elo entre esses dois instrumentos colabora para a utilização dos resultados da avaliação como subsídio para compor um diagnóstico para o planejamento estratégico (ARGOLLO, 2015). Ainda, conforme a autora citada, se as duas metodologias forem compreendidas como um processo único, poderia "compor um ciclo com sentido exclusivo", na intenção de utilizar as informações provenientes da avaliação institucional para elaborar o planejamento estratégico.

Alguns estudos retratam o alinhamento entre o BSC e o SINAES. Santos (2008), de forma mais abrangente, relaciona cada um dos instrumentos do SINAES (ENADE, avaliação

dos cursos de graduação e avaliação institucional) com as perspectivas do BSC. Para Santos (2008), os instrumentos de avaliação dos cursos de graduação e avaliação institucional, interna e externa, estão diretamente relacionados com as quatro perspectivas do BSC e o ENADE com a perspectiva dos clientes.

Com relação aos instrumentos de avaliação interna e externa, Olivo, Boschilia e Schwede (2015) e Conto, Britto e Cyrne (2011) mostram as relações existentes entre as dimensões da avaliação do SINAES e as perspectivas do BSC, conforme é possível visualizar no Quadro 3.

Olivo, Boschilia e Schwede (2015) e Conto, Britto e Cyrne (2011) destacam que as ações das dimensões de responsabilidade social, comunicação com a sociedade e políticas de atendimento aos discentes podem influenciar a perspectiva dos clientes. A imagem que a IES passa e como se comunica com o público em geral é importante para que se possa atender a perspectiva dos clientes. As dimensões de organização e gestão da instituição, com o planejamento e avaliação e com as políticas para o ensino, pesquisa e extensão estão ligadas à perspectiva dos processos internos. As políticas de pessoal e de carreiras dos servidores está mais relacionada com a perspectiva do aprendizado e crescimento. A sustentabilidade financeira está diretamente relacionada à perspectiva financeira, uma vez que a IES busca atender sua sustentabilidade econômico-financeira, por meio de políticas de captação e alocação eficiente de recursos. E, para finalizar, a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional estão em um patamar acima, tendo em vista que as quatro perspectivas do BSC correlacionadas com as outras nove dimensões do SINAES possibilitam que a IES direcione seus esforços ao cumprimento do seu planejamento e sua missão.

Entretanto, há um ponto de divergência entre os autores, no que se refere à dimensão infraestrutura física, conforme apresentado no Quadro 3. Para Conto, Britto e Cyrne (2011), essa dimensão está alocada na perspectiva de processos internos, tendo em vista a necessidade de haver infraestrutura física utilizada no ensino e na pesquisa. Já de acordo com Olivo, Boschilia e Schwede (2015), a dimensão infraestrutura física está associada à perspectiva financeira, pois é necessário investimento financeiro na estrutura para que a instituição funcione com a qualidade que é proposta.

Quadro 3 – Relação e ponto de divergência entre o BSC e SINAES

| Perspectivas<br>do BSC | Dimensões do SINAES               |                              |
|------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
|                        | Olivo, Boschilia e Schwede (2015) | Conto, Britto e Cyrne (2011) |
|                        | 1. Missão e PDI                   | 1. Missão e PDI              |

|                           |                                                                                                                              |                                                                                    |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Financeira                | 7. Infraestrutura física                                                                                                     | 10. Sustentabilidade financeira                                                    |
|                           | 10. Sustentabilidade financeira                                                                                              |                                                                                    |
| Clientes                  | 3. Responsabilidade social das IES                                                                                           | 3. Responsabilidade social das IES                                                 |
|                           | 4. Comunicação com a sociedade                                                                                               | 4. Comunicação com a sociedade                                                     |
|                           | 9. Política de atendimento aos estudantes                                                                                    | 9. Política de atendimento aos estudantes                                          |
| Processos internos        | 2. Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão<br>6. Organização e gestão da IES<br>8. Planejamento e avaliação | 2. Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão                        |
|                           |                                                                                                                              | 6. Organização e gestão da IES                                                     |
|                           |                                                                                                                              | 8. Planejamento e avaliação                                                        |
|                           |                                                                                                                              | 7. Infraestrutura física                                                           |
| Aprendizado e crescimento | 5. As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo                                           | 5. As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Silva, Portugal e Souza (2014) sistematizaram o BSC em uma IES privada, ressaltando a importância das dimensões, bem como dos indicadores vinculados ao SINAES. Diferentemente do BSC original, os modelos propostos pelos autores têm suas dimensões ajustadas às dez dimensões do SINAES, criando assim um BSC contendo dez perspectivas, cada qual com seus objetivos e indicadores.

Lima, Soares e Lima (2012) relacionam as perspectivas dos BSC's de 17 IES brasileiras com as dimensões do SINAES. Ao comparar as duas metodologias, os autores verificaram que as 4 perspectivas tradicionais do BSC aparecem em mais da metade das instituições, além de outras perspectivas que foram adaptadas à realidade das IES pesquisadas. Por outro lado, identificaram a presença de apenas 5 dimensões do SINAES relacionadas com as perspectivas dos BSC's das IES nacionais, conforme é possível observar no Quadro 4, tornando evidente a necessidade de maior alinhamento do instrumento de avaliação de desempenho organizacional com o processo avaliativo do SINAES (LIMA; SOARES; LIMA, 2012).

Quadro 4 – Relação das perspectivas do BSC com as dimensões do SINAES

| Perspectivas do BSC | Dimensões do SINAES                       |
|---------------------|-------------------------------------------|
| Financeira          | 10. Sustentabilidade financeira           |
| Clientes            | 9. Política de atendimento aos estudantes |
| Acadêmico           |                                           |

|                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| Processos internos        | 6. Organização e gestão da IES |
| Aprendizado e crescimento | 8. Planejamento e avaliação    |
| Inovação                  |                                |
| Sociedade                 | 4. Comunicação com a sociedade |
| Mercado                   |                                |
| Legal                     |                                |
| Acionistas                |                                |
| Governo                   |                                |

Fonte: Adaptado de Lima, Soares e Lima, (2012).

Puffal e Schlabitiz (2009) propõem um modelo integrado de avaliação que contempla as dimensões do SINAES, as perspectivas do BSC e os critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP. A proposta de análise integrada é unificar os sistemas de mensuração para acompanhamento do desempenho institucional. O Quadro 5 apresenta um instrumento único contendo a proposta de integração, os critérios do PGQP, as perspectivas do BSC e as dimensões do SINAES.

Quadro 5 – Proposta de integração de instrumentos avaliativos

| <b>Proposta de integração</b> | <b>Aspectos do PGQP</b>    | <b>BSC</b>                            | <b>Dimensões do SINAES</b>                                                         |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Visão e Missão                |                            | Visão                                 | 1. Missão e Desenvolvimento Institucional                                          |
| Sociedade                     | Sociedade                  |                                       | 3. Responsabilidade social das IES                                                 |
|                               |                            |                                       | 4. Comunicação com a sociedade                                                     |
| Sustentabilidade              | Resultados                 | Perspectiva financeira                | 10. Sustentabilidade financeira                                                    |
| Processos                     | Processos                  | Perspectiva processos internos        | 2. Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão                        |
|                               | Liderança                  |                                       | 6. Organização e gestão da IES                                                     |
|                               | Estratégia e planos        |                                       | 7. Infraestrutura física                                                           |
| Mercado                       | Clientes                   | Perspectiva cliente                   | 8. Planejamento e avaliação                                                        |
|                               |                            |                                       | 9. Políticas de atendimento ao estudante                                           |
| Pessoas                       | Informações e conhecimento | Perspectiva aprendizado e crescimento | 5. As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo |
|                               | Pessoas                    |                                       |                                                                                    |

Fonte: Puffal e Schlabitiz (2009).

O alinhamento entre o BSC e o SINAES permite que os resultados do processo avaliativo, estabelecido pelo MEC, sustentem o diagnóstico da instituição e sirvam de ponto de partida para identificar os objetivos e as ações que devem ser traçadas no planejamento estratégico da IES (ARGOLLO, 2015)

Para que ocorra a integração nos instrumentos avaliativos os responsáveis pelas atividades de planejamento e avaliação institucional devem atuar alinhados com os responsáveis pelo processo avaliativo do SINAES, pois conforme Kaplan e Norton (2006), a organização precisa alinhar as unidades organizacionais para criar sinergia. Ainda de acordo com os autores, a falta de diálogo entre as equipes compromete o desempenho organizacional, pois sem alinhamento os funcionários atuam com propósitos diferentes, desperdiçando oportunidades e recursos (KAPLAN; NORTON, 2006).

Ao longo do referencial teórico, a partir das exigências do SINAES, constata-se a importância do alinhamento do processo de avaliação institucional com o planejamento estratégico e avaliação de desempenho da IES, bem como o alinhamento entre os colaboradores e departamentos da instituição.

#### **2.2.4 Modelo conceitual e proposições**

As IES estão inseridas em um ambiente de constantes transformações e mudanças, que levam essas instituições a reconhecerem a importância de se repensar a forma de administrá-las, promovendo o uso de ferramentas de gestão e de mensuração dos resultados (ROCHA; CASARTELLI, 2014).

Com a promulgação da Lei nº 10.861 de 2004, o planejamento e a avaliação institucional tornam-se elementos chave como instrumento de gestão de uma IES, devido a sua abrangência e centralidade, ressaltando a importância de estabelecer ações estratégicas alinhadas ao SINAES (NUNES; DUARTE; PEREIRA, 2017). Dessa forma, a avaliação institucional é um processo que serve como base para o planejamento estratégico de ações de melhoria permanente da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas, podendo ser utilizado como um relevante instrumento para tomada de decisões.

Cada relatório de autoavaliação institucional deve ser usado em prol de avanços na IES, ao invés de ser engavetado, apenas para cumprir as determinações do MEC (SANTOS; SADALA; BORGES, 2012). Conforme os referidos autores, sem a utilização desses resultados e sem um pessoal interessado e treinado em promover o processo de avaliação institucional, não se cria a cultura de avaliação. Certamente, as IES que utilizam esse instrumento para se

aperfeiçoarem internamente têm melhores condições de planejar ações futuras, sem sentir o efeito prejudicial da falta de alinhamento entre as diretrizes do SINAES e o seu planejamento e avaliação de desempenho organizacional.

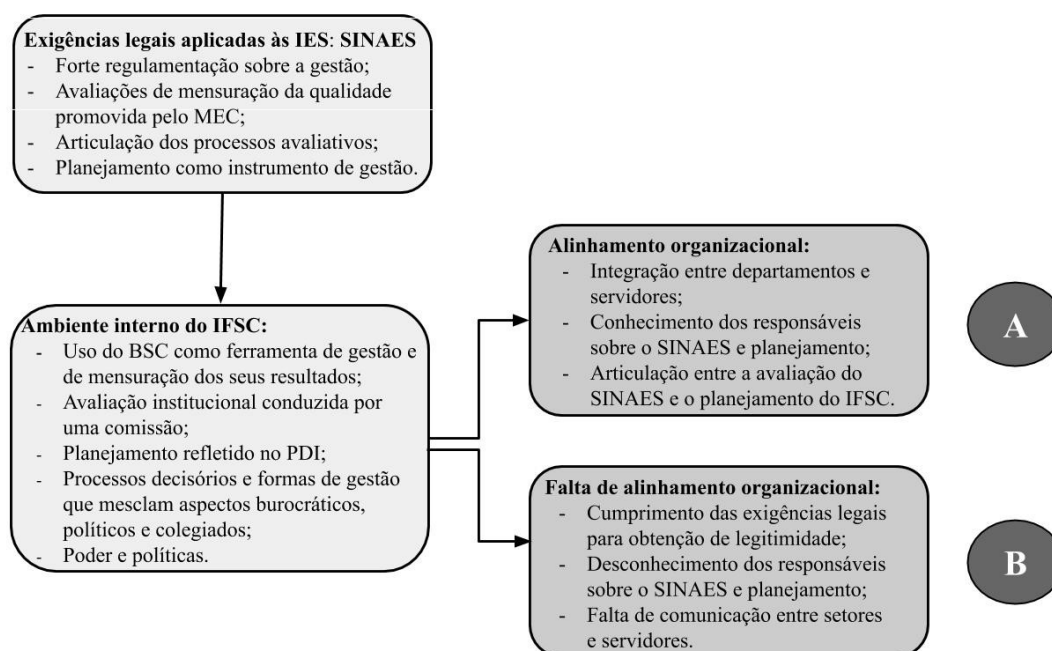
Além disso, destaca-se que, embora esta lei apresente uma série de critérios e requisitos para a obtenção de bons resultados por meio dos instrumentos avaliativos, as IES podem incorporar ou alterar outras dimensões, respeitando a peculiaridade de cada instituição.

Sendo assim, no presente estudo é possível supor, por um lado, que em função do quadro legal, pós Lei nº 10.861 de 2004, o resultado da avaliação institucional é utilizado na construção do planejamento estratégico do IFSC para promover um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho organizacional, impulsionando a instituição a articular as necessidades regulatórias com seu próprio planejamento e avaliação de desempenho. Por outro lado, apesar da legislação vigente no setor educacional superior brasileiro pode-se pressupor que o planejamento do IFSC não leva em consideração as necessidades exigidas em lei, refletindo apenas o resultado de uma análise interna realizada pela instituição.

Nesta pesquisa foram examinadas duas possíveis influências exploradas pelas proposições P1 e P2. A Figura 7 apresenta a situação “A”, na qual ilustra, de forma resumida, os elementos constituintes do ambiente educacional do ensino superior brasileiro e a resposta do IFSC frente às exigências legais, em termos de articulação, utilizando o resultado do processo avaliativo institucional do SINAES na elaboração do seu planejamento.

*P1 – O IFSC busca atender às exigências legais, alinhando as necessidades regulatórias com seu próprio planejamento e avaliação de desempenho organizacional.*

Figura 7 – Modelo conceitual da interação entre o IFSC e o SINAES



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A Figura 7 apresenta, também, a situação “B”, onde são ilustrados, de forma resumida, os elementos constituintes do ambiente educacional do ensino superior brasileiro e resposta do IFSC frente às exigências legais, em termos de falta de articulação entre o processo avaliativo institucional do SINAES e o planejamento da IES.

*P2: O IFSC por atender às exigências legais para obter legitimidade, não apresenta seu planejamento e avaliação de desempenho organizacional como ferramenta estratégica alinhada às necessidades regulatórias.*

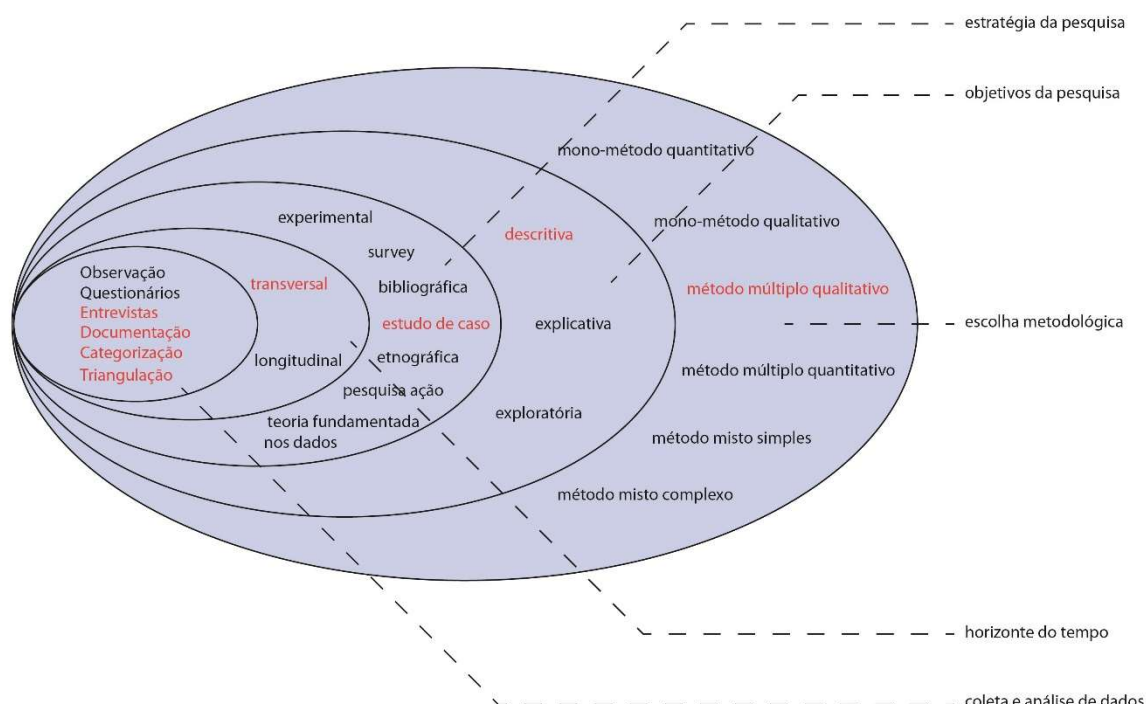
### 3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos se referem ao caminho que será adotado para alcançar os objetivos traçados, ou seja, descreve-se a forma de pensar, agir e compreender a realidade (MINAYO, 1994). Desta forma, neste capítulo serão apresentados o enquadramento metodológico deste trabalho, o caminho estabelecido para a elaboração do portfólio bibliográfico e o processo de construção do instrumento de intervenção.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo adaptou a estrutura metodológica proposta por Saunders *et al.*, (2015), considerando as abordagens mais apropriadas à natureza desta pesquisa. Sendo assim, no enquadramento metodológico classifica-se quanto à escolha metodológica, à estratégia da pesquisa, aos objetivos da pesquisa, ao horizonte de tempo e às técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados, conforme pode ser observado na Figura 8.

Figura 8 – Enquadramento metodológico



Fonte: Adaptado de Saunders *et. al* (2015).

A partir de uma perspectiva objetiva da realidade, a investigação proposta seguiu o método múltiplo da pesquisa qualitativa, ou seja, utilizou a combinação de mais de uma técnica para a coleta e análise de dados (SAUDERS *et al.*, 2015), conforme descrito ao longo desta seção. A pesquisa qualitativa busca indagar “como”, analisando a interação de certas variáveis (YIN, 1994; GODOY, 1995). Ao propor o alinhamento entre o BSC do IFSC e o SINAES, este trabalho comparou os elementos que constam nas duas ferramentas de avaliação.

Para atingir os objetivos deste trabalho, a estratégia de pesquisa é o estudo de caso. Cooper e Schindler (2003) citam que os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos e suas inter-relações. O caso estudado por esta pesquisa foi o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), considerando a instituição como um todo, pois analisou-se o processo de avaliação de desempenho institucional. A escolha do IFSC como objeto de estudo foi pelo fato da pesquisadora ser servidora da instituição, facilitando o acesso aos sujeitos da pesquisa e à coleta dos dados. Além disso, identificou-se o interesse da instituição com a referida temática, evidenciada no relatório de autoavaliação institucional de 2016 (IFSC, 2017). Quanto ao uso do BSC nesta pesquisa, deu-se em virtude de já ser a ferramenta de gestão e avaliação de desempenho organizacional utilizada pelo IFSC.

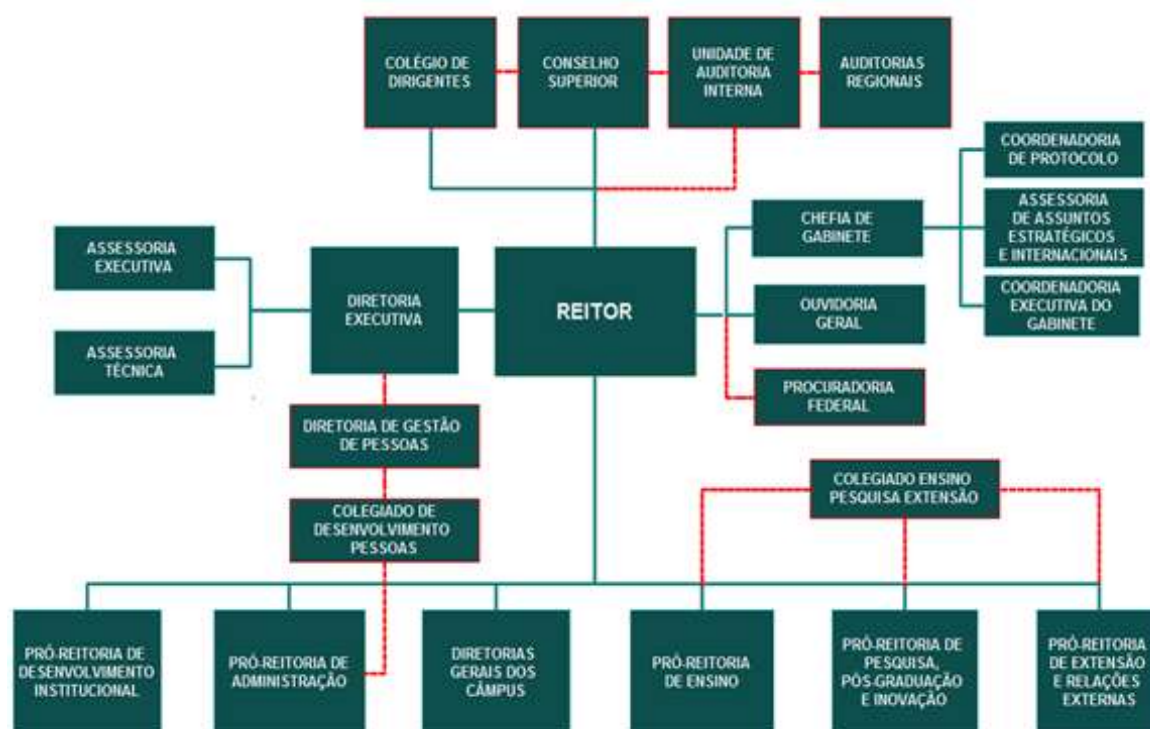
O IFSC é uma instituição de ensino pública federal, pluricurricular, que oferece cursos em diferentes modalidades: qualificação profissional, educação de jovens e adultos (Proeja), cursos técnicos (concomitantes, integrados e subsequentes), superiores (tecnologia, bacharelado e licenciatura) e de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), atuando na oferta de educação profissional, científica e tecnológica (IFSC, 2019).

Atualmente, a Instituição é uma rede composta por 22 câmpus espalhados em 20 cidades do Estado de Santa Catarina e o Centro de Referência em Formação e EaD (Cerfeed), localizado na Capital, ofertando 700 cursos nas mais diversas áreas de atuação. Também possui uma Reitoria, com sede em Florianópolis, que tem por finalidade organizar a gestão de forma harmônica em todo o Estado, além de polos de educação a distância em Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo. O IFSC conta com uma equipe de 2.574 servidores, sendo 1.409 docentes e 1.165 técnicos administrativos em educação, que trabalham em prol da sociedade e de 50 mil alunos (IFSC, 2019).

O IFSC tem uma estrutura conjugada sob a forma de sistema, buscando a integração e o padrão nas ações de planejar e executar. A instituição dispõe da seguinte estrutura administrativa, conforme é apresentada na Figura 9: a) Gabinete da Reitoria; b) Pró-Reitoria de Administração; c) Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional; d) Pró-Reitoria de Ensino;

e) Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas; f) Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (IFSC, 2019).

Figura 9 – Estrutura organizacional do IFSC



Fonte: IFSC (2017).

Este estudo caracteriza-se, também, como pesquisa descritiva, pois segundo Triviños (1987), o foco deste tipo de pesquisa é conhecer as características de uma comunidade, podendo estabelecer relações entre as variáveis, além de exigir do pesquisador uma grande quantidade informações sobre o que se pretende estudar. No caso desse trabalho foram descritas as relações entre os elementos que constam nos dois métodos de avaliação.

Quanto ao horizonte de tempo, é um estudo transversal, pois os dados foram coletados apenas uma vez antes de serem analisados, sendo avaliada a situação no momento presente, em função do limite de tempo. O estudo transversal é uma metodologia positivista que tem como objetivo obter informações sobre variáveis em um único momento, não existindo um período de seguimento (COLLIS; HUSSEY, 2005).

### 3.1.1 Técnicas de coleta e análise de dados

Este estudo fez uso de dados primários que foram obtidos por meio de entrevistas com os seguintes sujeitos de pesquisa:

- a) Um gestor vinculado ao processo de desenvolvimento institucional;
- b) Os servidores que atuam no setor de planejamento estratégico e avaliação institucional, totalizando quatro servidores;
- c) Os membros titulares da CPA central, responsáveis pelo processo de autoavaliação do SINAES dentro da instituição, bem como um membro titular recém desligado (março/2019) da comissão, totalizando oito pessoas;
- d) Um gestor que atua na interlocução entre o IFSC e o SINAES.

O Quadro 6 apresenta resumidamente a caracterização dos sujeitos que participaram desta pesquisa.

Quadro 6 – Caracterização dos sujeitos de pesquisa

|                        | <b>Cargo</b>                         | <b>Formação</b>                                 | <b>Tempo de IFSC (média)</b> | <b>Tempo na gestão/comissão (média)</b> |
|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Entrevistado 1</b>  | Assistente em administração          | Graduação em Administração                      | 9 anos                       | -                                       |
| <b>Entrevistado 2</b>  | Estatístico                          | Graduação em Estatística                        | 6 anos                       | -                                       |
| <b>Entrevistado 3</b>  | Economista                           | Graduação em Ciências Econômicas                | 4 anos                       | -                                       |
| <b>Entrevistado 4</b>  | Tecnólogo em gestão pública          | Graduação em Gestão Pública                     | 3 anos                       | 2 anos                                  |
| <b>Entrevistado 5</b>  | Docente                              | Graduação em Arquitetura e Urbanismo            | 6 anos                       | 2 anos                                  |
| <b>Entrevistado 6</b>  | Docente                              | Graduação em Engenharia Mecânica                | 11 anos                      | 8 anos                                  |
| <b>Entrevistado 7</b>  | Docente                              | Licenciatura em Matemática                      | 7 anos                       | 2 anos                                  |
| <b>Entrevistado 8</b>  | Docente                              | Graduação em Administração                      | 2 anos                       | 2 anos                                  |
| <b>Entrevistado 9</b>  | Técnico em assuntos educacionais     | Licenciatura em História e Graduação em Direito | 4 anos                       | 2 anos                                  |
| <b>Entrevistado 10</b> | Analista de tecnologia da informação | Graduação em Ciências da Computação             | 12 anos                      | 4 anos                                  |

|                        |                                  |                                                      |         |        |
|------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------|---------|--------|
| <b>Entrevistado 11</b> | Técnico em secretariado          | Técnico em Secretariado e Graduação em Administração | 2 anos  | 1 ano  |
| <b>Entrevistado 12</b> | Representante da sociedade civil | Graduação em Ciências Contábeis                      | -       | 4 anos |
| <b>Entrevistado 13</b> | Docente                          | Graduação em Engenharia Elétrica                     | 30 anos | 3 anos |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Ressalta-se que, inicialmente, a proposta foi fazer as entrevistas com 14 sujeitos de pesquisa, mas 1 dos possíveis entrevistados não conseguiu participar deste estudo, em virtude da disponibilidade de tempo. Portanto, os dados primários foram coletados com 13 sujeitos de pesquisa.

A escolha dos sujeitos de pesquisa elencados acima deu-se em virtude da atividade desempenhada por cada um no âmbito do IFSC, com vista a diagnosticar o conhecimento dos envolvidos em relação à legislação do SINAES e ao processo de planejamento estratégico e desempenho organizacional. Bem como identificar os problemas que envolvem a utilização do BSC, os motivos que levaram à construção das perspectivas presentes na ferramenta e a necessidade da criação de novos objetivos ou adequação dos existentes.

As entrevistas foram agendadas via contato telefônico, mediante disponibilidade dos sujeitos da pesquisa. Foram realizadas 9 entrevistas presenciais, que ocorreram em uma sala na Reitoria do IFSC. As demais, ocorreram à distância, via Skype. O uso da tecnologia foi um ponto fundamental para esta pesquisa, pois alguns sujeitos encontravam-se em diferentes regiões do Estado de Santa Catarina, e a flexibilidade de fazer os encontros virtuais foi uma importante vantagem da utilização da entrevista *online*.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização dos entrevistados, tiveram duração média de 50 minutos e focaram no propósito desta pesquisa, sem a influência das concepções da autora. De acordo com Collis e Hussey (2005), a entrevista é um método de coleta de dados que facilita a comparação de respostas e podem ser feitas pessoalmente, por telefone ou por computador.

Com o intuito de obter o máximo de objetividade, as entrevistas foram estruturadas com questões abertas previamente estabelecidas, que conforme Collis e Hussey (2005), permitem investigar as respostas com maior profundidade. De acordo com Trivões (1987), a entrevista estruturada é um meio para obter as certezas que permite o pesquisador avançar nas investigações, por meio de perguntas previamente formuladas que seguem uma ordem padronizada e sequencial.

As entrevistas tiveram como suporte um roteiro elaborado com base em pontos chave levantados pelo referencial teórico, conforme é apresentado no Quadro 7. Destaca-se que para a validação do roteiro de entrevista foi realizado um pré-teste com 3 sujeitos de pesquisa, a fim de verificar a necessidade de melhoria dos pontos abordados, bem como a clareza dos termos e das questões norteadoras deste trabalho.

Quadro 7 – Roteiro de entrevista

| <b>Categorias</b>                                                 | <b>Subcategorias</b>                                                            | <b>Questões norteadoras</b>                                                                                                              | <b>Definição da categoria</b>                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planejamento Estratégico (PE) e Desempenho Organizacional do IFSC | Construção do planejamento estratégico                                          | Como você detalharia o processo de construção do PE da Instituição?                                                                      | Analisa o processo de construção do planejamento, se a instituição considera o processo de avaliação institucional do SINAES e a forma como o PE influencia o desempenho do IFSC. |
|                                                                   |                                                                                 | Que elementos você identifica que podem contribuir no processo de construção do PE?                                                      |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                   | Alinhamento da avaliação institucional do SINAES com o planejamento estratégico | Quais são as premissas que servem de base para a elaboração do PE?                                                                       |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                   |                                                                                 | O PE considera as exigências externas à Instituição? Como foi feito o alinhamento da avaliação institucional do SINAES com o PE do IFSC? |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                   | Planejamento estratégico e desempenho organizacional                            | Como o PE influencia o desempenho da Instituição?                                                                                        |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                   | Avaliação do processo de construção do planejamento estratégico                 | Como você avalia o processo de construção do PE?                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |
| BSC do IFSC                                                       | Utilização do BSC                                                               | Com que finalidade a ferramenta <i>Balanced Scorecard</i> é utilizada?                                                                   | Compreende os fatores-chave que levaram à construção do BSC do IFSC, frente ao SINAES e identifica como o                                                                         |
|                                                                   | Construção das perspectivas e objetivos do BSC e criação do mapa estratégico    | Quais os motivos que levaram à construção das perspectivas presentes no mapa estratégico do IFSC?                                        |                                                                                                                                                                                   |

|                                                                        |                                                                                 |                                                                                                                         |                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |                                                                                 | Quais os motivos que levaram à construção dos objetivos presentes no mapa estratégico do IFSC?                          | BSC é comunicado aos colaboradores.                                                                                                                         |
|                                                                        | Comunicação do BSC à organização                                                | Como foi criado o mapa estratégico?                                                                                     |                                                                                                                                                             |
|                                                                        |                                                                                 | De que forma o BSC é comunicado à organização?                                                                          |                                                                                                                                                             |
| SINAES                                                                 | Conhecimento acerca do SINAES                                                   | Qual seu conhecimento sobre o SINAES? Qual a finalidade do sistema? Quais os instrumentos que compõem o SINAES?         | Refere-se ao grau de conhecimento dos responsáveis sobre o SINAES e à avaliação dos responsáveis sobre a influência do SINAES no desempenho do IFSC.        |
|                                                                        | Avaliação do SINAES com o desempenho organizacional do IFSC                     | Como você avalia a influência do processo avaliativo do SINAES no desempenho organizacional do IFSC?                    |                                                                                                                                                             |
| Autoavaliação                                                          | Elaboração da autoavaliação                                                     | Quais são as premissas que servem de base para a elaboração da autoavaliação? De que forma é elaborada a autoavaliação? | Analisa o processo de elaboração da autoavaliação, como a comunidade acadêmica se envolve no processo e a avaliação dos responsáveis sobre a autoavaliação. |
|                                                                        | Comunicação e envolvimento da comunidade acadêmica (professores, TAES e alunos) | Como ocorre o envolvimento dos professores, TAES e alunos no processo de autoavaliação?                                 |                                                                                                                                                             |
|                                                                        | Avaliação do processo de autoavaliação                                          | Como você avalia o processo de autoavaliação no IFSC?                                                                   |                                                                                                                                                             |
| Alinhamento entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento | Comunicação entre os responsáveis pelo planejamento e os membros da CPA         | De que forma ocorre o processo de comunicação entre os responsáveis pelo planejamento e os membros da CPA?              | Analisa o processo de integração entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento                                                                 |

|                     |                                                                         |                                                                                                                              |                                                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| estratégico do IFSC | Articulação entre os responsáveis pelo planejamento e os membros da CPA | Com que frequência e de que forma ocorrem as reuniões/encontros entre os responsáveis pelo planejamento e os membros da CPA? | estratégico do IFSC, bem como a articulação entre os colaboradores. |
|                     | Utilização e avaliação das duas ferramentas de forma integrada          | De que forma o relatório de autoavaliação é utilizado no planejamento, por meio do BSC? Como você avalia esse alinhamento?   |                                                                     |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

As informações obtidas por meio das entrevistas foram, inicialmente, transcritas à mão, na íntegra, pela própria pesquisadora. Em seguida, processadas no *software* IRaMuTeQ, que serviu como ferramenta de apoio ao processamento de dados nesta pesquisa qualitativa. O uso de um programa de computador contou com a vantagem da codificação, organização e separação das informações, o que auxiliou no aumento da eficiência e agilidade no processo de codificação.

Na sequência, procedeu-se uma leitura detalhada de todo o material, procurando destacar as informações observadas de forma mais recorrente, embora nenhum conteúdo tenha sido desprezado, mesmo que tenha aparecido na fala de apenas um entrevistado. À cada uma das questões foram associadas as respostas dos respectivos entrevistados, organizando as falas, aproximando os relatos, destacando contrastes e similaridades.

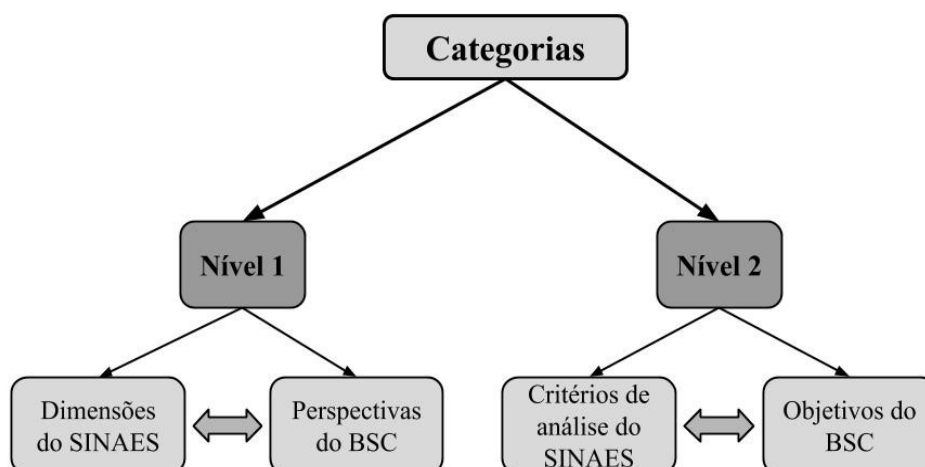
A pesquisa, também, fez uso de dados secundários que foram coletados a partir de análise documental, por meio do PDI, dos instrumentos de avaliação do SINAES e dos relatórios de autoavaliação do IFSC. A análise documental é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva e sistemática do conteúdo, que permite inferir conhecimentos relativos à produção dessas mensagens (BARDIN, 2004).

Essa etapa consistiu em coletar os documentos por meio de pesquisa nos sites institucionais, permitindo identificar informações complementares sobre o processo de construção e revisão do planejamento do IFSC, bem como o processo de avaliação institucional do SINAES.

A partir dos estudos documentais e das entrevistas, os dados foram categorizados, comparados e analisados, estabelecendo critérios de relação direta para descrever os resultados alcançados. Portanto, foi utilizada a metodologia de categorização de análise de dados, pois reúne um grupo de elementos ou aspectos com caracteres comuns que se relacionam entre si (BARDIN, 2004; GOMES, 2004). A categorização é, portanto, um procedimento de agrupar dados, considerando a parte comum existente entre eles. Nesta pesquisa, as categorias foram definidas *a priori*, ou seja, pré-estabelecidas, fornecendo uma categorização a partir do referencial teórico (MORAES, 1999). Nesta pesquisa, as categorias atenderam aos critérios de classificação definidos, previamente, com base no que a literatura aborda sobre o processo de avaliação institucional do SINAES e a metodologia do BSC. De acordo com Moraes (1999), a objetividade é altamente considerada nesse tipo de categoria.

Sendo assim, foram estabelecidos dois níveis de categorias, a começar pelo nível mais amplo, relacionando as dimensões do SINAES com as perspectivas do BSC, tendo em vista a existência de uma relação direta existente entre esses dois elementos, conforme identificado no referencial teórico. O segundo nível de categoria foi apresentado pela relação entre os objetivos do BSC com os critérios de análise do SINAES, pois ambos estabelecem um fim que se pretende alcançar para o sucesso da IES. A Figura 10 demonstra os dois níveis de categorias entre as duas ferramentas.

Figura 10 – Níveis de categoria



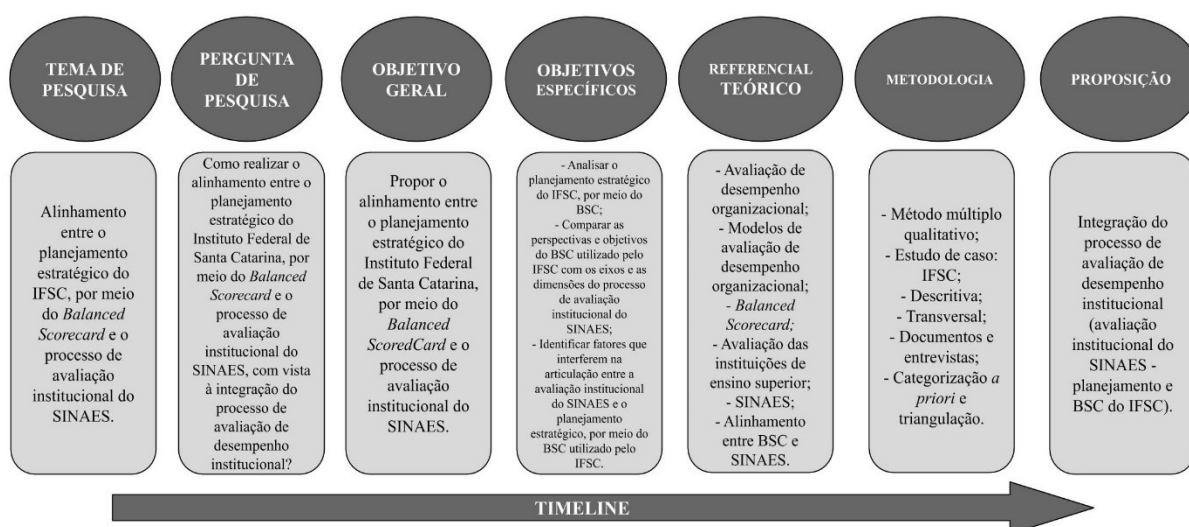
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Outra técnica de análise de dados utilizada foi a triangulação. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso utiliza diversas fontes de evidência, como entrevistas, observação e documentos. A utilização de diferentes métodos e técnicas de pesquisa em um mesmo estudo

caracteriza a triangulação (COLLIS; HUSSEY, 2005). Esta pesquisa teve como base informações oriundas de documentos institucionais, como o PDI, os instrumentos de avaliação do SINAES e os relatórios de autoavaliação do IFSC, das entrevistas e do referencial teórico sobre o tema.

A Figura 11 mostra de forma resumida a estrutura deste trabalho, apresentando a *timeline* da pesquisa, desde a definição do tema até a proposta do que se pretende com esta pesquisa.

Figura 11 – *Framework* para o alinhamento entre o SINAES e o BSC do IFSC



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Conforme pode ser observado na Figura 11, após a definição do tema de pesquisa estabeleceu-se a pergunta norteadora do trabalho. Para responder a pergunta foi traçado o objetivo geral deste estudo e, na sequência, foram definidos três objetivos específicos para auxiliar na execução do objetivo geral. Nesse sentido, buscou-se o conhecimento científico na literatura que permitiu desenvolver uma base teórica para dar suporte à análise a ser desenvolvida. Em seguida, foram estabelecidos os métodos e instrumentos necessários para a elaboração da pesquisa, com vista a alcançar os objetivos traçados. Por fim, tem-se o que se pretende com a realização deste trabalho.

### 3.2 CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO: PORTIFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Inicialmente, definiu-se o tema de pesquisa "**alinhamento entre o *Balanced Scorecard* de uma instituição de ensino superior e a avaliação do SINAES**". Em seguida,

realizou-se uma busca nas bases de dados Scopus, Spell e Scielo com a equação booleana ("*Balanced Scorecard*") AND ("Higher Education" OR "University" OR "Performance Evaluation" OR "Ensino Superior" OR "Instituição de Ensino" OR "Avaliação de Desempenho" OR "Avaliação Institucional"). A equação booleana ("*Balanced Scorecard*") AND ("Sinaes") foi utilizada, porém não foram encontrados documentos com esse parâmetro de busca em nenhuma das três bases de dados. Ressalta-se que não foi utilizado nenhum filtro para refinar a pesquisa, a fim de levantar uma parcela significativa de artigos científicos sobre o tema.

Em uma busca inicial, obteve-se o retorno de 971 artigos nas três bases de dados, que em seguida foram sistematizados no software Endnote. Na sequência, os artigos duplicados foram excluídos, restando um total de 894 artigos.

De modo a delimitar o escopo dos artigos selecionados, fez necessário definir o critério de seleção dos artigos, que se constituiu de duas etapas. Primeiro, estes artigos foram submetidos à uma pré-seleção a partir da leitura dos tópicos (título, resumo e palavra-chave) das publicações, restando 13 artigos.

Em seguida, passou-se para a segunda etapa, na qual realizou-se a leitura na íntegra das publicações, a fim de verificar sua adequação ao propósito do estudo, selecionando apenas os artigos que abordam a metodologia do BSC integrada ao processo avaliativo do SINAES. Nessa leitura, 9 artigos foram descartados por não corresponderem com o perfil delineado, totalizando 4 artigos para a realização desta pesquisa. A Figura 12 apresenta o processo de seleção do portfólio bibliográfico desta pesquisa.

Figura 12 – Seleção do portfólio bibliográfico



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Dessa forma, verificou-se que os estudos sobre o uso do BSC articulado à avaliação do SINAES em IES, ainda, são tímidos, identificando apenas quatro artigos alinhados ao tema proposto (PUFFAL; SCHLABITZ, 2009; CONTO; BRITTO; CYRNE, 2011; LIMA; SOARES; LIMA, 2012; SILVA; PORTUGAL; SOUZA, 2014). Esses artigos trabalham a

relação entre o BSC e o SINAES, analisando os elementos, a divergência, a convergência e o alinhamento entre os dois modelos em Universidades.

Além da pesquisa realizada em bases de dados, identificou-se a dissertação de Santos (2008) que articula o BSC e SINAES em IES privada e dois estudos que tratam do tema em Institutos Federais, a tese de Argollo (2015) e o livro de Olivo, Boschilia e Schwede (2015). O portfólio de estudos selecionados serviu como base para fundamentar a pesquisa de acordo com a literatura encontrada.

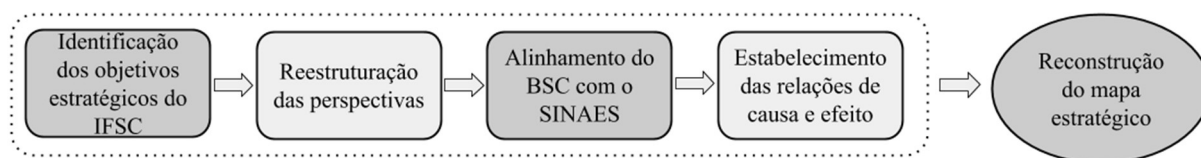
### 3.3 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO: *BALANCED SCORECARD*

Para este trabalho foi considerado o método original de construção de um BSC apresentado pelos autores Kaplan e Norton, no livro "A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*", de 1997. No entanto, algumas adaptações foram realizadas com o objetivo de focar na realidade da IES estudada e na proposta dessa pesquisa.

Cabe ressaltar que o IFSC já dispõe da ferramenta do BSC com foco em três perspectivas: a) alunos e sociedade; b) processos; c) pessoas e conhecimento (IFSC, 2017) e estruturada, inicialmente, com 23 objetivos, os quais foram reduzidos para 18 objetivos estratégicos, após a última revisão do planejamento, que ocorreu no primeiro semestre de 2019 (IFSC, 2019). Sendo assim, o propósito foi realizar uma releitura do que já existe no BSC do IFSC e alinhar com o instrumento de avaliação institucional do SINAES, que dispõe de diversos critérios de análise na verificação de 10 dimensões, contempladas por 5 eixos.

As etapas do processo de releitura do BSC são ilustradas na Figura 13 e descritas seguir:

Figura 13 – Etapas do processo de releitura do BSC do IFSC



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

- a) **1ª etapa:** Identificação dos objetivos estratégicos existentes da instituição - os objetivos foram identificados nos documentos institucionais do IFSC, servindo de base para o alinhamento com os critérios de análise da avaliação do SINAES. Após a análise documental, 2 objetivos foram adaptados.

- b) **2ª etapa:** Reestruturação das perspectivas - a partir da análise documental, as perspectivas utilizadas no BSC do IFSC foram reestruturadas. O PDI, o instrumento de avaliação do SINAES e os relatórios de autoavaliação do IFSC serviram como pilar para reestruturar e redefinir as perspectivas mais adequadas aos objetivos da instituição.
- c) **3ª etapa:** Alinhamento do BSC com o SINAES - com a redefinição dos objetivos e perspectivas do BSC, esses elementos foram categorizados e alinhados com os critérios de análise e as dimensões do SINAES, respectivamente, com vista à integração dos processos avaliativos.
- d) **4ª etapa:** Estabelecimento das relações de causa e efeito - a partir da validação dos objetivos e perspectivas estabelecidos foi possível estabelecer as relações de causa e efeito entre esses dois elementos.
- f) **5ª etapa:** Reconstrução do mapa estratégico - com as relações de causa e efeito estabelecidas foi reconstruído o mapa estratégico do IFSC.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentados a caracterização da IES pesquisada com sua missão, visão, valores e objetivos, bem como as informações obtidas por meio das entrevistas e dos documentos institucionais e a estrutura do BSC alinhado ao SINAES.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA IES**

O IFSC foi criado em Florianópolis por meio do decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina, sendo a primeira sede instalada em 1º de setembro de 1910, no centro da capital catarinense (IFSC, 2019).

Ao longo dos anos, o nome e o status da instituição passaram por diversas mudanças por meio de leis e portaria ministerial. Em 2008, foi criada a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica que transformou a instituição em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC.

O IFSC tem como finalidade ofertar formação e qualificação em diversas áreas e modalidades de ensino, realizar pesquisa e desenvolver produtos e serviços integrados com os setores produtivos da sociedade catarinense (IFSC, 2019).

A estrutura multicâmpus do IFSC e as exigências estabelecidas para a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, bem como as diretrizes que regem o ensino superior requerem mecanismos de gestão que garantam o caráter sistêmico da instituição, fortalecendo o entendimento de como os processos internos se integram e como eles se relacionam com o ambiente externo. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume um papel fundamental como ferramenta de gestão (IFSC, 2017).

A instituição possui uma coordenadoria de planejamento e avaliação institucional, a qual conta com uma equipe de cinco servidores que trabalham para promover e coordenar os processos de planejamento estratégico e avaliação institucional, de sistematização de dados e de informações. Entretanto, atualmente essa coordenadoria atua apenas com o planejamento, ficando a condução da avaliação institucional sob responsabilidade da CPA.

#### **4.1.1 Construção do planejamento estratégico do IFSC**

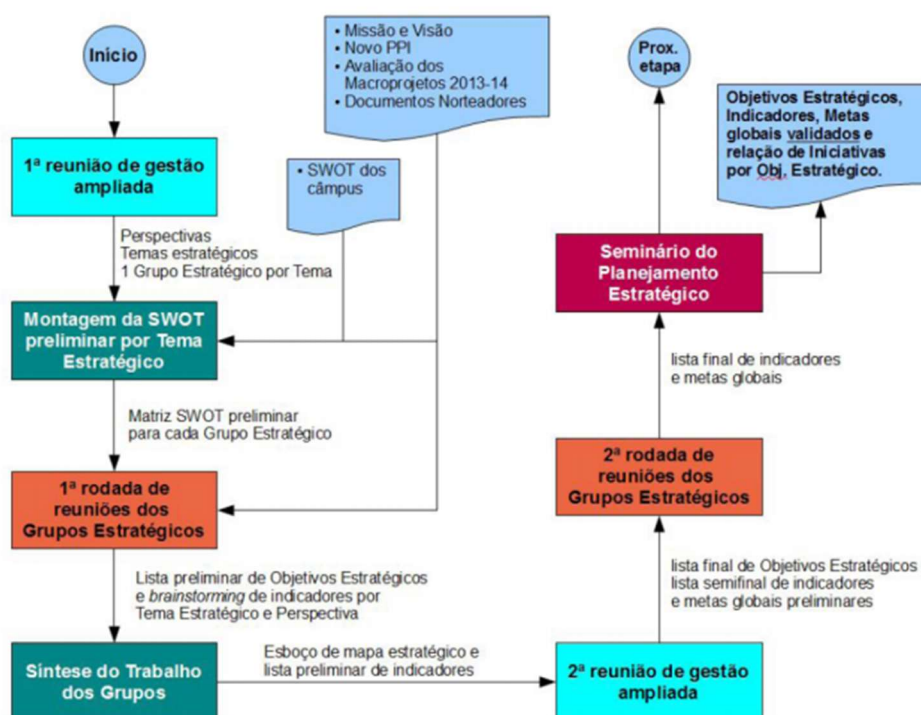
O processo de elaboração do PE buscou uma metodologia de trabalho que buscasse dar continuidade ao que a instituição vinha fazendo desde 2009. Após vários estudos sobre

ferramentas de planejamento estratégico, em 2013, optou-se por utilizar uma metodologia que agrupa os objetivos estratégicos em perspectivas de valor, as quais representam os fatores chaves para uma visão ampliada da instituição. Sendo assim, o PE do IFSC foi construído por meio da ferramenta do BSC. A partir do aprofundamento no tema, a equipe da Pró-reitoria responsável pelo planejamento delineou como a metodologia seria adaptada à realidade e às necessidades do IFSC.

Na metodologia adotada, os objetivos estratégicos foram inseridos em um mapa estratégico, que descreve a relação de causa e efeito, levando ao cumprimento da missão e alcance da visão. Para cada objetivo estratégico foram elaborados indicadores e, para cada indicador, uma meta. Na sequência, foram definidas as iniciativas estratégicas.

Após a definição da metodologia, elaborou-se o fluxograma de trabalho, conforme pode ser visualizado na Figura 14. As etapas do fluxograma são detalhadas posteriormente.

Figura 14 – Etapas do fluxograma de trabalho



Fonte: IFSC (2013).

Uma das primeiras etapas da construção do planejamento é a elaboração das declarações de missão e visão do IFSC. Com o objetivo de definir as declarações, a Comissão Central do PDI, composta por gestores e servidores das cinco Pró-reitorias, organizou um

seminário, no qual foram convidados alguns gestores e membros do Conselho Superior - CONSUP.

Os trabalhos desse seminário foram subsidiados pelas contribuições de servidores e alunos coletadas em uma consulta pública preliminar, durante o mês de abril de 2013, e do Seminário do Projeto Pedagógico Institucional – PPI, que ocorreu em maio de 2013, além da lei de criação dos Institutos Federais e da Política de Comunicação do IFSC. Após muitas discussões, como não foi estabelecido um consenso, a Comissão Central do PDI decidiu encaminhar para votação em assembleia as alternativas de missão e de visão. A definição das declarações é apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 – Missão e visão do IFSC

|               |                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MISSÃO</b> | 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. |
| <b>VISÃO</b>  | Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.                                           |

Fonte: IFSC (2013).

A fim de subsidiar a elaboração do PE, foi realizado um diagnóstico institucional, em todos os câmpus, por meio da ferramenta matriz SWOT. Uma capacitação foi realizada com representantes das comissões locais do PDI, compostas na sua maioria por gestores dos câmpus. Cada câmpus foi orientado a encaminhar uma matriz com 40 fatores ambientais: 10 forças, 10 fraquezas, 10 oportunidades e 10 ameaças. As matrizes SWOT dos câmpus serviram de base na elaboração dos objetivos estratégicos institucionais.

Com o objetivo de definir as perspectivas e os temas estratégicos, que vinculam os objetivos, foi realizada, em setembro de 2013, a 1ª reunião de gestão ampliada, na qual participaram Pró-reitores, diretores da Reitoria e a equipe do gabinete da Reitoria. Ainda nessa reunião, definiu-se os grupos temáticos para começarem a elaborar uma proposta de objetivos estratégicos. A definição das quatro perspectivas e dos temas estratégicos, resultado dessa reunião, são apresentados no Quadro 9:

Quadro 9 – Perspectivas e temas estratégicos

|                           |                                                                                                                                                         |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PERSPECTIVAS</b>       | 1. Alunos e Sociedade;<br>2. Responsabilidade Orçamentária e Financeira;<br>3. Processos;<br>4. Pessoas e Conhecimento.                                 |
| <b>TEMAS ESTRATÉGICOS</b> | 1. Identidade e Imagem Institucional;<br>2. Pesquisa e Inovação;<br>3. Inserção profissional;<br>4. Intervenção político-social;<br>5. Inclusão social. |

Fonte: IFSC (2013).

Após a definição das perspectivas e dos temas estratégicos, as matrizes SWOT dos câmpus foram sistematizadas, relacionando os fatores ambientais com os temas e as perspectivas estratégicas definidas na reunião de gestão ampliada. A sistematização das matrizes SWOT serviu como base para a elaboração dos objetivos estratégicos, que foram propostos pelos grupos temáticos durante uma semana de reuniões.

A equipe da Pró-reitoria responsável pelo planejamento realizou a sistematização dos objetivos estratégicos levantados nas reuniões dos grupos temáticos e apresentou o esboço do mapa estratégico na 2ª reunião de gestão ampliada, na qual participaram Pró-reitores, diretores, chefes e coordenadores da Reitoria. Na sequência, os grupos temáticos reuniram-se novamente para redigirem uma proposta de indicadores e metas para cada objetivo estratégico.

Com o objetivo de validar todo o material produzido pelos grupos temáticos foi realizado, em outubro de 2013, o Seminário de Planejamento Estratégico, no Hotel Golden Executive, em São José, que contou com 143 participantes de todos os câmpus e reitoria. Durante os dois dias de evento, os participantes validaram a redação e a descrição de cada objetivo previamente estabelecido, além de propor indicadores, metas e iniciativas.

O material produzido pelos grupos temáticos no Seminário de Planejamento Estratégico passou por uma análise técnica e foi disponibilizado para consulta pública durante 10 semanas, via formulário online. Ao todo, foram recebidas 128 contribuições de servidores e alunos que na sequência passaram por uma análise técnica. O Quadro 10 apresenta o número de contribuições por câmpus e reitoria.

Quadro 10 – Número de contribuições por câmpus/reitoria

| <b>CÂMPUS/REITORIA</b> | <b>Nº DE CONTRIBUIÇÕES</b> |
|------------------------|----------------------------|
| Araranguá              | 5                          |
| Canoinhas              | 7                          |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| Chapecó                  | 13         |
| Criciúma                 | 1          |
| Florianópolis            | 9          |
| Florianópolis-Continente | 5          |
| Garopaba                 | 10         |
| Gaspar                   | 21         |
| Itajaí                   | 1          |
| Jaraguá do Sul           | 4          |
| Jaraguá do Sul-GW        | 4          |
| Joinville                | 1          |
| Lages                    | 3          |
| Palhoça Bilíngue         | 1          |
| Reitoria                 | 28         |
| São José                 | 2          |
| São Miguel do Oeste      | 9          |
| Urupema                  | 2          |
| Xanxerê                  | 2          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>128</b> |

Fonte: Adaptado de IFSC (2014).

Após a análise da consulta pública, foi elaborada uma minuta do planejamento estratégico, que passou pela apreciação do Colégio de Dirigente – CODIR, em maio de 2014, depois encaminhada para ser apreciada no Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE, em agosto de 2014 e, por fim, aprovada pelo CONSUP, em outubro de 2014.

A etapa seguinte do PE é a elaboração do Plano Anual de Trabalho – PAT de cada câmpus, um planejamento mais tático e operacional, e a previsão orçamentária do IFSC para a Lei Orçamentária Anual da União.

O documento do Planejamento Estratégico 2015-2019 apresenta as perspectivas e os temas estratégicos, que podem ser visualizados no Quadro 9, bem como os objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas e o mapa estratégico. A Figura 15 apresenta o mapa estratégico do IFSC.

Figura 15 – Mapa estratégico 2015-2019



Fonte: IFSC (2014).

Ao longo do ano de 2018, durante a vigência do Planejamento Estratégico 2015-2019, iniciou-se o trabalho de revisão do atual documento em vigor na instituição, seguindo um fluxo de trabalho para que os ajustes necessários fossem conduzidos de maneira efetiva (IFSC, 2019).

No primeiro semestre de 2018, o trabalho de revisão do planejamento iniciou pela reflexão dos conceitos de missão, visão e valores, atividade que novamente priorizou a participação da comunidade do IFSC. Para isso, foi disponibilizado um questionário, via formulário eletrônico, para consulta pública durante 12 dias. A pesquisa contou com a participação de 958 pessoas, sendo a maioria alunos, cerca de 464. Entre os servidores do IFSC

foi possível observar a participação de 386 pessoas, representando 15% do total do quadro da instituição, o que esteve abaixo do esperado (IFSC, 2019).

Como resultado da consulta pública, por meio de audiências, a sugestão foi que as declarações de missão e visão sejam mantidas para o novo planejamento. Entretanto, as respostas sobre os valores apontaram para outra direção. As sugestões de atualização dos valores institucionais foram encaminhadas à Comissão Central do PDI, composta na sua maioria por gestores e representantes de órgãos colegiados, que aprovou a inclusão de dois itens: **Inovação** e **Respeito**. Os demais valores que constam mapa estratégico 2015-2019 foram mantidos inalterados.

Um novo diagnóstico institucional foi realizado por meio da ferramenta matriz SWOT elaborada por cada câmpus. As matrizes foram sistematizadas pela equipe da Pró-reitoria responsável pelo planejamento e, na sequência, os Pró-reitores indicaram as 10 principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Neste processo de revisão do planejamento utilizou-se a SWOT cruzada, então após a sistematização das matrizes foi realizada a análise de como os fatores externos influenciam a possibilidade de os internos ocorrerem. O resultado da matriz SWOT do IFSC para o planejamento 2020-2024 é apresentado na Figura 16.

Figura 16 – Matriz SWOT 2020-2024

|                  | FATORES POSITIVOS                                                                                                                                                                                     |      | FATORES NEGATIVOS                                                                                                                                             |      |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| FATORES INTERNOS | S1 Ensino público, gratuito e de qualidade                                                                                                                                                            | 1,00 | W1 Altos índices de evasão e retenção escolar                                                                                                                 | 1,00 |
|                  | S2 Cursos alinhados com as atividades econômicas e demandas sociais regionais*                                                                                                                        | 0,59 | W2 Pouca articulação entre ensino, pesquisa e extensão na formação do aluno                                                                                   | 0,41 |
|                  | S3 Política e programas internos de assistência estudantil bem estruturados                                                                                                                           | 0,54 | W3 Infraestrutura física insuficiente para consolidação dos câmpus ainda em implantação e para ampliação da oferta de cursos e vagas nos câmpus implantados*  | 0,39 |
|                  | S4 Infraestrutura adequada às ofertas atuais*                                                                                                                                                         | 0,54 | W4 Falta de identificação e de atendimento às demandas no ensino, na pesquisa e na extensão alinhados aos cenários futuros*                                   | 0,28 |
|                  | S5 Quadro de servidores capacitado e com alto índice de titulação                                                                                                                                     | 0,49 | W5 Gestão estratégica baseada em indicadores ainda incipiente e pouca articulação entre os processos de planejamento e a avaliação do desempenho              | 0,24 |
|                  | S6 Boa visibilidade e imagem positiva do IFSC junto às comunidades atendidas                                                                                                                          | 0,40 | W6 Relacionamento com egressos ainda incipiente*                                                                                                              | 0,17 |
|                  | S7 Incentivo à participação dos alunos em projetos de ensino, pesquisa, extensão e intercâmbio internacional                                                                                          | 0,37 | W7 Infraestrutura e serviços de suporte ao aluno ainda insuficientes quanto a alimentação escolar e acessibilidade                                            | 0,16 |
|                  | S8 Oferta de cursos organizada em itinerários formativos verticalizados e diversificada em termos de formas, níveis e áreas*                                                                          | 0,28 | W8 Desequilíbrio na quantidade de servidores técnico-administrativos e no dimensionamento de pessoal para as atividades em geral*                             | 0,13 |
|                  | S9 Gestão participativa e escolha democrática de gestores e representantes dos segmentos nos órgãos colegiados                                                                                        | 0,15 | W9 Processo de ingresso complexo, pouco acessível a alguns dos públicos da EPT e com eficiência questionável para alguns tipos de curso, como FIC e Graduação | 0,12 |
|                  | S10 Institucionalização do ensino à distância*                                                                                                                                                        | 0,14 | W10 Carências infraestruturais, tecnológicas, regulatórias e humanas para consolidação e ampliação de ofertas na modalidade de ensino à distância*            | 0,09 |
| FATORES EXTERNOS | O1 Vocação econômica regional demandante de cursos e projetos nas áreas de atuação do câmpus*                                                                                                         | 1,00 | T1 Contexto político-econômico nacional incerto quanto às políticas públicas para a EPT gratuita, de qualidade, democrática e pedagogicamente autônoma        | 1,00 |
|                  | O2 Contextos demográficos e sócio-educacionais regionais favoráveis à ampliação da oferta de cursos e vagas                                                                                           | 0,80 | T2 Evolução orçamentária incerta e desproporcional ao crescimento do número de alunos e demandas de desenvolvimento e manutenção da infraestrutura            | 0,71 |
|                  | O3 Espaço para mais parcerias com órgãos governamentais e com instituições públicas e privadas*                                                                                                       | 0,67 | T3 Deficiências na formação básica e priorização do trabalho em relação aos estudos*                                                                          | 0,59 |
|                  | O4 Alta demanda por Ensino à Distância e possibilidade de 20% de EAD nos cursos presenciais                                                                                                           | 0,25 | T4 Carência de transporte público e problemas de mobilidade urbana                                                                                            | 0,40 |
|                  | O5 Metas do PNE para curricularização da extensão, ampliação da educação profissional de nível médio, educação de jovens e adultos, formação de professores, educação à distância e educação bilíngue | 0,24 | T5 IFSC ainda não consolidado como referência para todos os seus públicos estratégicos                                                                        | 0,29 |
|                  | O6 Existência de editais de fomento externo                                                                                                                                                           | 0,20 | T6 Cenários econômicos regionais desfavoráveis à inserção profissional e ao desenvolvimento tecnológico                                                       | 0,21 |
|                  | O7 Demandas sócio-culturais a serem atendidas por projetos de extensão, inovação e transferência de tecnologia                                                                                        | 0,16 | T7 Falta de valorização da formação profissional pela sociedade                                                                                               | 0,18 |
|                  | O8 Existência ou previsão de criação de centros/pólos de inovação tecnológica no município do câmpus                                                                                                  | 0,10 | T8 Desqualificação da imagem do serviço público e desvalorização da carreira do servidor público                                                              | 0,13 |
|                  | O9 Novas profissões e competências decorrentes do desenvolvimento tecnológico do mundo                                                                                                                | 0,07 | T9 Crescimento da oferta de educação à distância por instituições particulares                                                                                | 0,11 |
|                  | O10 Perfil do estudante contemporâneo da era digital                                                                                                                                                  | 0,07 | T10 Falta de implementação das políticas públicas para o atendimento de pessoas com deficiência*                                                              | 0,09 |

Fonte: IFSC (2019).

A partir desse contexto, iniciou-se a revisão dos objetivos estratégicos para o período de 2020 a 2024. A nova proposta foi elaborada com 18 objetivos institucionais, os quais foram submetidos à consulta pública com contribuições coletivas, por meio de audiências, e contribuições individuais, via *lime survey*. Ao todo, foram recebidos 136 formulários com contribuições individuais. O Quadro 11 apresenta o número de contribuições por câmpus e reitoria.

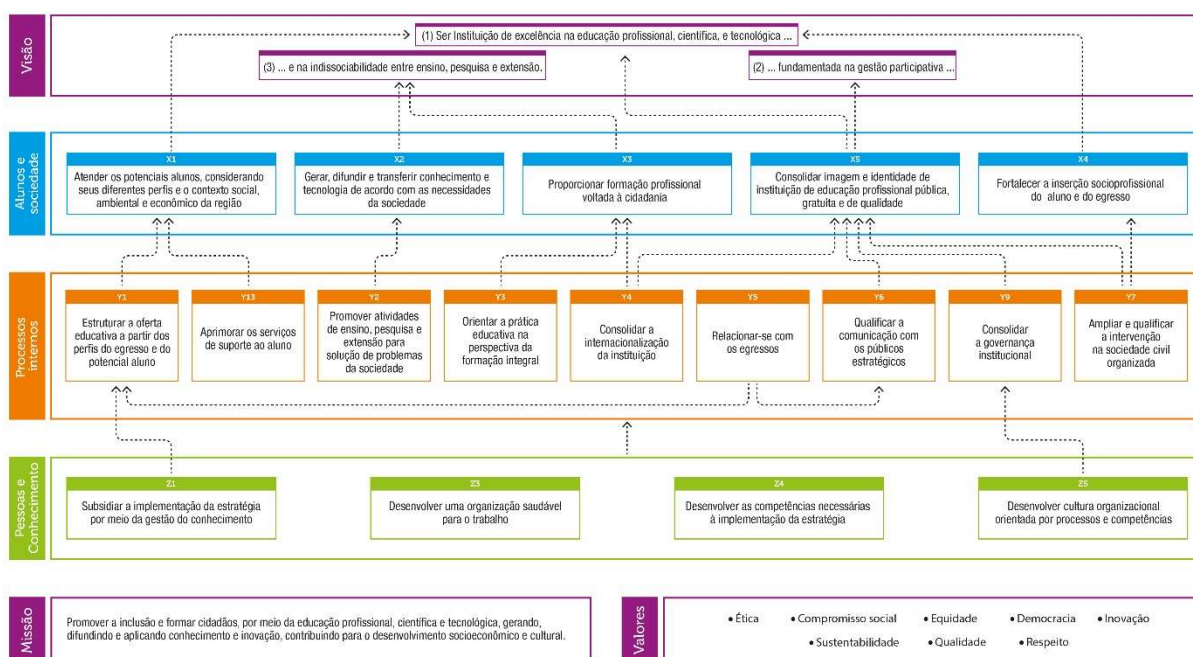
Quadro 11 – Número de contribuições por câmpus/reitoria

| <b>CÂMPUS/REITORIA</b>   | <b>Nº DE CONTRIBUIÇÕES</b> |
|--------------------------|----------------------------|
| Araranguá                | 1                          |
| Caçador                  | 9                          |
| Canoinhas                | 0                          |
| Chapecó                  | 1                          |
| Criciúma                 | 0                          |
| Florianópolis            | 6                          |
| Florianópolis-Continente | 5                          |
| Garopaba                 | 24                         |
| Gaspar                   | 3                          |
| Itajaí                   | 4                          |
| Jaraguá do Sul           | 5                          |
| Jaraguá do Sul-GW        | 0                          |
| Joinville                | 1                          |
| Lages                    | 5                          |
| Palhoça Bilíngue         | 0                          |
| Reitoria                 | 14                         |
| São Carlos               | 8                          |
| São José                 | 4                          |
| São Lourenço do Oeste    | 0                          |
| São Miguel do Oeste      | 2                          |
| Tubarão                  | 40                         |
| Urupema                  | 2                          |
| Xanxerê                  | 2                          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>136</b>                 |

Fonte: IFSC (2019).

O resultado da consulta referente aos objetivos estratégicos foi encaminhado aos responsáveis, os chamados “donos dos objetivos” para análise e resposta de cada contribuição. A equipe da Pró-reitoria responsável pelo planejamento realizou a sistematização e análise do material e, na sequência, encaminhou para aprovação da Comissão Central do PDI. Após a aprovação dos objetivos estratégicos pela Comissão Central do PDI, foi construída a proposta do mapa estratégico 2020-2024, que pode ser visualizado na Figura 17.

Figura 17 – Proposta do mapa estratégico 2020-2024



Fonte: IFSC (2019).

Ressalta-se que há etapas do processo de revisão do planejamento que, ainda, não foram realizadas. A minuta do documento planejamento estratégico 2020-2024 passará pela apreciação da comunidade e dos órgãos colegiados.

#### 4.1.2 Avaliação institucional no IFSC

No IFSC, a avaliação institucional é responsabilidade da CPA, que elabora e executa o processo de autoavaliação, com o objetivo de verificar a percepção da comunidade acadêmica sobre a qualidade dos serviços oferecidos e o cumprimento do compromisso social da instituição (IFSC, 2019).

A CPA é formada por uma comissão central e pelas comissões locais nos câmpus/reitoria, compostas por representantes do corpo docente, discente e técnico administrativo, que são eleitos pelos seus pares por um mandato de 2 anos (IFSC, 2014).

Cabe destacar duas atribuições da comissão central dispostas no art. 5º do regimento interno da CPA:

- VII. Avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos internos de avaliação já existentes na instituição, para subsidiar os novos procedimentos;
- VIII. Acompanhar, permanentemente, o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e o Projeto Pedagógico Institucional – PPI (IFSC, 2014).

Por mais que a CPA seja um órgão autônomo e responsável pela condução da autoavaliação, em seu regimento fica evidenciada a necessidade de articulação com a equipe responsável pelo planejamento e avaliação da instituição. Dessa forma, para fins de apoio administrativo necessário ao desenvolvimento das atividades, a CPA recebe suporte equipe da coordenadoria responsável pelo planejamento (IFSC, 2019).

A partir do ano de 2015, conforme estabelecido pela Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014, o relatório de autoavaliação passou a ser realizado anualmente, ao longo de um ciclo de 3 anos (IFSC, 2019). Então, no 1ª ano do ciclo, o processo de autoavaliação ocorre com uma pesquisa ampla, na qual os resultados da coleta são consolidados no 1º relatório parcial. No 2º ano do ciclo ocorre a manifestação da gestão dos câmpus e da reitoria sobre os resultados levantados e recomendações apontadas. As considerações são expressas no 2º relatório parcial. Por fim, no 3º ano do ciclo, a CPA faz a divulgação e os encaminhamentos das ações decorrentes do relatório parcial, com recomendações para a gestão, sendo os resultados consolidados no relatório integral (IFSC, 2019).

O processo avaliativo aplicado no ano de 2018 para compor o 1º relatório parcial foi executado apenas com os discentes, em função da adaptação do novo processo de autoavaliação trienal. Para que a pesquisa ficasse mais focada ao resultado dos estudos realizados pela CPA foi aplicado um novo questionário, mais sucinto e objetivo, com 18 questões de múltipla escolha, dividido em 4 segmentos: ensino; pesquisa e extensão; comunicação; infraestrutura, sendo que cada segmento possui uma questão aberta para resposta aberta. A avaliação com os docentes e técnicos administrativos para complementar o processo avaliativo será executada no segundo semestre de 2019 (IFSC, 2019).

Com vista a atender ao dispositivo legal, a elaboração da autoavaliação do IFSC segue os princípios do SINAES, que contempla as 10 dimensões, agrupadas em 5 eixos. Cabe destacar que na pesquisa aplicada em 2018 junto aos discentes em função da adaptação do novo processo de autoavaliação trienal foram avaliados apenas os Eixos 3 – Políticas Acadêmicas e 5 – Infraestrutura Física. Os demais eixos não foram contemplados nesse momento. Até o final de 2019 serão executadas as demais pesquisas a complementar o processo (IFSC, 2019).

A fim de promover a divulgação e conscientização sobre o processo de autoavaliação, a CPA central realiza ações de sensibilização por meio das comissões locais nos câmpus e na reitoria. Além disso, para o processo avaliativo de 2018, com o apoio da Diretoria

de Comunicação, produziu banners na página principal do site do IFSC, criou uma *fanpage* institucional no *Facebook* e uma página específica da CPA.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista que o objetivo geral desta pesquisa é propor o alinhamento entre o planejamento estratégico do IFSC e o processo de avaliação institucional do SINAES, buscou-se por meio das entrevistas realizadas, diagnosticar o conhecimento dos sujeitos de pesquisa em relação ao processo de planejamento estratégico e desempenho organizacional, o qual envolve a utilização do BSC, e o conhecimento dos entrevistados em relação ao processo de avaliação do SINAES, buscando identificar como estes processos se inter-relacionam atualmente, no sentido de responder ao problema de pesquisa formulado. Para tanto, essa apresentação dos resultados seguiu o roteiro de entrevista, dividido em 5 categorias, conforme pode ser verificado no ver apêndice A.

### 4.2.1 Categoria 1 – Planejamento estratégico e desempenho organizacional do IFSC

Assim, na categoria 1, dentro do entendimento sobre o processo de construção do planejamento estratégico do IFSC, de forma geral, a maioria dos relatos demonstra pouco conhecimento, sendo possível observar a falta de cultura de planejamento. Expressões relacionadas à pouca participação na construção do PE aparecem nas falas dos entrevistados 5, 7, 9 e 13, como ilustram seus depoimentos:

O primeiro processo de construção não participei muito. Agora nesse processo de atualização do novo planejamento participei de algumas reuniões, apenas [...] (Entrevistado 5).

Existe um cronograma que tem etapas a serem vencidas, dentro dessas etapas está o processo de revisão do planejamento anterior e a projeção institucional para os próximos anos, mas eu não tive uma participação efetiva e imediata, não foi muito acentuada não, pelo menos da minha parte (Entrevistado 7).

Quando eu comecei a participar das reuniões já era algo que vinha acontecendo há algum tempo, há meses, então eu tive pouca participação nesse trabalho de planejamento” (Entrevistado 9).

Eu não tive uma participação muito efetiva no grupo de definição do planejamento. Nesse processo de revisão foi mais na definição de estruturação de como seria realizada cada etapa de construção do planejamento. Então, foi feita a matriz SWOT por câmpus, definindo os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Foram realizadas algumas consultas públicas ou audiências, mas não tem muita participação das pessoas (Entrevistado 13).

A participação restrita aos gestores da instituição é citada pelos entrevistados 2, 11 e 12, como um aspecto que envolve a construção do planejamento, sendo possível observar a falta de sensibilização e envolvimento da comunidade acadêmica no desenvolvimento do processo. Assim se manifestam:

[...] o processo de construção envolveu a consulta junto aos diretores e outros gestores, inclusive duas reuniões que ocorreram em um Hotel. Basicamente, a construção do planejamento acho que é sempre assim, você consulta os gestores e eles detalham quais são as medidas que consideram mais importantes para a instituição (Entrevistado 2).

O processo tem um bom envolvimento na sua construção com todos os gestores, não sei se todos os servidores são convidados, mas pelo menos os gestores são convidados a participar. Eu participei só de algumas reuniões. Esse é um processo que envolve mais gestores do IFSC (Entrevistado 11).

Nesse processo de revisão do planejamento participei de bem poucas reuniões. Sei que agora estamos revisando o planejamento e as reuniões envolvem mais os gestores [...] Na minha visão, deveria ser mais divulgado e mais amplo. Quando se trata de planejamento, eu acho que deveria ser trabalhado mais envolvendo toda a comunidade (Entrevistado 12).

Por outro lado, o entrevistado 6 demonstra bastante conhecimento, o qual relata detalhadamente o processo de construção do planejamento estratégico do IFSC. Diante do seu conhecimento, é possível detectar que, de fato, as etapas que envolveram a construção do PE foram restritas à participação de gestores da instituição, sendo disponibilizada apenas a minuta do planejamento estratégico para consulta pública, conforme ilustra seu depoimento:

[...] em 2012, estudamos muito como fazer o planejamento, porque ninguém sabia, não tinha nenhuma orientação de como fazer, o quê, então procuramos olhar para vários planejamentos de universidades e institutos. Junto com isso a antiga Diretora de Gestão do Conhecimento tinha um desejo de se aprofundar no conhecimento do BSC e querer aplicar no Instituto [...] Então, começamos a estudar o BSC e propusemos isso na metodologia. Em 2012, fizemos um seminário de dois ou três dias com os gestores do IFSC todo, na Cachoeira do Bom Jesus, sem falar em BSC, sem falar em planejamento estratégico, não usamos esses nomes em nenhum momento. Foram cerca de 100 gestores de todos os câmpus e reitoria. [...] Em 2013, pedimos para todos os câmpus que elaborassem uma matriz SWOT, não fizemos cruzamento da matriz como a gente fez agora na revisão, de cruzar os fatores internos e externos, foi só um levantamento de forças fraquezas ameaças e oportunidades. Cada câmpus fez o seu. Reunimos os gestores da Reitoria no auditório e definimos as perspectivas. A literatura do BSC traz as 4 perspectivas clássicas, nós definimos não utilizar a financeira no primeiro momento ali nessa reunião. O pessoal entendeu, inicialmente, que ela era necessária, então não ficamos dando murro em ponta de faca, aí a gente ficou com quatro propostas ali de perspectivas: alunos e sociedade; sustentabilidade financeira; processos; pessoas e conhecimento. Além das perspectivas, definimos quais seriam os temas estratégicos do IFSC: sociabilidade, pesquisa e inovação, intervenção social, inclusão social, não lembro ao certo, eram 5 temas estratégicos [...] Então, nós organizamos oficinas temáticas para cada um dos 5 temas estratégicos, procurando usar toda a documentação, especialmente, a matriz SWOT que os câmpus tinham elaborado para identificar objetivos dentro de alunos e sociedade, na sequência objetivos para a financeira; processos; pessoas e conhecimento, tentando estabelecer as relações de causa e efeito. Então, produzimos 5 mapas estratégicos. Ainda na reitoria, restrito a gestores e a convidados dos gestores, pessoas da equipe que os gestores entendiam que deveriam participar do processo. Na sequência era hora de

analisar com mais profundidade, avaliar aquilo. Nós fizemos um seminário de dois dias também no Hotel Golden ali na Serraria, chamamos os gestores dos câmpus, gestores de todas as áreas, tínhamos coordenadores de gestão de pessoas, de registro acadêmico, de pesquisa e extensão, de todas as áreas do Instituto tinham representação ali [...] Tínhamos alunos, não era uma representação grande de alunos, era pouco. Terminado o seminário nós trouxemos o trabalho de volta para Reitoria, chamamos de novo os grupos por tema e aí era o momento de discutir e avaliar aquilo que o seminário tinha apontado [...] discutimos no CODIR o resultado do trabalho, lapidamos e aí a minuta do planejamento estratégico foi para uma consulta pública. Ficou dois meses aberta para contribuições individuais, teve um número razoável de contribuições [...] e aí fizemos, então, a versão final que foi depois para o CEPE e depois para o CONSUP.

Um ponto destacado pelo entrevistado 1 é a existência do planejamento no IFSC em função de exigência legal, demonstrando que a iniciativa de construir o planejamento não partiu da vontade de estabelecer um norte a ser seguido pela instituição. Indicativo claro de cumprir a legislação, assim se manifesta:

Por lei devemos ter um PDI, que é o nosso planejamento estratégico. Deve haver algum decreto que traga uma estrutura, aquela mesma que compõe o PDI, a ser seguida para a elaboração do documento. Bom, o processo começa aí, pela obrigatoriedade de se construir um planejamento estratégico [...]

A divulgação, sensibilização, conscientização e participação de grupos técnicos, bem como participação da comunidade interna e externa, foram apontados como elementos determinantes que podem contribuir na construção do planejamento, como dizem os entrevistados 2, 3, 7, 8, 10, 11 e 12. A premissa de que o planejamento deve envolver toda a instituição e ser conduzido por um grupo com conhecimento técnico foi plenamente observada pela fala de alguns entrevistados, conforme os relatos a seguir:

Para melhorar o planejamento acho que teria que ter toda a instituição envolvida [...] agora para coordenar aí tem que ser um corpo técnico. O problema não é simples tem que envolver todo mundo, mas tem que apontar para questões que sejam plausíveis e todo mundo tem que estar ciente disso (entrevistado 2).

Acho que quando se fala em planejamento existem algumas pessoas que tem entendimento do que é planejamento e tem conhecimento para trabalhar com isso. Então, eu acho que deveríamos deixar mais profissional, com quem tem mais conhecimento. Eu acho que deveria ser conduzido por pessoas que entendem de planejamento (entrevistado 3).

[...] um dos grandes problemas de um processo dessa natureza é a sensibilização das pessoas. Então, acho que quando você está motivado, você contribui de maneira mais positiva. As consultas públicas são um elemento interessante, porque só a visão interna é meio nebulosa, alguns pontos as pessoas não percebem por estarem dentro da instituição e, às vezes, as questões periféricas são fundamentais para ir numa direção de abrir determinados cursos ou investir em pesquisa em uma determinada direção, questões que sejam de interesse da comunidade (entrevistado 7).

Penso na questão da participação de construção de grupos técnicos, não só aqui na reitoria, porque o planejamento vai ser desdobrado e se a gente não tem no câmpus pessoas com conhecimento de como fazer aquele desdobramento fica complicado. Então, que tenha um grupo mais técnico para dar conta de conduzir o processo e

elaborar as propostas que sejam validadas pela comunidade ampliada. Precisa, sim, ter um trabalho de sensibilização, de conscientização (entrevistado 8).

A análise ambiental não pode ser feita por 4 ou 5 gestores, não adianta só um grupo pequeno, fica muito resumida a visão de alguns gestores. Precisa envolver toda a comunidade. Sinto que esse processo de revisão do planejamento está sendo remodelado só por uma cúpula. Então, ficam ali só os Pró-reitores, diretores e outros gestores acho que, também, participam dessa análise ambiental (entrevistado 10).

Creio que a participação de toda a comunidade, uma grande representatividade de todos é de suma importância, contribui na construção do planejamento, envolver todos de dentro e de fora da instituição, não só os gestores, para se ter várias visões, bem como analisar o planejamento anterior, alinhado com a avaliação externa do SINAES e, também, junto à autoavaliação da instituição (entrevistado 11).

Acho que deve-se tentar trabalhar de uma forma que a informação seja mais aberta, mais transparente [...] as informações devem ser mais divulgadas. Acho que a contribuição seria realmente uma divulgação melhor do que está acontecendo, das etapas do planejamento que estão acontecendo, um acesso à informação melhor para a comunidade acadêmica (entrevistado 12).

O apoio e o compromisso da alta gestão precisam ser explícitos e corroborados pela prática diária, conforme depoimento do entrevistado 4: “Acredito que o patrocínio forte da alta gestão seja um fator crucial para ampliar o engajamento da instituição na construção do PE [...]”

Por sua vez, considerando o fato de que o planejamento é um processo contínuo e dinâmico que precisa ser permanentemente corrigido e melhorado, na revisão do planejamento da instituição estudada para o quadriênio 2020-2024, observa-se que houve uma melhoria no envolvimento dos alunos e da comunidade externa, como explica o entrevistado 6:

[...] foram dois pontos que vimos que precisava melhorar: envolver a comunidade externa e qualificar o processo de análise SWOT. Talvez as contribuições para o planejamento estratégico não tenham sido relevantes, mas trazer a comunidade externa para dentro da instituição conseguiu estabelecer ideias, propostas de coisas mais miúdas que são importantes. Foi legal esse movimento, foi um grande avanço que a gente fez envolver mais os alunos e a comunidade externa, o que não foi feito no primeiro processo de construção.

A matriz SWOT, ou seja, a análise ambiental das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foi a ferramenta apontada pelos entrevistados como subsídio para a elaboração do PE, conforme mencionam os entrevistados 2, 3, 4, 6, 8, 10 e 13.

A utilização do relatório da autoavaliação da CPA como base para a construção ou revisão do planejamento foi citada, apenas, pelos entrevistados 4, 6 e 12. Observa-se na fala do entrevistado 12, a preocupação da CPA para que os relatórios de autoavaliação sejam considerados e utilizados na revisão do planejamento. Assim se manifesta:

[...] ao longo do planejamento, a CPA pediu que os relatórios anteriores sejam considerados no processo de revisão do planejamento para encaixar em uma nova visão. A comissão não tinha muito espaço dentro do planejamento. O trabalho ficava em avaliar, entregar para o MEC e deu. Então, pelas conversas que tivemos, essa

revisão do planejamento considerou mais os relatórios de autoavaliação. A CPA está cobrando que os relatórios de autoavaliação sirvam de base também.

Embora haja, na opinião dos entrevistados 6 e 9, abertura a opiniões e sugestões de ideias da comunidade interna e externa, por meio das audiências públicas, como subsídio para a elaboração do PE, essa participação ainda não é efetiva, pois são poucas pessoas que se envolvem e participam do processo, conforme destacam os entrevistados 2, 3, 5 e 7. Além disso, os entrevistados 10 e 13 relatam que por mais que tenham as audiências públicas, quem define é um grupo pequeno de gestores, não levando em consideração as opiniões e sugestões da comunidade. De fato, o próprio entrevistado 6 que fala das audiências públicas como base para a construção do planejamento, relata que a maioria das contribuições não são consideradas, como explica: “É um tema mais difícil para a comunidade, para os alunos [...] A grande maioria das contribuições veio descontextualizada, como as pessoas não tinham participado de todas as etapas do processo não compreendiam [...]”.

Quando questionados sobre se o planejamento estratégico considera a avaliação do SINAES, observa-se a carência de conhecimento, tendo em vista a pouca participação na construção do PE aparecem nas falas dos entrevistados 1, 3, 4, 5, 7, 9 e 11, respectivamente: “Acho que considera, mas não participei do processo”; “Não sei dizer, isso é mais com o Pró-Reitor, a gente nunca participa efetivamente”; “Deveria ser considerado, mas não sei se de fato foi utilizado o resultado das avaliações do SINAES no planejamento”; “Acho que levou em consideração, mas como, com qual profundidade, não sei informar”; “Acredito que considerou, até porque é obrigatório, mas desconheço”; “Como eu não participei do processo, eu não saberia dizer se está alinhado, se foi considerado”; “Acredito que o IFSC deve considerar, entretanto não acompanhei o processo”;

De forma similar, o entrevistado 6 relata que não tem conhecimento da forma como os câmpus trabalham os instrumentos de avaliação do SINAES, mas afirma que são orientados a utilizar na hora de identificar forças e fraquezas. Assim se manifesta:

[...] Há 2 anos passamos pelo processo de credenciamento. Foram avaliados 7 câmpus nossos, então, deixamos disponível o relatório de avaliação externa de cada um desses câmpus. Esses relatórios estavam à disposição, porque são muito ricos, apontam uma série de questões que os câmpus estavam defasados. Até o pessoal comentou: Quanta coisa que deixamos de atender da melhor maneira só porque não nos organizamos para fazer, porque era possível, não incluímos isso no nosso planejamento anual, se tivesse feito, tínhamos pontuado mais. Então, ali ficou escancarado como não se olhava para os indicadores de qualidade dos instrumentos de avaliação para elaborar o planejamento anual dos câmpus [...] a consideração dos instrumentos de avaliação do SINAES deveria ser feita e é essa a orientação na hora de identificar forças e fraquezas [...] Isso foi só uma orientação: olhem para isso e façam essa análise. Se os câmpus fizeram não dá para saber.

Entretanto, alguns entrevistados apontam que existe um desalinhamento entre o planejamento estratégico e a avaliação institucional do SINAES, ou seja, afirmam que os dois processos estão desalinhados na instituição, conforme os depoimentos a seguir:

No câmpus, para revisão do planejamento não se considerou, em função do tempo e dos documentos que foram dados que precisávamos utilizar, mas eu entendo que deva. No câmpus até utilizamos o relatório da CPA para avaliar os objetivos estratégicos, mas não a fundo. Quando que vamos olhar bem a fundo para essa questão dos documentos do SINAES? Existe um gap entre o que levantamos e o que de fato o câmpus está fazendo (entrevistado 8).

Olha, não de forma direta. Eu digo de forma direta no sentido de que eu acho que o planejamento não pensou no SINAES para dizer vou colocar esse critério, porque está escrito no SINAES. Agora digo indiretamente, porque todas as ações de ensino que se encontram no PDI, de uma forma ou de outra, estão avaliadas no SINAES. Só que não acho o planejamento considerou o SINAES (entrevistado 10).

Na verdade ainda tem uma certa dissociedade entre o planejamento estratégico com o que é solicitado na autoavaliação institucional. A autoavaliação fica como um retrato de como está a instituição, não chega diretamente a avaliar os objetivos estratégicos, ver se o objetivo está sendo cumprido, ver como a comunidade acadêmica está enxergando isso, nós não conseguimos ainda fazer isso. Há uma tentativa, talvez agora com esse processo de revisão que está em andamento tenha uma relação mais próxima, mas ainda está um pouco separada essa questão de considerar as exigências externas no planejamento (entrevistado 13).

Observa-se que todos os entrevistados reconhecem a importância de ter um planejamento como fator relevante ao desempenho da instituição. Alguns depoimentos ilustram:

Tudo na verdade precisa de um planejamento [...] Não tem como a instituição evoluir se ela não planeja. Sem o planejamento não tem o menor sentido, a instituição precisa saber onde está situada, para onde vai, o que ela quer e sua direção. O planejamento reflete diretamente no desempenho da instituição (entrevistado 7).

Acho que é fundamental ter um planejamento. Uma instituição como a nossa que é séria, que é compromissada, precisa ter toda a visão em etapas, em perspectivas de ações para que realmente coloque em prática tudo aquilo que for melhor para atender a comunidade. Sem um planejamento bem detalhado, bem estruturado fica mais difícil de todos nós, servidores, desempenharmos nosso papel e, consequentemente, a instituição ter um bom desempenho (entrevistado 9).

O IFSC é uma instituição de grande porte, então se não tem um norte, cada câmpus pode estar atirando para um lado, se tendo já é difícil, o que dirá não tendo um planejamento. Então, vejo que o planejamento influencia e muito o desempenho, é um norteador. É o planejamento que nos diz o que temos que fazer e se podemos fazer (entrevistado 10).

Um PE bem estruturado resulta diretamente do desempenho da instituição, desta forma é necessário que todos os itens de trabalho sejam bem definidos. Acho que é uma questão mais ligada aos setores, de forma que eles entendam a importância do PE e que isso vai resultar diretamente no desempenho da instituição, cada setor saber como é importante ele estar com seus objetivos definidos e tá bem traçado isso (entrevistado 11).

Eu vejo que impacta de forma positiva, quando bem feito, tanto no crescimento da organização, quanto no crescimento das pessoas que ali trabalham, porque elas vão

saber o que fazer e quem procurar dentro da organização. Vejo o planejamento como uma peça fundamental na instituição (entrevistado 12).

Embora reconheçam o planejamento como importante, mais especificamente, no que se refere ao acompanhamento da execução do instrumento, os entrevistados 1, 2, 3, 8 e 13 ressaltam a necessidade do monitoramento do processo, pois somente o planejamento não garante a efetiva execução do que está escrito. Assim se manifestam:

É necessário um PE, com indicadores e metas alinhados aos objetivos estratégicos para que se possa medir e avaliar nosso desempenho. Agora a ideia é que sempre influencie para melhor, com o devido acompanhamento desses indicadores e, sobretudo, agindo naqueles que forem mais críticos. Esse tipo de feedback é que busca melhorar o desempenho e nesse aspecto acho que temos que melhorar (entrevistado 1).

Eu acho que é importante, a instituição precisa ter um planejamento. A minha crítica, de fato, é de como fazemos esse planejamento e como levamos isso para frente, como é feito o acompanhamento. Nós planejamos sim, mas será que estamos fazendo da forma certa? Adianta planejar e não colocar em prática? (entrevistado 2).

Acho que planejamento é importante, só não consigo ver na prática se ele efetivamente funciona, parece que fica mais no papel, não consigo ver no dia a dia o uso do planejamento de forma estratégica. Então, não consigo ver na prática o planejamento ser tão aplicado como me parece que eles querem, desejam. Eu vejo mais como uma obrigação legal, o PDI. Isso é uma visão que pode até estar equivocada, mas é a percepção que eu tenho e me incomoda muito, porque demanda muito tempo das pessoas, no geral as pessoas não gostam de participar, porque na verdade também tem essa percepção: ah eu preciso fazer tanta coisa no meu setor e ainda vou participar disso para depois ser guardado na gaveta e pronto. Então, acho que realmente não é uma percepção só minha, é geral (entrevistado 3).

Penso que é muito importante, mas tenho muita convicção de dizer que planejamento é um problema para a grande maioria da instituição, no sentido de que, perdemos o rumo dele no dia a dia. Existe uma estatística que data de 2005, depois não vi essa estatística novamente, mas que só 30% das estratégias planejadas são efetivamente deliberadas. Então, é um percentual muito baixo. É necessário que o que foi planejado seja de fato colocado em prática, seja executado. Não adianta ter tudo bonitinho no papel (entrevistado 8).

Entendo que o PE é o que define a instituição, acho que o planejamento vigente 2015-2019, estava um pouco complexo demais, objetivos nem sendo medidos, que ninguém observava. Então, eu vejo que é necessário trazer um pouco mais para o cotidiano, executar o que de fato está sendo planejado (entrevistado 13).

A construção do planejamento do IFSC, de forma geral, é avaliada pelos entrevistados 1, 2, 8, 12 e 13 como um processo restrito a gestores, com pouca participação da comunidade interna e externa. Na percepção desses respondentes, a comunicação precisa ser melhorada para que as pessoas tenham um maior envolvimento no processo de construção do planejamento, conforme as falas a seguir:

Nesse processo de revisão, parece que o PE ficou mais restrito à equipe de gestores da Reitoria [...] e só há participação efetiva da comunidade na consulta pública. É lógico que um PE é uma premissa da alta gestão, é um planejamento de nível institucional, mas ele precisa de insumos e de um norte que somente quem está na

ponta é que pode fornecer. Então, pode melhorar na questão da participação e da divulgação (entrevistado 1).

Eu não acho que está bom, acho que as pessoas, servidores de modo geral, não se sentem participando do processo e isso acaba invalidando o planejamento. Participam mais gestores e daí fica muito direcionado para aquele grupo que está gerindo. É muito complicado isso. Como as pessoas não se sente fazendo parte, elas não levam a sério planejamento (entrevistado 2).

[...] Falta a gente fazer os ajustes no caminho para que o planejamento se torne algo mais efetivo para que as pessoas não digam, como eu escuto, o planejamento é lá com o Pró-reitor. O planejamento não é com o Pró-reitor, o planejamento é nosso. Então, acho que são pequenas coisas que vamos fazendo no caminho, como provocar um movimento aqui, um encontro ali, envolver as pessoas de fato, são pequenas coisas que devem ser feitas para alinhar (entrevistado 8).

Acho que o PE é essencial, avalio de forma positiva. A instituição está revendo o planejamento, está buscando formas de crescimento, mas precisa melhorar mais no aspecto da comunicação e da divulgação melhor entre todos os servidores, alunos e comunidade externa, não só com as pessoas que estão envolvidas no processo, maioria gestores (entrevistado 12).

Aparentemente, não está no caminho que deveria estar, deveria ser mais prático. Agora está no processo de revisão do planejamento, até foram realizadas algumas consultas públicas, mas a meu ver não está sendo absorvido pela comunidade. Não há uma participação efetiva. Mal dá para conseguir fazer uma análise do que está sendo colocado, não teve como fazer contribuições, ter tempo para isso. Acho que ainda está com pouca participação. O ideal é divulgar, envolver as pessoas para participarem de todo o processo, verificar o que cada uma tem para contribuir. Temos um potencial muito grande tanto de servidores quanto de alunos que podem contribuir muito com o desenvolvimento da instituição (entrevistado 13).

Objetivos amplos e abrangentes é uma crítica apontada pelos entrevistados 2, 3, 4, 6, 8 e 12 na forma como avaliam a construção do planejamento. Os respondentes citados acreditam que a instituição precisa ter objetivos mais específicos e mensuráveis, conforme ilustram as falas a seguir:

Os objetivos do planejamento vigente 2015-2019 são muito amplos, abrangentes, a maioria imensurável [...] Nesse processo de revisão do planejamento, estamos trabalhando mais no sentido de verificar se um objetivo é parecido com outro e ir agrupando, pois como está atualmente não está bom (entrevistado 2).

Entendo que é necessário rever os objetivos que constam no nosso planejamento, pois é um número muito grande e um pouco perdido, meio sem muita lógica, não mensuráveis. Então, nesse processo de revisão estamos revendo esses objetivos para que sejam mais estratégicos e mensuráveis (entrevistado 3).

Vejo que o planejamento tem algumas falhas como, os objetivos não têm tangibilidade, não são mensuráveis. Hoje você pega um objetivo, algumas iniciativas estratégicas, tem uma amplitude interpretativa que é difícil te direcionar, que seria a principal contribuição do planejamento, te dar um direcionamento do que tem que fazer para ter esse alinhamento estratégico [...] (entrevistado 4).

O planejamento estratégico eu acho que não é bem gerenciado, ainda. Acho que temos que melhorar muito, temos que evoluir muito na identificação de objetivos [...] Nossos objetivos, ainda, são muito abertos, muito grandes, muito guarda-chuva. Acho que eles tinham que ser mais específicos. Então, acho que tem essa tendência de deixar tudo muito guarda-chuva, acho que temos que evoluir muito. Então, o servidor cria

um projeto, uma ação e precisa associar a um objetivo estratégico, só que às vezes não tem nada a ver e no sistema passa. Se não tem um sistema de gestão, de governança que olha para o projeto e percebe que não tem nada a ver com o objetivo estratégico com a qual foi relacionado, fica complicado. A própria gestão do câmpus deveria se preocupar mais com isso. Enfim, acho que estamos qualificando mais, ainda padece dos problemas centrais, como disse, os objetivos são muito guarda-chuva, você olha para eles e não necessariamente são estratégicos. Acho que se mistura muito processos, rotina com estratégia (entrevistado 6).

Os objetivos que estão no planejamento vigente 2015-2019 são mais ampliados. Alguns talvez não se sabe que objetivo exato é aquele, são muito amplos, daí é difícil de mensurar, não consegue. Essa questão está sendo revista nessa revisão do planejamento, penso que vamos conseguir fazer um filtro, um norteador (entrevistado 8).

Acho que os objetivos são muito amplos para quem olha, tanto para quem conhece o planejamento, quanto pra quem não tem tanto conhecimento da instituição em si. Agora a organização está revendo. Acho que os objetivos são pouco trabalhados, não se consegue entender muito bem os objetivos, o que queremos, porque são muito abrangentes (entrevistado 12).

Para sintetizar as falas dos entrevistados, a Figura 18 apresenta os termos mais citados referentes ao conjunto de questões da categoria 1.

Figura 18 – Nuvem de palavras: Categoria 1



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

#### 4.2.2 Categoria 2 – BSC do IFSC

Com relação às questões norteadoras da categoria 2, quando o assunto é a utilização do BSC, para os entrevistados 2, 4, 6, 8 e 10 a instituição não utiliza a ferramenta como deveria, com a finalidade de medir o desempenho organizacional e com base nas informações obter uma visão abrangente para tomar decisões acertadas. Assim se manifestam:

[...] O problema é que não conseguimos finalizar o BSC, por causa de uma coisa muito simples, objetivos muito amplos, que nem medimos e outros imensuráveis. Podem ser poucos objetivos e indicadores, desde que tivesse avaliando de fato [...] Nós não temos essa cultura de avaliação e temos muita dificuldade. Então, fica tudo muito subjetivo, a gente está medindo uma coisa que a gente não consegue fazer relação com outras coisas. O IFSC não utiliza a ferramenta como deveria utilizar (entrevistado 2).

O IFSC utiliza o BSC com a intenção de saber o que a instituição está conseguindo entregar de valor de verdade para a sociedade e como ele pode fazer esse tipo de contribuição. Mas até então nunca conseguimos medir de fato. Agora que estamos tentando dar tangibilidade, uma maneira de medir alguns dos nossos objetivos. Estamos caminhando para isso. E também o BSC deve ser usado para tomada de decisão, hoje a gente toma decisão com foco muito na interpretação pessoal do gestor e não com base nas informações extraídas da ferramenta que fundamente essa decisão (entrevistado 4).

[...] o que usamos do BSC é uma parte da potencialidade dele que é a construção do mapa estratégico. O que usamos muito mal, ainda, é aquilo que o BSC tem de melhor, que é medida de desempenho da implementação da estratégia. Essa parte de gestão estratégica que o BSC proporciona é onde precisamos evoluir muito. Acho que precisa haver, primeiro, esse compromisso com a modelagem dos objetivos e a mensuração dos indicadores, mas tem que haver, também, um entendimento do grupo de gestores da importância de se fazer gestão estratégica baseada na ferramenta. Esse ponto precisa evoluir muito. Acho que não se tem isso instaurado culturalmente nos gestores que estão no IFSC, hoje, em geral. Não falo só da reitoria, falo de geral. Dificilmente, alguém vai dizer que é bobagem fazer planejamento, todo mundo acha que deve usar dados, ter indicadores e fazer gestão estratégica em cima disso, todo mundo vai dizer que é importante, mas na verdade não se faz (entrevistado 6).

Penso que torna os objetivos de uma organização mais objetivos [...] mas e não sei dizer é o quanto nossos objetivos são medidos. O BSC no final tem que ser um balanceamento dos teus *scores*, das tuas pontuações, mas vejo que a gente não consegue fazer isso. Eu participei de algumas webs com o Pró-reitor, eu vi ele falando algumas coisas, mas de fato quanto por cento alcançamos de cada um dos objetivos, eu nunca vi. Então, acho que não é medido. O mais bacana de ter um objetivo que você não consegue medir é que vai tentar consertar isso no próximo (entrevistado 8).

Eu vejo que temos muita dificuldade, tem objetivos, indicadores muito interessantes que poderiam servir de base para algumas ideias e que hoje são difíceis de serem mensurados, pela complexidade. A instituição por mais tecnológica que seja, às vezes, temos uma dificuldade de ter as informações. Vejo que a ferramenta não está a nível estratégica, pensando-se em tomar uma decisão (entrevistado 10).

A representação visual por meio do mapa estratégico foi citada, por alguns entrevistados, como a principal finalidade pela qual a instituição utilizava o BSC. O entrevistado 3 diz: “Acho que é bem utilizado na questão visual para isso a ferramenta serve”. De forma similar, o entrevistado 7 relata: “A questão visual que tem sido utilizada, acho que é

bem interessante”. O entrevistado 9 fala: “Vejo sendo utilizado mais na questão visual, tem os mapas que mostram o que o planejamento vai gerar”.

Para os entrevistados 1, 3, 6, 8 e 11, as perspectivas presentes no mapa estratégico do IFSC são semelhantes ao modelo original do BSC, mas adaptadas à realidade da instituição. Entendem que a perspectiva financeira não está presente, pois a organização não tem como foco o lucro, conforme os depoimentos a seguir:

O motivo, possivelmente, foi a própria metodologia do BSC que já traz quatro perspectivas definidas, mas como no IFSC não temos a perspectiva financeira, pois não almejamos lucro, ficamos com as três perspectivas que são semelhantes à metodologia, mas adaptadas ao IFSC (entrevistado 1).

Os alunos e a sociedade, porque é nosso objetivo, é quem queremos atingir, alunos e sociedade. A parte intermediária, que são os processos, é o que nós realizamos para chegar até o aluno e a parte inicial, que são as pessoas, a mão de obra. É uma lógica que cabe à instituição, é adaptável ao IFSC. A nossa instituição não tem a perspectiva financeira, porque não almejamos lucro, geração de lucro. Até temos a questão da redução de custos, mas não é nosso objetivo final (entrevistado 3).

A nossa instituição não visa lucro, então a perspectiva financeira para nós não pode estar em cima como ela está no BSC da iniciativa privada. Visamos entregar serviço para aluno e sociedade. Então, como resultado do seminário, a perspectiva financeira foi eliminada, porque nós não visamos lucro, visamos entregar valor aos alunos e sociedade. Nós entendemos que toda a questão financeira que é importante, para nós é processo ou é um objetivo dentro da perspectiva alunos e sociedade. É a gente fazer mais e melhor com o recurso que tem, eficiência do recurso. Então, entendemos que não precisava ter a perspectiva financeira. Para a consulta pública já foi sem a perspectiva financeira. As outras perspectivas foram uma adaptação do modelo original. Quem é o nosso cliente? É o aluno e a sociedade como um todo. Então, colocamos a perspectiva alunos e sociedade. A perspectiva processos internos não tem nenhuma organização que não tenha, nós só tiramos os internos, deixamos apenas processos. A perspectiva pessoas e conhecimento procurou colocar pessoas para ficar mais clara a importância do servidor dentro do processo. Então, invés de aprendizagem e conhecimento colocamos pessoas e conhecimento. Eu confesso que não gosto, acho que temos que trabalhar com a perspectiva clássica, acho que é mais robusta, porque temos a questão tecnológica que faz parte dessa perspectiva e ela não é nem pessoa, nem conhecimento (entrevistado 6).

Assim as perspectivas eu acho que estão bem adequadas ao modelo. Precisamos criar primeiro o chão, a base, preparar a organização para ir buscar. Penso que a metodologia já foi adequadamente construída. Ah não temos financeira? Não temos, porque somos uma organização sem fins lucrativos. Somos uma organização que atende à sociedade, então nosso fim é a sociedade. Então, precisamos entender que a organização precisa dar um retorno para se justificar para a sociedade. Só que nosso retorno não vai ser monetário, então no nosso caso eu não acredito que a gente precise ter a perspectiva financeira mesmo (entrevistado 8).

As perspectivas do BSC do IFSC são semelhantes à metodologia original, só que foram adaptadas para a nossa realidade, pois como instituição de ensino nosso foco é o aluno e a sociedade. A perspectiva financeira não existe, porque não cabe ao nosso contexto (entrevistado 11).

Entretanto, os entrevistados 2 e 12 concordam que a perspectiva financeira deveria estar presente no BSC do IFSC, a fim de relacionar objetivos que visem outras formas de

captação de recursos, além do orçamento repassado pelo governo federal, baseados na sustentabilidade econômica da instituição, conforme ilustram as falas a seguir:

Em uma das reuniões que teve sobre a construção do planejamento, eu fui a favor de ter a perspectiva financeira, mas a escolha foi feita por um grupo de gestores. Eles se reuniram e decidiram quais seriam as perspectivas, pelo menos foi isso que foi passado para nós. Eu não participei de tudo, mas eu lembro que uma vez eu falei que achava importante ter a perspectiva financeira, porque nós temos a questão da qualidade dos gastos, melhorar as contratações, acho que seria interessante. O fato de ser público não significa que a parte financeira não seja importante. Tem que se pensar em estratégias de captação de recursos, além do que vem destinado pelo governo (entrevistado 2).

Acredito que tentaram adaptar as perspectivas, olhando para a instituição. Penso que não é porque é uma instituição pública ou uma ONG que não tem que olhar para o financeiro, porque sem dinheiro a organização não anda. Acho que é certo, no caso do IFSC olhar para os alunos e a sociedade, ter essa perspectiva na ponta, mas eu acho que também tem que ter uma perspectiva financeira, principalmente nesses últimos anos, nós vemos só cortes na educação. Então, vejo que precisa de uma perspectiva financeira para a organização ver se consegue abrir um curso, comprar um material, contratar mais servidores, construir mais câmpus, se consegue se manter. Como que vai manter uma estrutura de 22 câmpus, com que recursos? Como fica a questão financeira no planejamento? Vi algumas instituições públicas, tipo a Politécnica da Universidade de São Paulo e outras duas que criaram um fundo patrimonial, então será que o IFSC não deveria estar pesando também em outras formas de obter recursos para ajudar no orçamento do IFSC? Não é porque é público que não vamos olhar o financeiro, tem que ter um equilíbrio entre os dois (entrevistado 12).

Assim como a matriz SWOT foi apontada pelos entrevistados como subsídio para a elaboração do PE, a mesma ferramenta, também, foi citada pelos entrevistados 1, 4, 6 e 9 como base para a construção dos objetivos presente no mapa estratégico do IFSC, de acordo com os depoimentos a seguir:

Neste processo de revisão do planejamento, os motivos foram elencados na matriz SWOT [...] Foram oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos identificados pelas áreas. A partir do cruzamento na matriz SWOT, os objetivos foram construídos e posteriormente discutidos e aprovados em reunião de gestão (entrevistado 1).

[...] A matriz SWOT feita pelos câmpus e sistematizada na Reitoria foi a base para o enquadramento dos objetivos estratégicos. Então cada objetivo estratégico tem várias situações elencadas pela análise ambiental que foi realizada. Isso foi para consulta pública que ocorreu em todos os câmpus [...] (entrevistado 4).

A partir da análise ambiental realizada por meio da matriz SWOT, os grupos temáticos pensaram o que é estratégico alcançar sob a ótica de alunos e sociedade. Para alcançar essa perspectiva de alunos e sociedade o que temos que melhorar em termos de processos, o que temos que fazer para garantir que a gente entregue determinado resultado para alunos e sociedade. Depois para dar suporte ao processo o que temos que fazer em termos de pessoas e conhecimento. Então, buscou-se estabelecer a relação causa e efeito entre os objetivos das três perspectivas dessa forma [...] (entrevistado 6).

Participando das reuniões agora, acredito que o planejamento vigente 2015-2019, também, tenha sido assim, como o processo de revisão do planejamento 2020-2024, que muitos dos objetivos foram construídos a partir das contribuições dos câmpus, da matriz SWOT (entrevistado 9).

A redução do número de objetivos estratégicos na revisão do planejamento, processo que encerra no final do ano de 2019, foi um ponto observado pelos entrevistados 2, 3, 4, 7, 8, 12 e 13, como sendo necessário para que os objetivos reflitam, de forma mais específica e objetiva, o foco do IFSC em cada uma das perspectivas, direcionando a organização para o alcance da visão. Alguns depoimentos ilustram, como o do entrevistado 3: “Nesse processo de revisão, os objetivos foram reduzidos de 23 para 18, porque sempre entendemos que era um número muito grande [...]”. Na mesma linha, o entrevistado 4 diz: “Nesse processo de revisão do planejamento, estamos reduzindo de 23 para 18 objetivos estratégicos para que sejam mais específicos”. Igualmente, o entrevistado 13 relata: “Essa questão dos objetivos está sendo trabalhada na revisão do planejamento, reduziram de 23 para 18, porque eram muitos objetivos e amplos demais”.

Quando questionados sobre a criação do mapa estratégico, os entrevistados 1, 3, 11 e 13 falam que o mapa foi criado seguindo a metodologia do BSC, ou seja, para cada perspectiva evidenciada foram relacionados os objetivos estratégicos, elaborados *top-down*, permitindo visualizar como eles estão ligados entre si, na medida em que possuem relação de causa-efeito.

Para os entrevistados 4 e 6, a matriz SWOT de cada câmpus sistematizada serviu para identificar os objetivos dentro de cada uma das três perspectivas, sendo a base para a criação do mapa estratégico do IFSC.

O desconhecimento sobre a criação do mapa estratégico é evidente na fala de alguns entrevistados, conforme os depoimentos a seguir: “Não saberia dizer, desconheço como funciona o mapa estratégico” (entrevistado 5); “Não saberia dizer, não conheço a metodologia a fundo, não tenho nem como falar minha percepção, porque não tenho” (entrevistado 7); “Criado não sei como foi, não sei como funciona o mapa estratégico, sei apenas que tem as perspectivas e os objetivos” (entrevistado 8).

A comunicação do BSC à organização, por meio de banners espalhados por toda a instituição (departamentos, salas de aula, corredores, hall de entrada, etc.), não é muito eficiente, segundo os entrevistados 2, 3, 4, 5, 7, 9, 12 e 13. Os motivos apresentados como dificultadores para uma comunicação eficiente do BSC à toda organização são a falta de cultura de avaliação, pouca participação da comunidade acadêmica na construção do planejamento, falta de sensibilização e falta de acompanhamento e mensuração do planejamento, conforme as falas a seguir:

Acho que pode até comunicar o BSC por banners, mas não é algo que está presente na vida dos servidores, não acho que a comunicação é eficiente. Ninguém sabe quais são os objetivos, a missão. Acho que tudo passaria ser mais eficiente desde que as

outras coisas fizessem mais sentido para quem está trabalhando na instituição, a questão dos objetivos, se as pessoas tivessem participado. Os objetivos e os indicadores deveriam ser tão importantes, que se a instituição não alcançasse a meta, a gestão teria que fazer um trabalho muito grande em cima, mas isso não acontece [...] Nós não temos a cultura de avaliação, de trabalhar com metas, objetivos. É um problema mais cultural mesmo, não se dá muita importância para a questão da avaliação, do planejamento. Se tivesse a cultura de avaliação, as pessoas saberiam o que é o BSC, quais os objetivos, o que tem alcançar (entrevistado 2).

Vejo a comunicação através de banners. Acho que o BSC é bem utilizado na questão visual, o mapa estratégico, mas não na questão do entendimento para a comunidade acadêmica como um todo, talvez, não fique tão claro, não acho eficiente. Os banners são bem ilustrativos, mas as pessoas não entendem o que têm lá (entrevistado 3).

Acho que a comunicação do BSC não está sendo eficiente. Hoje a gente mede 50% dos nossos indicadores. Quando cheguei no IFSC não se tinha nenhum indicador medido. Se não é feito o acompanhamento, a medição, não tem como saber se a instituição está atingindo ou não os objetivos e fazer os ajustes necessários que vão contribuir para alcançá-los. A comunicação mesmo é só através dos banners espalhados pelos câmpus e Reitoria, mas não acho eficiente (entrevistado 4).

Vejo essa comunicação ocorrer por meio de banners e também por meio dos dirigentes em geral [...] A comunicação por meio dos banners, acredito que não tenha tanta visibilidade até porque o material não é muito amigável, não dá de entender a lógica do BSC (entrevistado 5).

Os banners acho que são bem interessantes, que tem um certo impacto, mas não sei se atinge, pois as pessoas passam por um banner e nem olham, via de regra um banner quando está muito poluído como os nossos, no sentido de estarem carregados de informações, você tem que parar e ler com calma. Para isso eu teria que estar sensibilizado, mas não sei se isso acontece. Pelo que percebo não acontece com nós servidores e pior ainda com os alunos, embora esses banners estejam em algumas salas de aula. Mesmo assim acho que é uma forma de chegar até às pessoas [...] Na verdade sempre que as pessoas sentem parte da construção do processo, acabam que tem um comprometimento e envolvimento maior, um compromisso maior com os resultados desse planejamento, mas acho que, talvez, precisaria um pouco mais de envolvimento, aí precisaria sensibilizar as pessoas (entrevistado 7).

Os banners são expostos, ficam visíveis para todos, mas não acho tão eficiente pelo fato de que fica ali, estático, exposto para que as pessoas vejam, mas não vejo no dia a dia não vejo muita efetividade sobre a ferramenta. Todo mundo vê, mas a maioria não entende, eu mesma me coloco nessa situação que no dia a dia, você não vê isso na prática [...] Parece algo da gestão que colocou tudo daquela forma e que não chega até em quem está na ponta (entrevistado 9).

Os banners são bons, mas as pessoas não param para ler. Não adianta colocar o banner na parede, os alunos vão passar, as pessoas vão passar e alguns vão ler, outros não [...] Os banners são bons, a gente sabe que é mais fácil visualizar todos os objetivos, o que devemos fazer, onde queremos chegar, mas não explica nada (entrevistado 12).

Acho que de modo geral é por meio dos banners, parece que pretende-se melhorar essa comunicação. Minha percepção é que existem os mapas espalhados por meio de banners, mas as pessoas não compreendem, não é algo que seja fácil de ser entendido por todos. Entender que aquele objetivo dá apoio para outro que dá apoio para o outro e tudo está interligado. Isso não é claro. Se fizer perguntas, sobre o que é a missão? O que é o PDI? As pessoas vão dizer que sim, que tem, é importante, mas não entendem. Eu não tenho um entendimento completo sobre isso, mesmo exercendo esse papel. Se perguntar para qualquer pessoa aqui, ela não vai ter clareza em qual é a missão da instituição. Se você me pedir para eu declamar aqui, eu não vou saber, por exemplo. Parece que não é algo ainda internacionalizado nas pessoas (entrevistado 13)

Outra forma de comunicar o BSC à toda organização é por meio dos gestores em reuniões, capacitações, rodas de conversa e eventos, conforme citam os entrevistados 5, 6, 7, 8, 9 e 12, que consideram a comunicação por meio do diálogo e da socialização bastante eficiente. Assim se manifestam:

Já vi vários diretores no início das reuniões falarem da missão, da visão, o porquê determinada ação está sendo proposta naquele câmpus, que tem o objetivo de direcionar para a nossa visão, nossa meta. Vejo que é mais interessante o esforço pessoal dos dirigentes em lembrar da nossa missão, visão nas reuniões e em eventos (entrevistado 5).

Procuramos capacitar os gestores para que eles pudessem fazer os desdobramentos, a multiplicação nos câmpus. Então, precisamos que os gestores nos câmpus façam esse trabalho, porque não temos equipe, não temos estrutura para todo ano estar explicando como que o BSC funciona, até porque não temos que fazer isso. O gestor tem que fazer isso, tem que se apropriar disso, aproveitar as reuniões para disseminar, socializar. Isso é muito importante (entrevistado 6).

Nas reuniões gerais de câmpus, reuniões de início de semestre, reuniões de colegiado, nas reuniões de cursos, sempre os gestores trazem algumas informações, mas são apenas repasse de informações gerais, não necessariamente momentos onde o grupo interage e discute o planejamento São momentos de socialização. Acho que informar é sempre interessante (entrevistado 7).

Já vi o BSC sendo apresentado em algumas reuniões, até quando entramos na instituição passamos pela ambientação e na ambientação também conhecemos o planejamento, o BSC [...] Nas outras instituições que eu trabalhei com o BSC, a gente costumava fazer revisões mais periódicas, com reuniões envolvendo todos, tentava fazer algo participativo. Acho que de 2 em 2 anos os câmpus poderiam revisar os objetivos e ter oportunidade de transformar o documento em algo mais vivo, reunindo todos os setores, envolvendo os servidores e alunos. Não conseguimos medir esse objetivo, então esse objetivo não faz sentido, vamos mudar, porque é algo que está só de enfeite. Tem que ter diálogo para ser mais vivo, mais dinâmico (entrevistado 8).

Acho que em reuniões mais periódicas, quando puxa um pouco, se relembra um pouco aquilo que foi construído é mais interessante. Tudo bem que você não vai mudar o que está já construído, mas pode discutir para tentar entender e realmente colocar em prática e até fazer uma autoanálise, se o trabalho que estamos desenvolvendo, nos setores, nos câmpus está de acordo com aquilo que foi planejado. Acho que deveria uma vez ou outra ter esse tipo de conversa com os servidores junto à gestão (entrevistado 9).

O que o câmpus que eu faço parte adotou e eu acho muito bacana, é fazer uma roda de conversa, pequenas reuniões com os alunos e servidores, uma vez na semana, no hall de entrada do câmpus. Nessa roda dão comunicados, falam das mudanças que vão ocorrer, passam as informações do que está acontecendo. Então, acho que tentar fazer uma melhor comunicação, como ocorre em alguns câmpus que eu conheço, um trabalho de socialização do planejamento é o ideal (entrevistado 12).

A Figura 19 ilustra as palavras mais citadas nas falas dos entrevistados referentes às questões da categoria 2.

Figura 19 – Nuvem de palavras: Categoria 2



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

#### 4.2.3 Categoria 3 – SINAES

Na categoria 3, quanto ao conhecimento sobre o SINAES, todos os entrevistados demonstraram ter certo entendimento em relação ao sistema. A maioria mostrou ter bastante conhecimento, expondo o que é, sua finalidade, os instrumentos de avaliação que compõem a ferramenta, além de algumas críticas acerca do SINAES, no sentido do instrumento não estar alinhado com a realidade dos Institutos Federais e do cenário figurativo que se cria no momento de receber os avaliadores externos, conforme alguns depoimentos a seguir:

A sigla significa sistema nacional de avaliação da educação superior. A ideia do sistema é avaliar a qualidade da educação superior na instituição e os cursos. A CPA deva operacionalizar essa avaliação no âmbito das instituições, fazendo a autoavaliação institucional e depois os avaliadores vêm para fazer a avaliação externa. Tem, também, o ENADE, que avalia os alunos [...] (entrevistado 1).

O SINAES avaliar o ensino superior e tem alguns critérios de avaliação, que envolve os alunos, os cursos e a instituição. Como o IFSC tem alguns cursos superiores, nós somos obrigados a participar do SINAES e quem faz a avaliação dentro da instituição é a CPA. Com base nas informações fornecidas pela CPA, os avaliadores externos

vêm e avaliam se está batendo o que foi informado com o que eles estão vendo. (entrevistado 2).

O SINAES envolve 10 dimensões que servem pra avaliar o ensino superior. Essa avaliação envolve os alunos, a instituição e os cursos. A CPA é uma parte, envolvendo a avaliação interna da instituição, depois tem a avaliação externa. Os cursos também passam por essa avaliação. Os alunos são avaliados pelo ENADE (entrevistado 4).

Acredito ter bastante conhecimento. Acompanhei a revisão dos instrumentos de avaliação, então pra mim foi ótimo, peguei bem a transição. Pelo que percebi o novo instrumento de avaliação foi uma quebra de paradigma. Pelo relato de experiência dos colegas, percebo que realmente teve uma mudança significativa. Antes tinha uma métrica para tudo. Hoje em dia, a grande crítica é a subjetividade do instrumento de avaliação de cursos e institucional. Os parâmetros agora são de qualidade. Eu sei que o SINAES não é só isso, envolve os três eixos: alunos, os cursos e a instituição de forma geral. Serve para avaliar a qualidade do ensino superior (entrevistado 5).

Sabemos que o planejamento está muito relacionado ao SINAES. Olhando por esse aspecto do planejamento eu acho que a procuradoria educacional deveria estar na mesma Pro-reitoria que o planejamento. Acho que deveria ter uma relação mais formal, processual da Pró-reitoria com esses processos, o que infelizmente não tem. Enfim, mas eu conheço o SINAES, sei que é um sistema que avalia a qualidade da educação superior, então todas as instituições que ofertam o ensino superior devem olhar para o SINAES. Esse sistema envolve a avaliação da instituição, dos cursos e dos alunos. Acho que um gestor precisa conhecer isso [...] Eu participei do processo de avaliação externa, acompanhei todo o processo, sei como funciona. A parte de indicadores de qualidade do instrumento de avaliação externa mudou final de 2017, mudou consideravelmente, até que melhorou bastante o instrumento. Entendemos que somos avaliados externamente por aqueles indicadores de qualidade, então eles têm que ser considerados na estruturação do planejamento institucional. Entretanto, penso que o instrumento está se propondo a medir aquilo que é considerado bom na ótica de quem elaborou e não necessariamente isso está alinhado com a cultura dos Institutos Federais, a missão dos Institutos Federais, a proposta dos Institutos Federais (entrevistado 6).

Basicamente, o SINAES é um Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e a finalidade é avaliar, levantar informações e melhorar o resultado, e até, às vezes, em alguns casos, pode ser punitivo, impedir de abrir um curso ou expandir vagas ou reduzir ofertas, em virtude de algumas características que impactam na qualidade. Acho que os instrumentos e as formas são bastante diversificados, são vários instrumentos, dentre eles: a avaliação institucional, dos cursos e dos alunos. Na avaliação institucional atua a CPA, que envolve a coleta, levantamento de informações, acompanhamento e indicações no sentido de melhorar a instituição. Daí tem os avaliadores externos que vêm para avaliar tanto a instituição quanto os cursos (entrevistado 7).

O SINAES avalia a instituição, o curso, os alunos. Os alunos através do ENADE. Entendo que o SINAES é uma área que o MEC se dedicou à educação superior. Desde lá em 2010, 2011, quando começamos toda a expansão, a interiorização da educação superior, de fato, nós precisávamos de documentos que dessem algum padrão normativo, padrão de qualidade para todas aquelas ofertas que estavam nascendo. Mas, como crítica, o que se vê, é que a gente faz um esforço-tarefa uns 2 meses antes para que coisas brotem para atender o SINAES. É a crítica que podemos pensar, se é importante ter as coisas para o momento da avaliação, então não tem que ser figurativo ou de forma precária (entrevistado 8).

Eu sei que existem várias formas de avaliação, dos alunos, da instituição e dos cursos [...] Acredito que a finalidade maior é saber como anda a qualidade da educação superior. Acredito que a gente só melhora, só vai para frente quando fazemos essas reflexões, vemos como estamos e no que precisamos melhorar (entrevistado 9).

O SINAES tem como objetivo avaliar o ensino superior, a qualidade, trabalhando na avaliação dos cursos, avaliação das instituições e avaliação dos alunos. Acho que esses instrumentos de avaliação são bons, mas em alguns casos pode se verificar uma melhoria, porque nem sempre eu acho que as avaliações condizem com a realidade da instituição, de fato, como o Instituto Federal. Talvez teria que se verificar alguns pontos que pudessem ser melhorados ou diferentes tipos de avaliações (entrevistado 11).

O SINAES foi criado, por uma lei, para avaliar as instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas. São 5 eixos e 10 dimensões que compõem o SINAES. Trabalhamos em 1 seminário com as CPA's de várias instituições públicas como UFSC, UFSC, IFC, apresentando a CPA, as dificuldades, os problemas que cada uma tinha e avanços. E curiosamente, vimos que todos estavam no mesmo barco, remando e tentando melhorar [...] Então, entendemos que, realmente, não é avaliar só o ensino superior, mas sim avaliar a instituição toda, envolvendo todos os cursos, todos os alunos [...] (entrevistado 12).

O SINAES foi criado mesmo para fazer avaliação institucional no sentido de verificar se as instituições estão seguindo um padrão. É mais nesse sentido de mensuração da qualidade da instituição e do curso para poder oferecer o que está proposto ali, se realmente está formando ou não está formando o que deveria. É uma avaliação mesmo com o poder, inclusive, de fechar cursos e etc, por isso tem vários elementos, como a autoavaliação institucional, a avaliação externa, a avaliação de curso e avaliação dos alunos. A ideia é ver se está cumprindo ou não está cumprindo. Vejo o SINAES nesse sentido, acho correto, se não abre um monte de cursos por aí, um monte de instituição e não se tem um controle. Então, tem que ter avaliação e o SINAES é bem rigoroso nesse sentido. Agora, também, houve uma mudança nas ferramentas de avaliação institucional. O novo instrumento tem mais critérios, é muito rigoroso. Então, é uma ferramenta que trata de várias dimensões e tem os indicadores (entrevistado 13).

Todos os entrevistados reconhecem a importância do processo avaliativo do SINAES no desempenho organizacional do IFSC e avaliam de forma positiva essa influência, no sentido da instituição preocupar-se em atender à exigência legal, buscando garantir a qualidade da educação. Entretanto, algumas observações foram levantadas em relação à forma como o IFSC utiliza os resultados da avaliação do SINAES, como a falta de cultura de avaliação e a falta de alinhamento com o planejamento. O entrevistado 2 assim expressa: “[...] vejo que não temos muita cultura de trabalhar com avaliação. Percebo que não sabemos utilizar essas informações, isso é um problema. Talvez falta um pouco dessa análise da avaliação após ela ter sido feito, por não temos mesmo a cultura de avaliação”. O entrevistado 7 corrobora: “[...] talvez, as pessoas não estejam sensibilizadas, não perceberam a importância desse processo, falta cultura de avaliação”. O entrevistado 3 complementa: “[...] acho que as pessoas precisam ver o resultado, se não, é mais um documento engavetado. Acho que deveríamos utilizar esses resultados de uma forma mais prática, mas não vejo muito sendo utilizados pela instituição”. De forma similar, o entrevistado 5 menciona: “[...] não adianta simplesmente avaliar, se a instituição não utiliza esses resultados e implementa como forma de ação. Não sei se de fato a instituição tem esse compromisso”. O entrevistado 4 diz que: “[...] na prática, ainda, não existe

o alinhamento com o planejamento estratégico como deveria ter, já que é algo importante, que dá as diretrizes para a instituição. Hoje temos esse problema”. O entrevistado 13 observa que: “[...] os gestores precisam ter em mente que os objetivos estratégicos têm que olhar para o instrumento, não é fazer do seu jeito, tem que saber que a avaliação principal que nós temos é essa. Então, tem que existir uma relação bem mais próxima entre SINAES e planejamento”.

Para sintetizar as falas dos entrevistados, a Figura 20 contempla a nuvem de palavras com os termos mais citados referentes às questões da categoria 3.

Figura 20 – Nuvem de palavras: Categoria 3



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

#### 4.2.4 Categoria 4 – Autoavaliação

Com relação às questões norteadoras da categoria 4, o instrumento de avaliação institucional do INEP/MEC, que contempla as 10 dimensões determinadas pela lei do SINAES agrupadas em 5 eixos, foi citado pelos entrevistados 2, 5, 7, 8, 9, 10, 12 e 13 como o principal documento que serve de base para a elaboração da autoavaliação do IFSC.

Os entrevistados 7 e 9 destacam que o formulário de autoavaliação, também, leva em consideração algumas características específicas da organização, a fim de aprimorar o processo de avaliação institucional, conforme ilustram as falas a seguir:

[...] elaboramos o nosso instrumento de autoavaliação, considerando, também, outros pontos específicos. Algumas informações acabam sendo coletadas não necessariamente para o MEC, mas porque melhoram o processo institucional, que é o objetivo da autoavaliação, melhorar nosso resultado, ensino, pesquisa e extensão (entrevistado 7).

[...] esses formulários são aprimorados e melhorados [...] a intenção é essa, é tentar atingir ao máximo a expectativa que os órgãos de controle têm sobre a gente e, também, dar oportunidade que os alunos e servidores deem sua opinião, coloquem sua percepção, como veem o curso, a instituição para procurar melhorar (entrevistado 9).

Entretanto, observa-se o desconhecimento das premissas que servem de base para a construção da autoavaliação pelos entrevistados 1, 3, 4, 5 e 6. Expressões como: “Não sei se há um decreto que regula o padrão ou a forma como ela deve ser elaborada”; “Essa parte eu não participei”; “Não saberia dizer muito, pois o setor de planejamento apenas assessora a CPA”; “É mais difícil de responder efetivamente, porque não há uma proximidade grande entre o planejamento e a CPA”, aparecem nas falas, sendo possível identificar a falta de conhecimento por parte dos servidores do setor de planejamento, bem como gestores, sobre a forma como é elaborado o formulário de autoavaliação do IFSC. Clara necessidade de maior integração entre CPA e o setor de planejamento.

O pouco envolvimento dos professores, técnicos administrativos e alunos no processo de autoavaliação, no sentido da participação como membros da CPA, foi observado pela maioria dos entrevistados. Um dos motivos citados pelos entrevistados 4, 6, 9, 10 e 13 é a falta de um *feedback* do resultado da autoavaliação, levando a crer que é mais um documento “engavetado”, sem utilidade, o que desestimula o envolvimento das pessoas na comissão. Assim se manifestam:

Acho que as pessoas não se envolvem ainda da maneira necessária. Estamos trabalhando para promover relatórios, criando uma página para mostrar os resultados que a CPA tem, porque é natural que tenha um desgaste das pessoas, nunca verem sair do papel, não verem o resultado, por isso estamos querendo fazer essa publicidade. Talvez as pessoas vendo o retorno, participariam mais. Então, estamos querendo dar esse ânimo, tentando criar junto com o estatístico uma página web com as respostas, os principais problemas, o que foi atendido. Esse alinhamento estratégico com a CPA e o planejamento é muito importante, já que a gente tem uma avaliação institucional e essa avaliação deve fazer parte do processo de planejamento, porque a instituição cria, depois tem que avaliar para controlar e verificar quais são os principais problemas. Então, o alinhamento é muito importante tanto para a CPA quanto para a instituição. Só que eu ainda vejo muito pouco recurso sendo direcionado para atender os problemas da CPA. No PAT, nosso plano anual de trabalho, quando um servidor cria um projeto, tem um campo para indicar de onde surgiu a ideia do projeto, se foi do relatório da CPA, se foi do PAC, então quando fazemos essa análise vemos poucas ações que surgiram em virtude do relatório da CPA. Então, ainda se investe pouco,

gerando a insatisfação do problema sempre persistir, levando acreditar que nada se é feito com a autoavaliação (entrevistado 4).

Não vejo envolvimento de nenhuma das categorias. Utilizar os resultados da CPA de uma maneira mais abrangente, mais geral para melhorar processos dentro do IFSC, para melhorar questões estruturais dentro do IFSC eu não vejo isso acontecer e não vejo as pessoas envolvidas com isso, trabalhando com o resultado da avaliação. Então, depende muito de cada gestor de querer olhar, estudar o que a CPA colocou, fazer suas inferências em relação aquilo e dizer isso aqui se não fosse a CPA eu não teria enxergado dessa forma e agora posso tomar melhores decisões. Isso, ainda, está muito pouco estruturado, sistematizado dentro do IFSC, depende muito da atuação de cada gestor, de cada setor de ir buscar dentro da CPA (entrevistado 6).

Eu acho que podem se envolver mais, mas acho que esse envolvimento só não é maior, porque, pelo menos até agora, não tem aquele retorno efetivo do que realmente foi avaliado para poder ser melhorado, porque a partir do momento que fazemos uma avaliação, você quer ver o retorno disso, as sugestões você quer ver de alguma forma que apareçam, que tenha um *feedback*. Enquanto servidor isso sempre me causa muita incomodação, de você avaliar, ter um trabalho enorme com a avaliação e depois aquilo se perder. Não ter um retorno. Acho que esse ponto é muito negativo nesse sentido, de não estimular, das pessoas não se engajarem, isso não estimula, é até frustrante, às vezes. Mesmo algo que não chegue a ser feito, tem que dar um retorno, uma resposta do porquê, explicar porque aquilo não foi atendido (entrevistado 9).

De forma geral, acho que há pouco envolvimento da comunidade acadêmica, tanto dos TAES, dos professores, quanto dos alunos, por conta da baixa referência do que a avaliação pode proporcionar, as pessoas não veem o resultado e isso faz com que não se envolvam. É preciso mostrar para as pessoas as ações oriundas do processo de autoavaliação para que vejam o retorno e se motivem a colaborar, a participar da CPA (entrevistado 9).

Acredito que não há um envolvimento em se envolver no processo. Isso é algo que a CPA busca trabalhar, em como fazer esse envolvimento, trazer os resultados e colocar em prática. Esse retorno é que talvez crie um envolvimento um pouco maior em fazer as pessoas a participar da CPA. É uma coisa que se busca bastante, que as pessoas se envolvam mais (entrevistado 13).

Já, para o entrevistado 7, a falta de um estímulo institucional para a comunidade acadêmica participar da comissão é o principal motivo do pouco envolvimento dos professores, técnicos administrativos e alunos, tendo em vista ser uma comissão que demanda bastante trabalho, conforme seu depoimento:

Esse envolvimento não é bom. Existe uma certa dificuldade de montar a comissão, seja comissão central, sejam as comissões locais. Quando têm processo de escolha de seus representantes é uma dificuldade de formar as comissões. Existem comissões locais que estão desfalcadas, a própria comissão Central tem suas limitações, também, tem desfalques. Agora, vamos abrir um novo processo para escolha dos representantes dos alunos, porque estamos sem representação discente nesse momento [...] O número de pessoas que se inscrevem para as comissões é muito baixo, então via de regra acaba o mandato com algum desfalque, as pessoas vão saindo das comissões, não existe um estímulo institucional para você participar das comissões. A CPA Central ou as locais demandam um grande trabalho, muito, muito trabalho, seja burocrático, seja de elaboração dos instrumentos, coleta, análise, elaboração de relatórios, enfim dá muito trabalho. Daí as pessoas começam a se encolher, não existe um estímulo institucional (entrevistado 7).

De forma similar, o entrevistado 12 acredita que a falta de envolvimento dos professores e técnicos administrativos é em virtude do excesso de trabalho que acumulam ao assumir as comissões, principalmente a CPA, que demanda bastante trabalho, conforme sua fala:

Acho que os servidores não têm interesse em participar muito, tanto professor, quanto TAE, a gente tenta, mas eles acabam acumulando muita função, seja assumindo outras comissões, uma coordenação, além do seu trabalho diário, então quando chega para participar da CPA já não querem, pois estão cheios de coisa, de funções. A CPA é uma comissão com muito trabalho e todos sabem, então é complicado. Acho muito difícil mesmo de envolver os servidores e os alunos, nessa última eleição foi difícil achar membros para a CPA [...] (entrevistado 12).

Na percepção dos entrevistados 8 e 12, o que dificulta o engajamento na comissão é a falta de suporte tecnológico para a realização das reuniões à distância, tendo em vista que as reuniões ocorrem na reitoria e a instituição está presente em todas as regiões do estado de Santa Catarina, conforme ilustram suas falas:

O envolvimento é muito baixo. Vejo que quem está distante da Reitoria é muito complicado participar dos encontros presenciais da comissão. Podia ser resolvido de outras formas, hoje temos tecnologia, podíamos utilizar os recursos tecnológicos para fazer reunião à distância. Então, tem uma instituição que está no Estado inteiro, abre o processo de eleição para participar da CPA no Estado inteiro, mas essa participação depende desse tipo de recurso. Então, é difícil. Essa falta de engajamento acho que está muito relacionada à distância física. Até em algum momento precisamos fazer a troca de um dos membros e pensamos que era importante ser alguém da Reitoria para que possamos ter uma proximidade. Só que isso não é uma condição, é uma percepção. Essa questão da distância e da falta de suporte tecnológico é uma dificuldade de engajamento [...] (entrevistado 8).

[...] Apesar de termos membros próximos da reitoria, muitos estão distantes. Então, a nossa dificuldade, também, são as reuniões, ou fazemos por videoconferência ou fazemos em Florianópolis, mas é um custo muito grande os membros virem de longe. Só que quando precisa do recurso tecnológico, ou está ocupado, ou está estragado. É difícil [...] (entrevistado 12).

O processo de autoavaliação do IFSC, de forma geral, é avaliado pelos entrevistados 7, 10, 11, 12 e 13 como um processo que está em constante evolução, no qual os envolvidos buscam melhorias na forma de coletar e analisar as informações, bem como enfatizam a importância da utilização dos relatórios como ferramenta de gestão. Alguns dos entrevistados falam da criação do plano de avaliação institucional, prevista para o segundo semestre de 2019, que irá regulamentar o processo de autoavaliação no IFSC, conforme os depoimentos a seguir:

Estamos evoluindo aos poucos. Uma das questões que estamos discutindo na CPA Central é a criação do plano de avaliação institucional. Nós não temos um documento que regulamenta nossa avaliação, que determina como as coisas vão ser. Hoje nós temos um regimento interno só, não temos um documento que regulamente como esse processo acontece, como funciona, quem são as pessoas [...] Então, no segundo semestre iremos focar nisso. Temos ver o que queremos institucionalmente, como que a instituição vai funcionar, porque a avaliação institucional no IFSC é bem atípica, se comparar com outras instituições a forma como acontece aqui é bem diferente das

outras instituições. A Federal de Santa Maria é bem profissional nessa direção, é uma grande referência, algumas particulares também são bem organizadas (entrevistado 7).

Acho que a instituição está em um processo de bastante amadurecimento. Nós estamos melhorando bastante, estamos criando o plano de avaliação institucional, buscando evoluir o processo de autoavaliação, saindo só de uma mera coleta de um monte de informação para um processo de fazer uma comparação do que está acontecendo na instituição em resposta aos resultados que estão acontecendo, onde nós pegamos em 1 ano a coleta das informações, depois pegamos manifestações dos gestores dos câmpus sobre essas informações coletadas e depois fazemos uma análise de resultado sobre essas duas etapas. Então, avalio que estamos em uma fase de bastante crescimento no processo de autoavaliação (entrevistado 10).

O processo de autoavaliação do IFSC é de suma importância para a instituição, está em constante evolução, com ele é possível identificar possíveis problemas na gestão, na forma de conduzir um determinado trabalho administrativo, identificar falhas [...] Avalio que o IFSC tem um processo de autoavaliação que considero estar amadurecendo, está bom, cumprindo com seu papel (entrevistado 11).

O processo era muito moroso, os questionários eram muito cansativos. Então, acho que evoluímos em fazer uma divisão desse questionário, modificamos nosso questionário, diminuimos bastante a quantidade de perguntas. É um processo longo, são muitos dados, muitas informações, estamos tentando trabalhar de forma mais adequada essas informações. Sempre buscando modificar, vendo qual a melhor forma de fazer as perguntas, como adequar [...] Então, é um processo que está se adequando, se tornando aquilo que a gente almeja, mais participativo, que a gente não tenha aquela ausência de respostas. De uma maneira geral, acho nosso processo de autoavaliação muito bom, buscando sempre uma melhoria das coisas para não ficar aquele processo robótico. Estar em evolução é positivo também (entrevistado 12).

Acho que está sempre se buscando melhorar, mudar, reduzimos o número de questões, de 100 passamos para 18 questões. Então, acho que estamos procurando melhorar esse processo, agora com esse tempo de 3 anos, não precisa fazer toda hora a pesquisa, sobra mais tempo para aprimorar. A autoavaliação é importante, é um diagnóstico que se faz a partir da própria comunidade, mas ainda está em processo de melhoria e vai levar um tempo até que realmente se torne algo incorporado na instituição. Apesar do SINAES ser para o ensino superior, nós fazemos com todos os níveis, cursos técnicos integrados, subsequentes, tecnólogos, pós-graduação, avaliamos a instituição como um todo, para ter a visão de todos. Estamos tentando trazer isso como uma ferramenta para a gestão, para que realmente se faça um planejamento estratégico, não só uma coisa para cumprir uma exigência e ter determinada nota, mas sim ter uma melhoria (entrevistado 13).

Especificamente com relação ao instrumento de pesquisa, alguns entrevistados apontam a necessidade de melhoria da metodologia de coleta de dados utilizada no processo de autoavaliação do IFSC. O entrevistado 1 diz que: “Precisa melhorar o instrumento em si, no último já deram uma boa enxugada na quantidade de perguntas, mas ainda sim precisa melhorar os itens do questionário, o conteúdo, a estrutura das opções de respostas”. Na mesma linha, o entrevistado 2 menciona: “Acredito que tem muito a melhorar, mas realmente é um processo complicado. O número de perguntas foi até reduzido, mas precisaria definir melhor como vai ser a metodologia utilizada. Ainda não está muito claro para mim”. O entrevistado 3 complementa: “Acho que ainda tem que melhorar muito a ferramenta, a metodologia. Existe a

pesquisa, mas nunca foi feito um projeto para isso, anterior a pesquisa deveria ter sido feito um projeto para melhorar a metodologia, deixar mais objetiva, mais prática [...]”.

Melhorar o alinhamento entre a CPA e o setor de planejamento, visando aprimorar a execução do processo de autoavaliação foi um ponto observado na avaliação dos entrevistados 4, 6 e 8. Assim se manifestam:

Acho que ainda tem muito a melhorar, promover o alinhamento do setor do planejamento com a CPA. Vejo que estamos caminhando para isso. Todas as reuniões da CPA, buscamos ter alguém do planejamento presente para promover esse alinhamento. Vejo a CPA, também, querendo cada vez mais ter o alinhamento entre planejamento e CPA (entrevistado 13).

Acho que precisa ter uma integração maior entre o planejamento e a autoavaliação. O processo de autoavaliação deve fornecer dados para o planejamento. Essa integração tem que ser maior. Como agora estamos construindo os indicadores é algo que vejo que precisa envolver a CPA nesse processo de elaboração dos indicadores para que eles também se sintam pai dessa criança e entendam melhor como que podem ajudar a instituição a medir o seu desempenho. Então, hoje temos 1 indicador estratégico que é o índice de satisfação dos alunos, é o único indicador do A4 – atender as demandas dos alunos com efetividade. De onde tiramos isso? Tiramos da pesquisa que a CPA faz. Construímos esse indicador com os dados que a CPA traz, então isso poderia ser expandido para uma série de outros indicadores, que o subsídio venha da CPA [...] nós temos a coordenadoria de planejamento e avaliação institucional, a ideia é que essa coordenadoria consiga fazer esse processo [...] sabemos que algumas instituições têm a CPA mais organizada, mais densa, mais estruturada do que a nossa, inclusive com coordenador ganhando função gratificada. Nós não conseguimos enxergar a possibilidade de curto, médio prazo de termos uma CPA estruturada aqui dentro do IFSC. Talvez, a próxima gestão consiga um olhar diferente, porque uma gestão nova que chega, chega desprendida de certas coisas. Então, consegue mexer na estruturada, no regimento geral com mais liberdade do que uma gestão que está há muito tempo (entrevistado 6).

Penso que sim, evoluímos, mas é claro precisamos melhorar. A forma como perguntamos induz a resposta, até nesse sentido, é importante colocar que a CPA precisa de mais apoio do setor do planejamento. Essa questão do instrumento é algo muito técnico, então é importante ter um apoio, que passe para alguém que tecnicamente faça uma análise, uma leitura e uma proposta do instrumento. Se a ideia é utilizar os resultados no planejamento, é necessária essa integração, certo? Da escala da resposta, por exemplo, eu achar que a escala pode ter 5 ou 7 variáveis é uma coisa, mas para o nosso público o que é mais adequado? Acho que para isso deve haver uma integração maior entre CPA e planejamento, apoio mais técnico (entrevistado 8).

A Figura 21 ilustra a síntese das falas dos entrevistados com os termos mais citados referentes às questões da categoria 4.



penso que existe dificuldade de comunicação, de troca, de apoio, sim. A comissão é representante da instituição e ela precisa ter o apoio técnico do setor de planejamento, precisa existir uma comunicação entre as duas partes, deveriam estar mais integradas (entrevistado 8).

A comunicação poderia ser melhor [...] sinto muito a falta de ter esse trabalho mais em conjunto, em parceria entre as pessoas responsáveis pelo planejamento e a comissão. Acho que deveria ter um diálogo mais estreito, momento de conversa independente de ser reunião da CPA ou não. Na prática não temos muita integração, a não ser quando tem reunião da CPA, e mesmo assim, só vai um ou outro servidor do setor de planejamento, não se envolve muito (entrevistado 9).

Então, a CPA não tem muita comunicação com o setor de planejamento. Não temos nada em conjunto. Nossa comunicação se pauta nas reuniões que a CPA faz e convida os servidores do setor de planejamento. Então, agora, nas últimas reuniões é que alguém do planejamento procura estar presente nas reuniões da comissão para acompanhar o processo de autoavaliação (entrevistado 11).

Nós não temos uma integração de fato, algo que deveria ter a mais. A CPA ainda trabalha de forma muito isolada, existe uma independência que tem que ter, mas por outro lado tem que haver uma integração maior. Essa integração ainda não se fez, deveria se fazer mais [...] tem participação de uma pessoa do planejamento em algumas reuniões da CPA, mas depois vai cada um para o seu lado. A avaliação institucional é uma prioridade da instituição e não da CPA, a própria instituição deveria pensar em como avaliar com a ajuda da CPA. Os dois trabalhando em conjunto: avaliação institucional e CPA (entrevistado 13).

Para os entrevistados 4, 7, 10 e 12, a comunicação e a integração entre os servidores do setor de planejamento e os membros da CPA está evoluindo, apesar de, ainda não ser tão efetiva. O entrevistado 4 afirma que: “Está tentando aproximar mais, a partir desse ano toda reunião da CPA vai um integrante do setor de planejamento [...] agora cada vez mais está tendo esse alinhamento, a ideia é que o planejamento participe de todas as fases da CPA”. O entrevistado 7 corrobora: “Agora estamos melhorando, ainda, não é exatamente como deveria [...] nas últimas reuniões da CPA, o coordenador do planejamento tem participado e, às vezes, outros servidores do setor, então eles acompanham, discutem, fazem observações, é extremamente importante”. O entrevistado 10 fala que: “Então, essa comunicação está melhorando, mas ainda falta bastante. Vejo que está tentando se aproximar mais. Houve uma contribuição do setor do planejamento, principalmente do estatístico, com relação ao questionário e a análise de como deve ser apresentado o relatório”. Na mesma linha, o entrevistado 12 diz que: “Hoje a comunicação está bem melhor, a CPA tem uma interação melhor com o pessoal do planejamento, para montar e trabalhar os questionários e de como divulgar [...] antigamente, era uma coisa mais pontual, mas hoje temos uma comunicação um pouco melhor”.

Quanto à frequência de reuniões entre os servidores do setor de planejamento e os membros da CPA, todos os entrevistados afirmam que não há um cronograma de reuniões

integradas. Conforme os relatos, os servidores do setor de planejamento são convidados a participar das reuniões da CPA, que ocorrem uma vez por mês, na Reitoria. Expressões como: “Não tem um cronograma de reuniões integradas. O coordenador do setor de planejamento quem tem participado das reuniões da CPA”; “Não existe um calendário de encontros entre CPA e planejamento”; “Eu identifico como sendo encontros pontuais”; “As reuniões da CPA têm um calendário próprio, são mensais. Não tem um calendário integrado”; “O que acontece é que um servidor do planejamento tem participado das reuniões ordinárias da CPA”; “Nas reuniões da CPA, o pessoal do planejamento sempre é convidado para estar presente e tem ido um integrante deles”; “Não existe um cronograma de reuniões da CPA com o pessoal do planejamento, o que ocorre são reuniões esporádicas”; “Tem as reuniões da CPA, que ocorrem uma vez por mês, que o pessoal do planejamento é convidado a participar, mas não há uma pauta integrada” aparecem nas falas de todos os entrevistados, sendo possível identificar a falta de integração entre os servidores do setor de planejamento e os membros da CPA.

Por fim, quando questionados sobre a forma como o relatório de autoavaliação é utilizado no planejamento, os entrevistados 4, 9, 10, 11 e 13 acreditam que o relatório não é utilizado como deveria, sendo mais no sentido de resolver questões pontuais, não como um documento estratégico. Os depoimentos a seguir ilustram esse entendimento: “O relatório até é consultado, mas não é utilizado como deveria, vira apenas um painel, um documento de gaveta [...] a ideia é que o resultado da autoavaliação estruture a tomada de decisão. Até que essa consciência está se criando” (entrevistado 4); “Há essa preocupação de alinhar esses relatórios de autoavaliação com o planejamento, mas precisa melhorar muito para que de fato seja utilizado [...] na prática o relatório não é levado em consideração” (entrevistado 9); “Acredito que não é utilizado como deveria. Acho que se utiliza, mas de forma superficial [...]” (entrevistado 10); “Pelo que pude ver há uma baixa utilização do relatório para realização do planejamento, avalio o alinhamento como um ponto a ser aprimorado [...]” (entrevistado 11); “Acredito que é muito pouco utilizado, talvez pelo fato de não estar diretamente conectado. Acho que não tem essa relação. Às vezes, o que está sendo apontando pela CPA não tenha integração ao ponto de se utilizar um no outro [...]” (entrevistado 13).

A falta de integração entre os servidores do setor de planejamento e os membros da CPA é apontada pelos entrevistados 2, 3, 8 e 11 como um fator que impacta no alinhamento entre os processos. Os relatos explicam:

“Eu não consigo enxergar algo que linca o planejamento e a CPA. Até tem o indicador de satisfação do aluno que vem da CPA, nós não usamos no planejamento. Essa é uma questão que me deixa impressionado [...] poderíamos ter outros indicadores oriundos

da CPA, como satisfação do funcionário ou de conhecimento estratégico do funcionário. Então, todos esses resultados seriam tirados do relatório CPA, mas não é feito, não tem integração entre as equipes (entrevistado 2).

No meu ponto de vista, não existe um alinhamento entre planejamento e autoavaliação. São atuações pontuais, por exemplo o estatístico vai ajudar a CPA, mais na parte metodológica, algo pontual [...] Então, deveria melhorar bastante, é necessário que quem atua com o planejamento e com a autoavaliação participe dos dois processos desde o início e não é sempre assim [...] Participamos para apagar fogo, em situações pontuais [...] (entrevistado 3).

Se existe alinhamento, não existe. Penso que deveria ter uma integração maior entre os responsáveis. O processo não é alinhado mesmo com o setor de planejamento. Acabam que tem coisas que não tem conexão, poderiam muito mais informações serem extraídas da autoavaliação, falta integração [...] (entrevistado 8).

[...] vejo que a falta de alinhamento é mais uma questão de se ter mais integração entre a comissão e o pessoal que realiza o planejamento. Teria que ter mais encontro entre as duas pontas para dar seguimento a essas questões e para ter conexão entre o planejamento e a autoavaliação (entrevistado 11).

Observa-se que a atuação conjunta entre o planejamento e a CPA é uma necessidade reconhecida por todos os entrevistados. Nesse sentido, a existência de uma coordenadoria ou departamento de avaliação institucional, no qual a CPA faça parte, atuando em conjunto com a coordenadoria de planejamento, é citado como sugestão de melhoria para a execução do alinhamento organizacional, a exemplo de outras instituições de ensino. Esse é o entendimento da maioria dos entrevistados, conforme alguns relatos a seguir: “Me parece que tem instituições que tem um departamento de avaliação institucional, no qual a CPA está junto e trabalham de forma alinhada” (entrevistado 2).

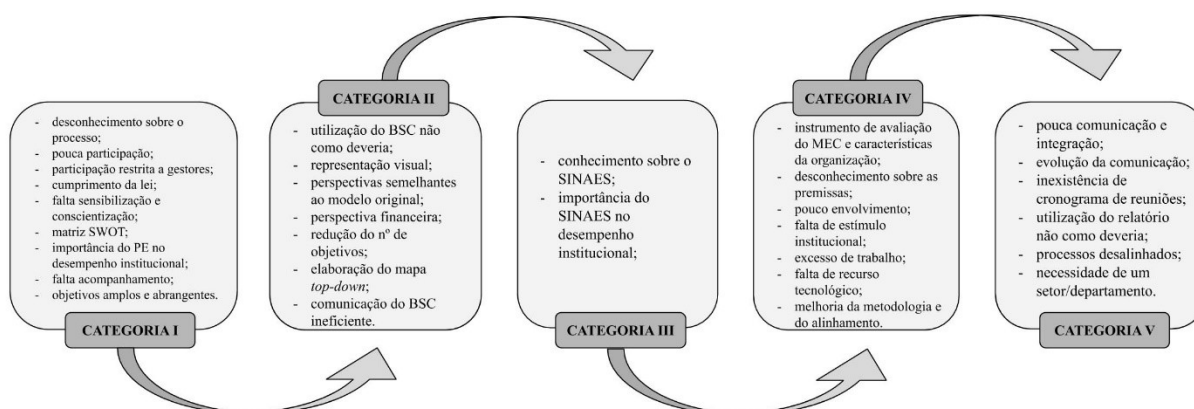
Acho que o planejamento e a CPA deviam estar trabalhando juntos, acho que a CPA tem toda essa questão de ser autônoma, independente, mas eu já vi em várias instituições, como na Universidade de Santa Maria, a CPA está dentro da coordenadoria de avaliação institucional e lá trabalham de uma forma muito organizada, muito certo. A CPA trabalha com um instrumento de planejamento, então deveria estar ali, a gente entende que tem sua autonomia, mas acho que deveria ser mais alinhada. Vejo que esse é o gap [...] (entrevistado 3).

Então, uma das questões que estamos discutindo é que tenhamos um setor de avaliação institucional, onde tenha um estatístico, alguém da área da computação, um suporte de informática, uma secretaria, talvez a presidência teria que ganhar uma FG. Claro que isso tem que tomar cuidado para não vincular com o comprometimento institucional. E essa pessoa com mais dedicação e profissionalismo, porque os membros da CPA acabam fazendo meio que sem muito comprometimento. Não temos capacitação, as pessoas entram na CPA e viram autodidata, aí muda o instrumento, ninguém capacita, tem que se virar nos 30. Muito complicado isso (entrevistado 7).

[...] se fosse realmente um setor ou departamento dentro da Pró-reitoria, com certeza o trabalho seria mais consistente, porque o servidor já tem muitas atividades do seu próprio cargo que precisa dar conta, então sem um setor que operacionalize fica difícil. Sinto que é necessário um apoio técnico e suporte à operacionalização da avaliação institucional (entrevistado 9).



Figura 23 – Palavras-chave de cada categoria



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Desta forma, as entrevistas permitiram obter informações que contribuíram para esta investigação qualitativa, explorando a percepção dos entrevistados com profundidade. Os resultados trouxeram importantes contribuições para um melhor entendimento sobre os processos institucionais relacionados ao tema desta pesquisa. Com isso, deu-se início à discussão dos resultados.

### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das informações obtidas nas entrevistas e nos documentos institucionais, a discussão dos resultados, também, foi dividida em cinco categorias, seguindo o roteiro de entrevista. Assim, realizou-se o confronto destes conteúdos com a literatura disponível acerca dos temas pesquisados.

#### 4.3.1 Categoria 1 – Planejamento estratégico e desempenho organizacional do IFSC

A primeira categoria aborda a discussão dos resultados relativos ao processo de construção do planejamento e sua influência no desempenho do IFSC. Nesse sentido, Tachizawa e Andrade (2006) afirmam que o planejamento de uma instituição de ensino deve ser um processo que envolva todo o corpo docente, discente, técnico administrativo e a comunidade externa, visando garantir eficiência na implementação das estratégias institucionais por meio da interação com o ambiente interno e externo. Os objetivos das unidades e dos departamentos devem estar alinhados com os objetivos mais amplos, por isso é importante que os funcionários desenvolvam seus próprios objetivos, transformando a estratégia em uma tarefa para todos (KAPLAN; NORTON, 2000). Apesar da definição das

estratégias ser responsabilidade dos gestores da organização, todos os colaboradores devem participar da construção do planejamento, pois ninguém conhece melhor os processos e os usuários do que as pessoas que trabalham diretamente com isso. Como são todos os colaboradores que vão colocar em prática o planejamento, a participação deles é fundamental no processo de construção.

Entretanto, foi possível observar pelas falas dos entrevistados, a participação restrita aos gestores da instituição na construção do planejamento vigente, sendo disponibilizada apenas a minuta do planejamento estratégico para consulta pública, o que retrata a falta de sensibilização e envolvimento da comunidade acadêmica no desenvolvimento da construção do processo. Dessa forma, com base nos respondentes, sugere-se que o processo de participação da comunidade acadêmica nas etapas de construção do PE ainda não atende sua função na plenitude.

Embora, no depoimento do entrevistado 6, haja “abertura a opiniões e sugestões de ideias”, considerando que a minuta do planejamento estratégico vigente foi para consulta pública, houve pouca contribuição. Nas informações obtidas nos documentos institucionais é possível identificar que foram recebidas, apenas, 128 contribuições de servidores e alunos referentes à minuta do planejamento estratégico. De fato, um número baixo ao olhar o quantitativo de servidores e alunos que compõem o quadro do IFSC. Aliado a isso, o envolvimento da comunidade acadêmica em apenas uma das etapas de construção do PE trouxe como consequência “contribuições descontextualizadas”, conforme a fala do entrevistado 6. Outro ponto a ser destacado é que não houve participação da comunidade externa na construção do planejamento vigente 2015-2019.

Por sua vez, na revisão do planejamento do IFSC para o quadriênio 2020-2024, houve uma pequena melhoria na participação da comunidade interna e externa, conforme pode ser identificado nos documentos institucionais. Até o momento, duas etapas da revisão do planejamento passaram por consulta pública, a primeira foi a reflexão dos conceitos de missão, visão e valores, que contou com a participação de 958 pessoas e a segunda etapa foi a proposta de redução dos objetivos institucionais, que obteve a contribuição de 136 pessoas. Entretanto, um quantitativo, ainda, abaixo do esperado pela instituição, conforme os documentos institucionais.

Apesar da redução de 23 para 18 objetivos institucionais, na revisão do planejamento do IFSC para o quadriênio 2020-2024, metade dos entrevistados consideram os objetivos amplos, abrangentes e imensuráveis. De fato, os objetivos que constam no planejamento institucional, por meio do BSC institucional, devem ser mais amplos. O problema é que não há desdobramento dos objetivos institucionais para os 22 câmpus da instituição, tendo em vista a

realidade, singularidade e peculiaridade de cada um. Kaplan e Norton (2004) falam que a estratégia da organização deve ser traduzida em objetivos específicos para que todos tenham um consenso e vejam a mesma estratégia de uma forma mais homogênea. Dessa forma, cada câmpus deveria desdobrar os objetivos institucionais em objetivos específicos, bem como cada departamento deveria traçar seus objetivos com base nos objetivos do câmpus. Assim, cada vez que há o desdobramento, os objetivos ficam mais específicos e singulares, mas na direção que os objetivos institucionais foram traçados.

Godoy *et al.* (2011) esclarecem que elaborar e implementar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente criar a cultura de planejamento e ter uma visão objetiva dos resultados almejados é um dos maiores desafios das instituições de ensino. Esse desafio é identificado no caso do IFSC, sendo interessante realizar um trabalho de sensibilização e conscientização sobre a importância do planejamento, a fim de propiciar uma maior participação e envolvimento da comunidade interna e externa.

Interessante destacar a visão de um dos respondentes de que o processo existe para cumprir a legislação do SINAES. Nesse sentido, Meyer (2005) revela que as exigências legais por parte dos órgãos competentes são um dos principais fatores desencadeadores do processo de planejamento nas IES. Isso se confirma na fala do entrevistado 1, ao expor que a existência do planejamento no IFSC se dá função de exigência legal, demonstrando que a iniciativa de construir o planejamento não partiu da vontade da instituição de estabelecer um norte a ser seguido. Essa abordagem existe, mas o propósito do SINAES vai além disso. Embora, o planejamento nas IES seja uma exigência legal, consolidando-se como o principal instrumento de gestão desse tipo de organização (FRANCISCO *et al.*, 2012), o PE não deve ser visto apenas para cumprir as determinações do MEC, uma vez que o documento define as estratégias, os objetivos e as ações que devem ser o foco de todos dentro da instituição, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional.

Dessa forma, a realização de oficinas com enfoque participativo é de grande utilidade, pois propicia uma grande participação e envolvimento dos participantes, a fim de estabelecer um intercâmbio de experiências e conhecimentos, diálogo ativo e a condução compartilhada do processo, visando mudar comportamentos e atitudes, não somente à construção de um planejamento mais adequado à realidade. Assim, os indivíduos envolvidos passam a ser sujeitos ativos juntamente com quem está conduzindo a oficina, contribuindo para o processo de conscientização e sensibilização sobre a importância do planejamento para a instituição. Essas oficinas permitiriam compartilhar dificuldades, sucessos e socializar boas

práticas, oportunizando um momento de ajuda mútua que contribuirá para criar um sentimento de pertencimento.

Além disso, Kaplan e Norton (2000) acreditam que para incentivar o interesse das pessoas é essencial criar um sistema de recompensa pelo desempenho voltado para às equipes. Sendo assim, esse sistema poderia ser implantado, por meio de recompensas não financeiras, já que o IFSC é uma autarquia federal, como programas de equipe do mês que conferem o reconhecimento do trabalho que foi realizado.

Por mais que seja necessário a organização ter um plano estratégico bem definido, somente o planejamento não garante a efetiva implementação das estratégias, sendo fundamental que estas sejam monitoradas e avaliadas constantemente (KAPLAN E NORTON, 1997). Entretanto, alguns entrevistados ressaltam a falta de acompanhamento da execução do planejamento e, conforme os estudos de Kaplan e Norton (2006), esse é o maior problema: a má execução do planejamento. Então, considerando que o planejamento é um processo contínuo que precisa ser permanentemente corrigido e melhorado, não apenas, no término de sua vigência, como mostram os documentos institucionais, os gestores devem implementar reuniões gerenciais mensais ou trimestrais para acompanhar o que tem sido alcançado e avaliar o planejamento, assim é possível evoluir para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

O planejamento reflete os objetivos e metas da organização, que influenciam o desempenho organizacional (MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2007). Nesse sentido, Puffal e Schlabititz (2009) falam que a formulação dos objetivos deve levar em consideração as condições externas e internas à organização. Apesar de todos os entrevistados reconhecerem a importância do processo avaliativo do SINAES no desempenho organizacional do IFSC, avaliando de forma positiva essa influência, observa-se uma carência de conhecimento se, realmente, a instituição considera a avaliação do SINAES no planejamento. Por outro lado, alguns entrevistados afirmam que os dois processos estão desalinhados e que, de fato, o PE não observa o resultado do processo avaliativo do SINAES. Nos documentos institucionais sobre a construção do planejamento em nenhum momento é citado o SINAES como uma das premissas que serviram de base para a elaboração do PE, apenas a matriz SWOT, como relatam a maioria dos entrevistados.

Dessa forma, possuir uma prática de gestão que alinhe a avaliação do SINAES e o planejamento é uma forma de ação sincronizada, que evidencia um amadurecimento da IES no que tange dar uma direção à instituição, alinhada com a missão e visão. Nesse sentido, percebe-se a necessidade de um maior conhecimento e compreensão dos envolvidos sobre os processos

avaliativos do SINAES e de como os resultados devem alimentar o planejamento, contribuindo para a tomada de decisão dos gestores.

#### 4.3.2 Categoria 2 – BSC do IFSC

A segunda categoria trata do BSC e quando o assunto é a finalidade dessa ferramenta, Kaplan e Norton (1997) explicam que o BSC mede o desempenho organizacional, por meio do balanceamento de métricas financeiras e não financeiras, que auxiliam o acompanhamento da *performance* da organização, a partir da tradução da estratégia em uma tarefa para todos, a fim de garantir uma gestão eficiente e eficaz.

Nesse sentido, o primeiro princípio do BSC enfatiza que a ferramenta não deve ser encarada como um sistema de medição de desempenho, mas sim como um sistema impulsionador de transformações. Os líderes precisam focar atenção contínua no processo de mudança que deve ocorrer em grande escala, envolvendo todos da organização, e introduzir a estratégia gradativamente (KAPLAN; NORTON, 2000).

O quarto princípio do BSC aponta que os gestores devem utilizar a ferramenta para comunicar a estratégia e educar a organização para que os funcionários conduzam suas atividades diárias de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. Portanto, o conhecimento da estratégia não deve ficar limitado à alta gestão, pois se os funcionários a desconhecem não terão condições de executá-la (KAPLAN; NORTON, 2000).

Porém, para alguns entrevistados a instituição não utiliza a ferramenta como deveria, pois muitos objetivos e indicadores não são mensurados e acreditam que as decisões não são tomadas com base nas informações extraídas do BSC. Portanto, observa-se que a ferramenta não está sendo utilizada na gestão institucional. Dessa forma, sugere-se que os gestores mostrem a necessidade da mudança, quebrem as barreiras funcionais, tornem clara a visão, treinem todos os servidores da organização, comunicando a estratégia de maneira holística para que seja desdobrada em níveis mais baixos e atribuam aos responsáveis das iniciativas o acompanhamento da execução ou não de suas ações.

Silva e Abbad (2011) citam que um dos benefícios do BSC é ser uma ferramenta flexível, podendo ser adaptada e utilizada em organizações de diferentes segmentos e perfis. Dessa forma, muitas organizações, principalmente as IES, incorporam ou adaptam algumas perspectivas do modelo original de Kaplan e Norton para torná-lo mais funcional, como mostram as pesquisas apresentadas ao longo do referencial teórico deste trabalho. A ferramenta do BSC, também, foi adaptada à realidade do IFSC, que a utiliza com foco em três perspectivas:

a) alunos e sociedade; b) processos; c) pessoas e conhecimento, conforme os documentos institucionais e as entrevistas.

Alguns respondentes entendem que a perspectiva financeira não está presente no BSC do IFSC, pois a organização não vislumbra o lucro, não almeja um retorno monetário, acreditando que essa perspectiva não se mostra representativa na realidade da instituição. De fato, a perspectiva financeira, na administração pública, não é o objetivo final, contudo é um meio para gerir com eficiência os recursos, permitindo um melhor funcionamento da organização para o cumprimento de sua função social.

Entretanto, não almejar lucro não significa que não possa ter a perspectiva financeira. O orçamento do IFSC deve ser gerenciado com eficiência, afinal a boa execução orçamentária e a ampliação da captação de recursos financeiros afetam a atividade fim, sendo fatores que contribuem para tornar a instituição mais sólida e apta a cumprir sua missão. Por isto, no setor público a perspectiva financeira, ao invés de estar focada no lucro, está orientada para a execução do orçamento (GHELMAN, 2006). Sendo assim, inversamente ao modelo inicial do BSC, a perspectiva sustentabilidade econômica no BSC do IFSC, representando os aspectos financeiros, deve ser a última a ser tratada, porém não menos importante. O alcance com sucesso das funções é estabelecido pela proposição de valor que é tratada especificamente nos processos que geram valor por meio dos servidores, com o desfecho de uma gestão eficiente e eficaz dos recursos.

Nesse sentido, dois entrevistados acreditam que a perspectiva financeira deveria estar presente no BSC do IFSC, a fim de representar a sustentabilidade econômica da instituição, visando outras formas de captação de recursos e uma gestão estratégica sobre o orçamento com melhor aproveitamento dos recursos que são voltados para a sociedade.

Com relação aos objetivos estratégicos, Puffal e Schlabititz (2009) falam que a elaboração dos objetivos deve levar em consideração as condições externas e internas à organização. Alguns entrevistados citam que a matriz SWOT foi a ferramenta que serviu de base para a construção dos objetivos presentes no BSC do IFSC. De fato, conforme os documentos institucionais a sistematização das matrizes SWOT dos câmpus serviu como subsídio para a elaboração dos objetivos estratégicos, que foram propostos por grupos temáticos durante algumas reuniões e sistematizados pela equipe da Pró-reitoria responsável pelo planejamento. Por outro lado, o SINAES não foi citado em nenhum momento nos documentos institucionais no que refere-se à sistematização das matrizes SWOT, visando a interação com o ambiente externo e interno.

O segundo princípio do BSC enfatiza que a estratégia da organização deve ser traduzida e descrita na arquitetura lógica do mapa estratégico, por meio das relações de causa e efeito, criando um ponto de referência compreensível comum para todos os departamentos e funcionários (KAPLAN; NORTON, 2000).

Apesar de alguns entrevistados desconhecerem como foi construído o mapa estratégico do IFSC, a maioria acredita que sua elaboração seguiu a metodologia do BSC, ou seja, para cada perspectiva foram elaborados os objetivos estratégicos, seguindo a abordagem *top-down*, o que permite visualizar a relação de causa e efeito entre eles. As falas dos respondentes corroboram com os documentos institucionais, nos quais constatou-se que a arquitetura lógica do mapa estratégico do IFSC foi elaborada seguindo a abordagem *top-down*, por meio das relações de causa e efeito.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os gestores devem comunicar aos funcionários, o que a organização como um todo deseja alcançar, por meio dos mais variados canais (quadros de avisos, intranet, e-mail, jornais internos e outros), a fim de que cada funcionário e departamento consiga identificar o que deve fazer.

A maioria dos entrevistados acredita que a forma de comunicar o BSC à organização, por meio de banners espalhados pela instituição (departamentos, salas de aula, corredores, hall de entrada, etc.), não é muito eficiente. De fato, espalhar banners sem uma explicação forte e maciça sobre o conteúdo torna o objeto sem acuracidade. A comunicação por meio dos gestores em reuniões, capacitações, rodas de conversa e eventos, citada por metade dos respondentes, como uma forma de comunicar a estratégia da organização, é importante, porém o que se necessita é mais do que isso. Portanto, deve haver um processo de envolvimento, de construção e de pertencimento para que a comunicação da estratégica seja na prática eficiente, visando mudar comportamentos e atitudes para que os indivíduos passem a ser sujeitos ativos, caso contrário é apenas divulgação.

#### **4.3.3 Categoria 3 – SINAES**

Na terceira categoria, que trata do SINAES, Conto, Britto e Cyrne (2011) falam que o SINAES é um método de avaliação da qualidade da educação superior, formado por três componentes principais: a avaliação do desempenho dos estudantes, a avaliação dos cursos e a avaliação das instituições de ensino superior, girando em torno do que caracteriza a missão da IES: o ensino, a pesquisa e a extensão.

A maioria dos respondentes demonstrou ter bastante conhecimento sobre a definição do sistema e os instrumentos de avaliação que o compõem, corroborando com os documentos institucionais e a literatura. Entretanto, quanto à finalidade do sistema, alguns entrevistados acreditam que o SINAES foi criado apenas para mensurar e verificar se as IES seguem um padrão de qualidade.

Porém, de acordo com Nunes, Duarte e Pereira (2017), o propósito do sistema vai além disto. Como um processo permanente, sua principal função é subsidiar mudanças e práticas no sentido de diagnosticar, apoiar e corrigir os aspectos avaliados. As informações obtidas com o SINAES devem ser utilizadas pelas IES para orientar sua eficácia institucional, melhorando o valor e promovendo a responsabilidade social das instituições. Ainda, conforme os documentos institucionais, a avaliação do SINAES pode ser entendida como uma ação educativa, capaz de possibilitar um diagnóstico da realidade institucional, levando a um olhar mais ampliado sobre as qualidades e fragilidades da IES.

Assim, a CPA Central e outros órgãos do IFSC deveriam realizar um trabalho para mudar a ideia de que o SINAES é apenas uma ferramenta de medição da qualidade da IES. O primeiro passo é a conscientização da instituição sobre a necessidade da adoção da prática avaliativa permanente de todas as atividades, na busca de identificar as fragilidades e qualidades, que resultará em melhor desempenho de qualidade. A partir dessa conscientização e mudança institucional, a organização terá maior clareza quanto ao propósito da ferramenta para fomentar a cultura de avaliação institucional.

#### **4.3.4 Categoria 4 – Autoavaliação**

A quarta categoria analisa o processo de autoavaliação do IFSC, que conforme os documentos institucionais, tem como base para sua elaboração as 10 dimensões determinadas pela lei do SINAES agrupadas em 5 eixos, que compõem o instrumento de avaliação institucional do INEP/MEC. De fato, o INEP construiu um instrumento de avaliação externa e interna, que contempla dez dimensões atreladas a cinco eixos e, cada um, possui um grupo de indicadores para coletar as informações e gerar o conceito institucional. Esse instrumento subsidia as avaliações institucionais das IES (INEP, 2017).

Apesar dos depoimentos da maioria dos entrevistados com relação às premissas que servem de base para a elaboração da autoavaliação do IFSC estarem de acordo com os documentos institucionais, observa-se o desconhecimento sobre essa questão por grande parte dos respondentes do setor de planejamento. Assim, percebe-se que cada equipe tem seu

universo de conhecimento, que se transforma em um obstáculo para assegurar a efetiva conexão, devido provavelmente à falta de comunicação entre as partes. A próxima categoria faz uma análise mais aprofundada sobre a integração entre os responsáveis pelos processos de autoavaliação e planejamento estratégico do IFSC.

Interessante destacar a fala de dois entrevistados que corroboram com os documentos institucionais. Segundo os respondentes, apesar de seguir um roteiro geral proposto pela lei do SINAES, na elaboração da autoavaliação leva-se em consideração, também, algumas características específicas do IFSC, visando aprimorar o processo de avaliação institucional.

De fato, conforme os documentos institucionais, a CPA elabora a autoavaliação, com o objetivo de identificar o perfil do IFSC e verificar a percepção da comunidade acadêmica, sobre a qualidade dos serviços oferecidos e o cumprimento de seu compromisso social, observando os princípios SINAES.

Nesse sentido, Jesus e Bedritichuk (2018) afirmam que a avaliação institucional é uma ferramenta acessória no processo avaliativo da instituição, devendo ser consideradas outras ferramentas de avaliação que, de forma integrada, permitem que a avaliação seja processada completamente na IES.

Quanto à participação dos professores, técnicos administrativos e alunos no processo de autoavaliação, como membros da CPA, foi observado pela maioria dos entrevistados que há pouco envolvimento. Os motivos elencados pelos respondentes variam entre: a falta de um *feedback* do resultado da autoavaliação, levando a crer que é mais um documento “engavetado”, sem utilidade; a falta de um estímulo institucional para a comunidade acadêmica participar da comissão, tendo em vista ser uma comissão que demanda bastante trabalho; a falta de suporte tecnológico para a realização das reuniões à distância, já que as reuniões ocorrem na reitoria e os membros da instituição estão presentes em todas as regiões do estado de Santa Catarina; bem como o excesso de trabalho que os servidores acumulam ao assumir as comissões, desestimulando o envolvimento das pessoas na comissão.

Santos, Sandala e Borges (2012) falam que sem a utilização dos resultados de cada relatório de autoavaliação institucional e sem um pessoal interessado e treinado em promover o processo de avaliação institucional, não se cria a cultura de avaliação. Segundo os autores, os resultados devem ser usados em prol de avanços na IES, ao invés de ser engavetado, apenas para cumprir as determinações do MEC.

Kaplan e Norton (2000) destacam que a liderança deve quebrar as barreiras funcionais, como estrutura não compatível, por isso é necessário investimento na infraestrutura para que a instituição funcione com a qualidade que é proposta. Assim, identifica-se a

importância de investimentos em recursos tecnológicos para conectar e integrar as pessoas, tornando o diálogo mais aprimorado, sem depender do deslocamento físico.

O IFSC possibilita que os servidores participem de comissões internas, que são criadas para desenvolver trabalhos específicos, que vão além das atribuições relativas ao cargo do servidor. As atividades relacionadas à avaliação institucional do IFSC é responsabilidade, exclusivamente, da CPA. Apesar de existir na atual estrutura da instituição uma coordenadoria de planejamento e avaliação institucional, essa desenvolve atividades relacionadas apenas ao planejamento, conforme os documentos institucionais e as falas dos entrevistados. Nesse sentido, seria interessante o IFSC dispor de uma equipe de servidores responsáveis em desenvolver as atividades ligadas aos processos de avaliação institucional, com o intuito de apoiar a CPA na realização do seu trabalho.

De forma geral, o processo de autoavaliação do IFSC é avaliado por metade dos entrevistados como um processo que está em constante evolução, no qual os envolvidos buscam melhorias na forma de coletar e analisar as informações, bem como enfatizam a importância da utilização dos relatórios como ferramenta de gestão.

Conforme os documentos institucionais, de fato a CPA vem realizando ações para aprimorar o formulário de autoavaliação, por meio da criação de um novo formulário com 18 questões para que a pesquisa ficasse mais focada ao resultado dos estudos realizados pela CPA, além das ações de sensibilização, com a produção de material de comunicação institucional com vistas a promover a divulgação e a conscientização sobre o processo de avaliação.

Entretanto, alguns entrevistados apontam a necessidade de melhorar a metodologia de coleta de dados utilizada no processo de autoavaliação do IFSC, bem como melhorar o alinhamento entre a CPA e o setor de planejamento, visando aprimorar a execução do processo de autoavaliação.

#### **4.3.5 Categoria 5 – Alinhamento entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento estratégico do IFSC**

A quinta categoria analisa o alinhamento entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento estratégico do IFSC, que apesar de alguns respondentes acreditarem que a comunicação e a integração entre os servidores do setor de planejamento e os membros da CPA, mesmo ainda não sendo efetiva, está evoluindo, a maioria dos entrevistados afirma que há pouca comunicação entre as partes envolvidas. Além disso, quanto à frequência de reuniões, todos os respondentes relatam que não há um cronograma de encontros integrados, sendo possível

identificar a falta de conexão entre as equipes responsáveis pelos processos de avaliação institucional e planejamento estratégico.

O terceiro princípio do BSC fala que cada equipe e departamento de uma organização devem estar conectados e integrados para que o desempenho organizacional seja maior que à soma das partes. Segundo os criadores do BSC, a parte mais difícil é assegurar a efetiva conexão entre as partes para a criação da sinergia, devido à dificuldade de comunicação e coordenação entre essas as atividades de cada equipe. Quando a organização está focada na estratégia essa dificuldade se rompe por meio de objetivos comuns, alinhados uns com os outros, garantindo a criação de sinergia entre as equipes e departamentos (KAPLAN; NORTON, 2000).

Dessa forma, os gestores devem prover condições necessárias capazes de moldar atitudes e comportamentos, bem como alinhar as equipes aos interesses organizacionais, de modo que cada servidor encontre a sua função na busca dos objetivos estratégicos, a partir de uma estratégia adequada e processos organizados. Assim, quando somados os resultados dos esforços de cada membro das equipes, a organização certamente alcançara seu propósito. O cumprimento da missão é um desafio coletivo, que deve ser feito com a participação de todos os servidores e cabe aos gestores conduzir o alinhamento das equipes.

Por fim, Santos, Sadala e Borges (2012) falam que cada relatório de autoavaliação institucional deve ser usado em prol de avanços na IES, ao invés de ser engavetado, apenas para cumprir as determinações do MEC. Buchele *et al* (2016) complementam que o relatório de autoavaliação fornece um *feedback* a toda comunidade acadêmica, além de ser imprescindível para subsidiar o processo de planejamento, como a construção do PDI.

Entretanto, alguns entrevistados acreditam que o relatório não é utilizado como um documento estratégico, sendo usado mais para cumprir a legislação. Nesse sentido, os documentos institucionais evidenciam a necessidade de que os resultados das avaliações realizadas pela CPA devem alimentar o planejamento do IFSC, por meio de ações de melhoria permanente da qualidade, aperfeiçoando o desempenho da instituição. Sendo assim, a evolução institucional acontece pautada nos resultados avaliados nos relatórios da CPA, que norteiam as ações da instituição, a partir da realidade percebida e identificada, atendendo às necessidades institucionais, como instrumento de gestão.

Um fator que interfere na utilização do relatório de autoavaliação institucional no planejamento, segundo alguns respondentes, é a falta de integração entre os servidores do setor de planejamento e os membros da CPA. Nesse sentido, todos os entrevistados observam a necessidade de uma atuação mais integrada e articulada entre as partes envolvidas, sugerindo

como melhoria para o efetivo alinhamento organizacional, a criação de uma coordenadoria de avaliação institucional, na qual a CPA faça parte, atuando em conjunto com a coordenadoria de planejamento, a exemplo de outras instituições de ensino.

De forma resumida, o quadro 12 ilustra os principais problemas identificados, por meio das entrevistas, bem como as proposições sugeridas pela autora.

Quadro 12 – Principais problemas e proposições

| CATEGORIA          | PROBLEMAS                                                             | PROPOSIÇÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CATEGORIA 1</b> | Participação restrita aos gestores                                    | Realização de oficinas com enfoque participativo, pois propicia uma grande participação e envolvimento dos participantes, a fim de estabelecer um intercâmbio de experiências e conhecimentos, diálogo ativo e a condução compartilhada do processo.                                                                                                                                                                                                                                                |
|                    | Existência do planejamento em função de exigência legal               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                    | Objetivos amplos, abrangentes e imensuráveis                          | Cada câmpus deve desdobrar os objetivos institucionais em objetivos específicos, bem como cada departamento deve traçar seus objetivos com base nos objetivos do câmpus. Assim, cada vez que há o desdobramento, os objetivos ficam mais específicos e singulares, mas na direção que os objetivos institucionais foram traçados.                                                                                                                                                                   |
|                    | Falta de acompanhamento da execução do planejamento                   | Os gestores podem implementar reuniões gerenciais mensais ou trimestrais para acompanhar o que tem sido alcançado e avaliar o planejamento, assim é possível evoluir para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                    | Pouco conhecimento sobre a avaliação do SINAES no planejamento        | Desenvolver uma prática de gestão que alinhe a avaliação do SINAES e o planejamento é uma forma de ação sincronizada, que evidencia um amadurecimento da IES no que tange dar uma direção à instituição, alinhada com a missão e visão.                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                    | Processos desalinhados                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>CATEGORIA 2</b> | Objetivos e indicadores imensuráveis                                  | Os gestores podem mostrar a necessidade da mudança, quebrar as barreiras funcionais, tornar clara a visão, treinar todos os servidores, comunicando a estratégia de maneira holística para que seja desdobrada em níveis mais baixos e atribuir aos responsáveis das iniciativas o acompanhamento da execução ou não de suas ações.                                                                                                                                                                 |
|                    | As decisões não são tomadas com base nas informações extraídas do BSC |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                    | Ausência da perspectiva financeira/ sustentabilidade econômica        | Apesar da instituição não almejar lucro, a responsabilidade financeira é um meio para gerir com eficiência os recursos, visando outras formas de captação de recursos e uma gestão estratégica sobre o orçamento com melhor aproveitamento dos recursos que são voltados para a sociedade, a fim de representar a sustentabilidade econômica da instituição. Portanto, a perspectiva sustentabilidade econômica no BSC do IFSC, representando os aspectos financeiros, deve estar presente na base. |

|                    |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Pouco conhecimento sobre a construção do mapa estratégico               | Os gestores devem comunicar aos servidores, o que a instituição como um todo deseja alcançar, por meio dos mais variados canais (quadros de avisos, intranet, e-mail, jornais internos e outros), a fim de que cada servidor e departamento consiga identificar o que deve fazer.                                                                                                            |
|                    | Pouca eficiência na comunicação do BSC à organização                    | Para que a comunicação da estratégica seja na prática eficiente deve haver um processo de envolvimento, de construção e de pertencimento, visando mudar comportamentos e atitudes para que os indivíduos passem a ser sujeitos ativos.                                                                                                                                                       |
| <b>CATEGORIA 3</b> | Conhecimento limitado sobre a finalidade do SINAES                      | A CPA Central e outros órgãos do IFSC podem realizar um trabalho para mudar a ideia de que o SINAES é apenas uma ferramenta de medição da qualidade da IES, por meio da conscientização sobre a necessidade da adoção da prática avaliativa permanente, na busca de identificar as fragilidades e qualidades, que resultará em melhor desempenho de qualidade.                               |
| <b>CATEGORIA 4</b> | Pouca participação dos servidores e alunos como membros da CPA          | O IFSC pode dispor de uma equipe de servidores responsáveis em desenvolver as atividades ligadas aos processos de avaliação institucional, com o intuito de apoiar a CPA na realização do seu trabalho.                                                                                                                                                                                      |
| <b>CATEGORIA 5</b> | Pouca comunicação e conexão entre as equipes                            | Os gestores podem prover condições necessárias capazes de moldar atitudes e comportamentos, bem como alinhar as equipes aos interesses organizacionais, de modo que cada servidor encontre a sua função na busca dos objetivos estratégicos, a partir de uma estratégia adequada e processos organizados. Criação de uma coordenadoria de avaliação institucional, na qual a CPA faça parte. |
|                    | Não há um cronograma de encontros integrados                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                    | O relatório de autoavaliação não é utilizado como instrumento de gestão | Os resultados das avaliações realizadas pela CPA devem alimentar o planejamento do IFSC, por meio de ações de melhoria permanente da qualidade, aperfeiçoando o desempenho da instituição. Os relatórios da CPA norteiam as ações da instituição, a partir da realidade percebida e identificada, atendendo às necessidades institucionais.                                                  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Assim, na sequência, procurou-se propor um modelo de alinhamento organizacional, visando ordenar os processos institucionais de maneira holística, uma vez que os objetivos e as ações que devem ser o foco de todos dentro da organização.

#### 4.4 PROPOSIÇÃO DE MODELO

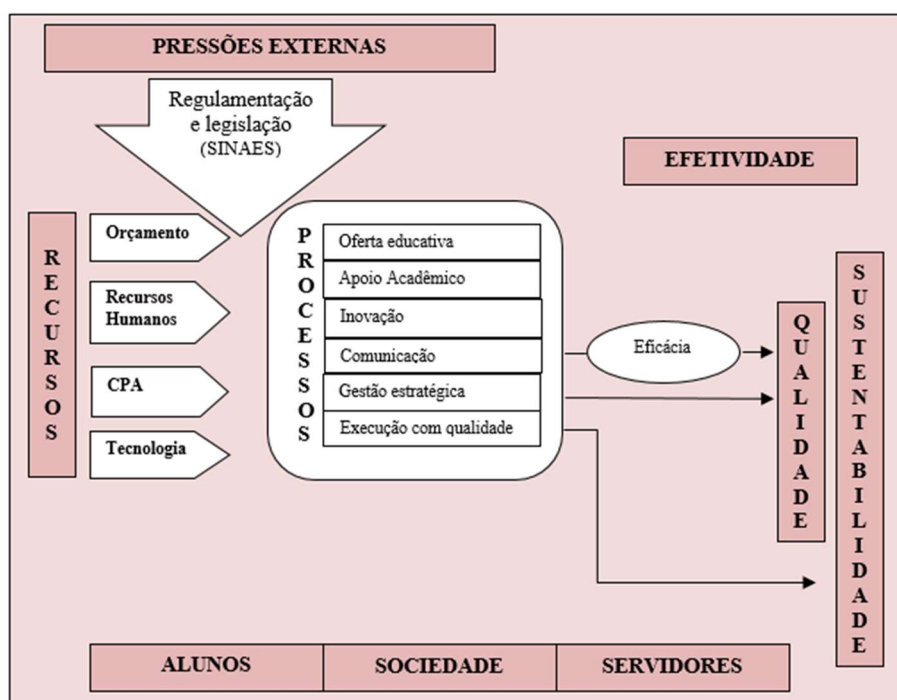
Com base nas informações obtidas por meio das entrevistas, dos documentos institucionais, como o PDI, os instrumentos de avaliação do SINAES e os relatórios de autoavaliação do IFSC, e do referencial teórico sobre o tema, esta pesquisa resultou na proposição de um modelo de alinhamento entre o planejamento estratégico do IFSC e a avaliação institucional do SINAES, por meio do BSC.

O BSC institucional deve refletir e articular a estratégia da organização como um todo, motivos para os 22 Câmpus do IFSC, bem como os diversos departamentos, estarem operando dentro de uma estrutura única. Indo ao encontro deste objetivo, o BSC institucional deve articular, operacionalizar e auxiliar no esclarecimento quanto ao que vem a ser a estratégia institucional.

Embora a necessidade de conexões unificadoras e de processos de alinhamento possa parecer óbvia e direta, muitas organizações não interligam seus departamentos e unidades à estratégia institucional (KAPLAN; NORTON, 2000).

A Figura 24 representa em nível macro (institucional), os principais elementos que devem ser considerados para que a instituição como um todo (câmpus e departamentos) obtenha sinergia para um determinado objetivo estratégico.

Figura 24 – Principais elementos para obter sinergia

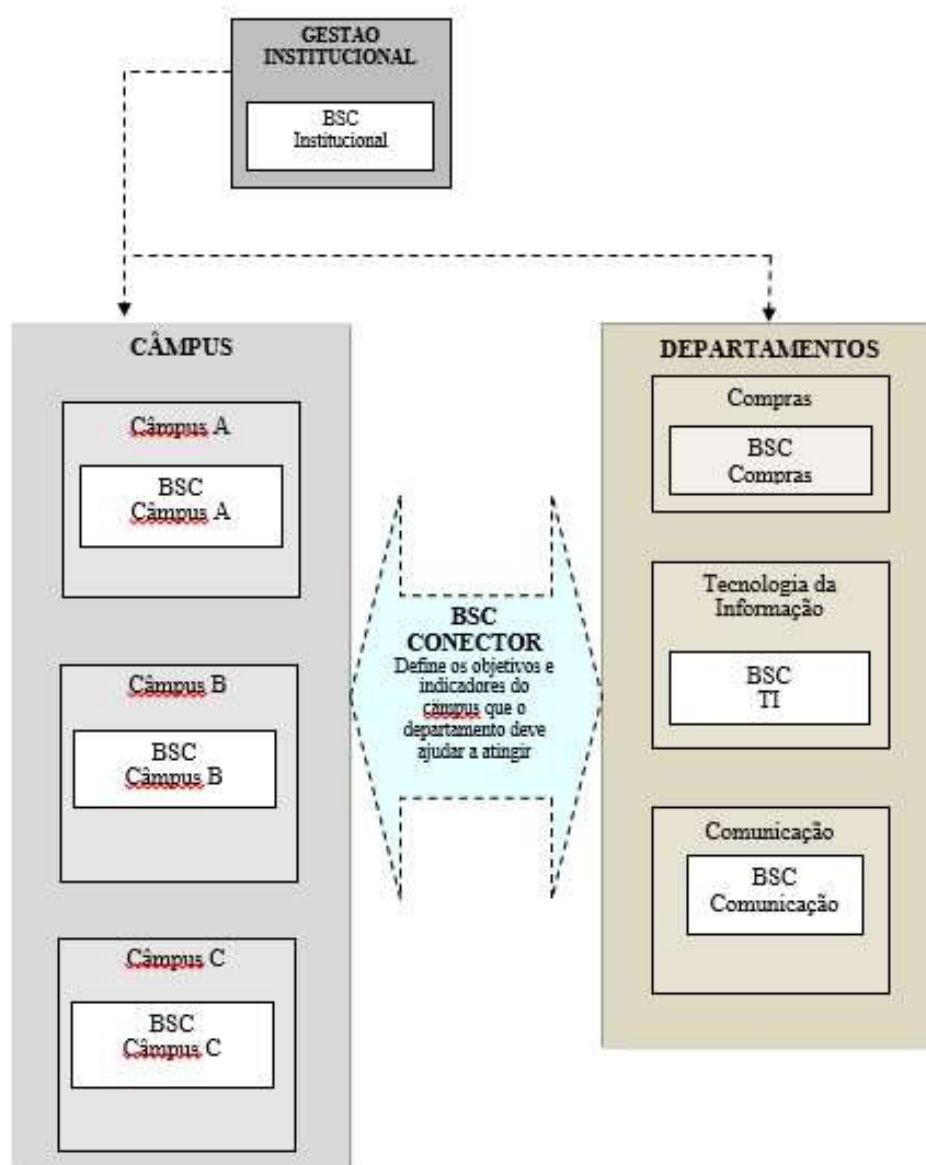


Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A instituição deve existir para criar sinergias entre os câmpus/reitoria e os departamentos (chefias e coordenações). As sinergias resultam de interações com alta sintonia entre os Câmpus, e essas interações potenciais devem ser reconhecidas, explicitamente, nas estratégias e nos BSC de cada departamento.

Nesse sentido, o desdobramento do BSC institucional, por meio da criação de um BSC para cada câmpus com objetivos e indicadores específicos e singulares, mas na direção que o BSC institucional foi traçado, tem a função de definir os objetivos e indicadores que cada departamento deverá ajudar a atingir. Portanto, o BSC institucional, monitorado pela reitoria, norteia os BSC dos câmpus e, em uma fase seguinte, traça o BSC dos departamentos que devem ser encarados como um “negócio dentro do negócio”. Assim, todas as áreas de serviço compartilhado, como compras, tecnologia da informação, recursos humanos, almoxarifado, CPA, planejamento, núcleo pedagógico, devem criar seu BSC conector de acordo com os direcionadores institucionais. A Figura 25 mostra essa a conexão.

Figura 25 – BSC conector



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Na construção de cada BSC conector deverão ser utilizadas as mesmas diretrizes que o BSC institucional e o BSC dos câmpus, porém com a preocupação de que os serviços terão que atender da melhor forma possível as realidades distintas de cada câmpus.

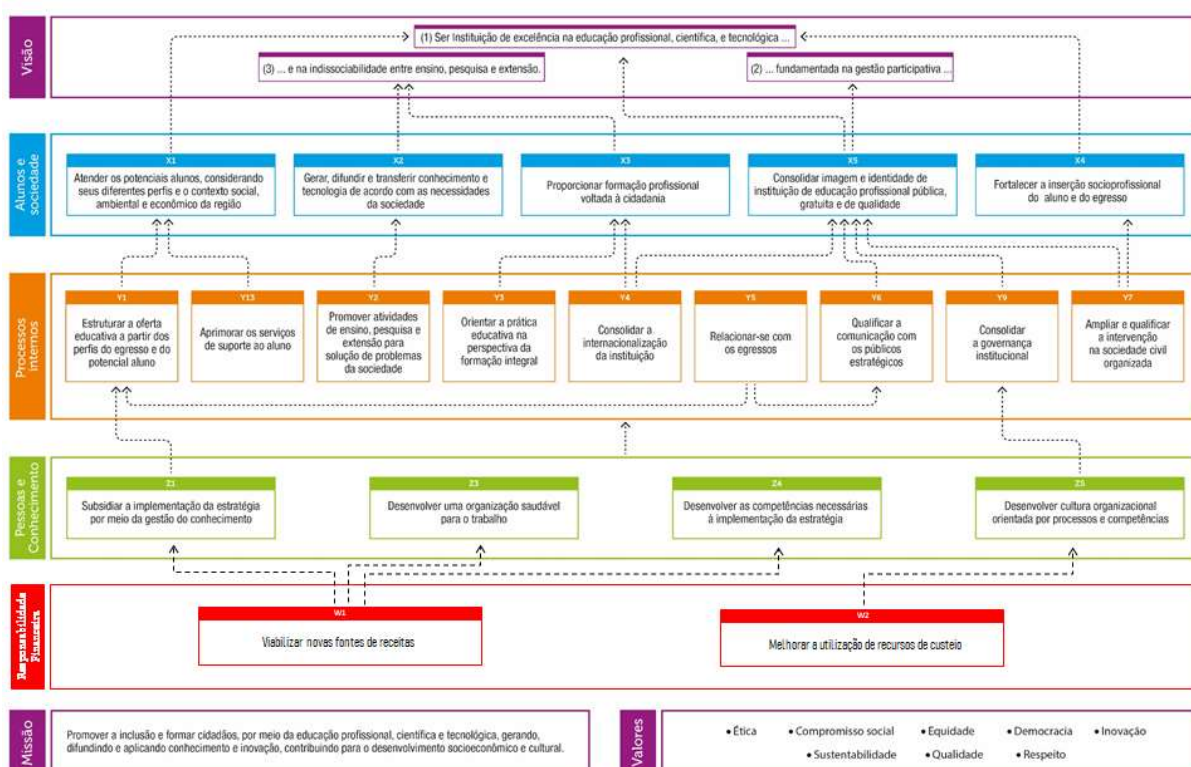
Nesse contexto, os câmpus e os departamentos tendem a ser beneficiados com o desdobramento do BSC institucional que oferece propostas específicas de valor aos alunos e à sociedade, por meio de conexões unificadoras e de processos de alinhamento, impactando no alcance dos objetivos institucionais.

Em síntese, o objetivo de desdobrar o BSC institucional em níveis mais baixos é para que todos os servidores entendam os objetivos em nível macro, bem como as estratégias que devem ser traçadas para atingi-los. Dentro desse cenário, os objetivos do BSC de cada

câmpus e dos departamentos devem situar-se dentro dos objetivos macros que compõem o BSC institucional.

Assim, a proposta do segundo princípio do BSC, é apresentada na Figura 26, que se propõe a interpretar a estratégia por meio do mapa estratégico, identificando a relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos distribuídos nas quatro perspectivas propostas para o IFSC.

Figura 26 – Mapa estratégico proposto

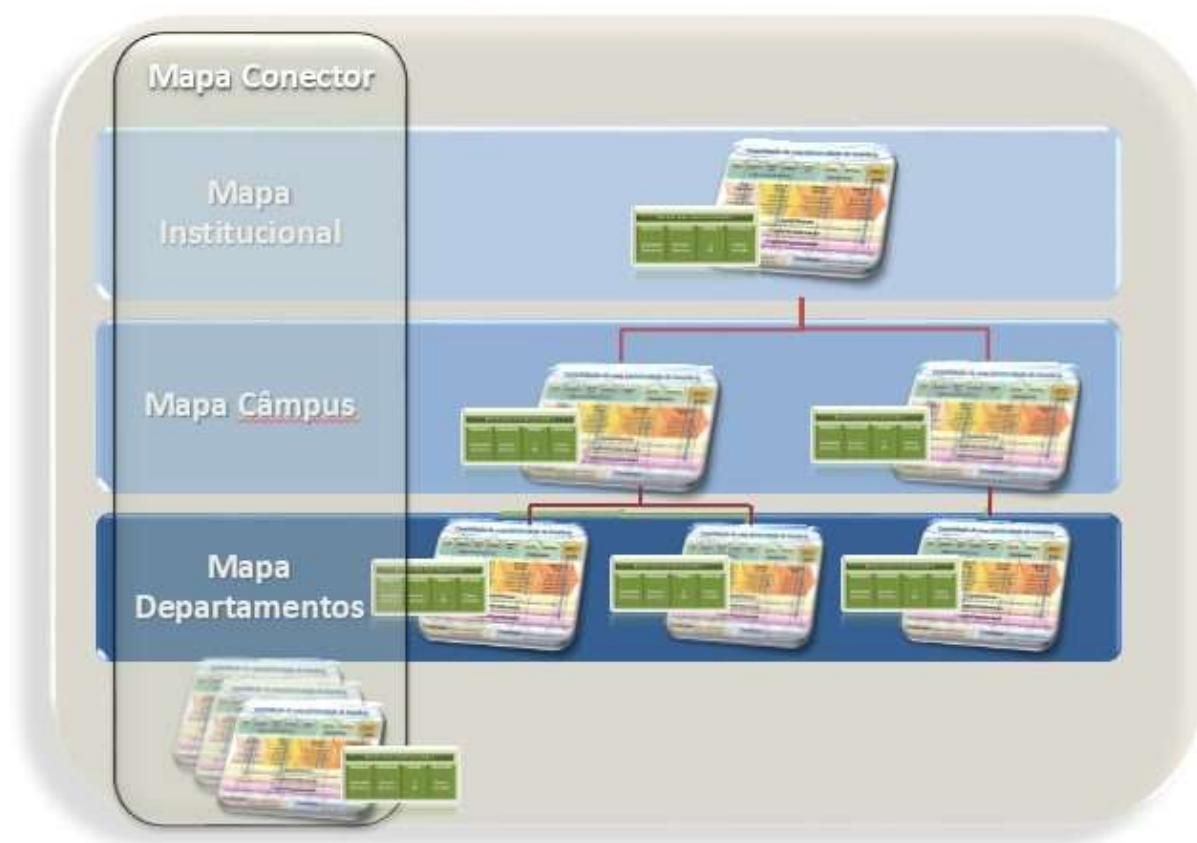


Fonte: Adaptado de IFSC (2019).

O alinhamento dos objetivos estratégicos da organização em todos os câmpus e departamentos, a fim de assegurar a efetiva conexão entre as partes para a criação da sinergia representa o terceiro princípio do BSC. Apesar de ser um desafio introduzir efetivamente o alinhamento, a instituição deve desdobrar o plano estratégico em níveis menores para manter a coerência e a consistência dos objetivos nos diversos níveis.

A Figura 27 apresenta a integração entre os câmpus e departamentos e o alinhamento da organização ao plano estratégico.

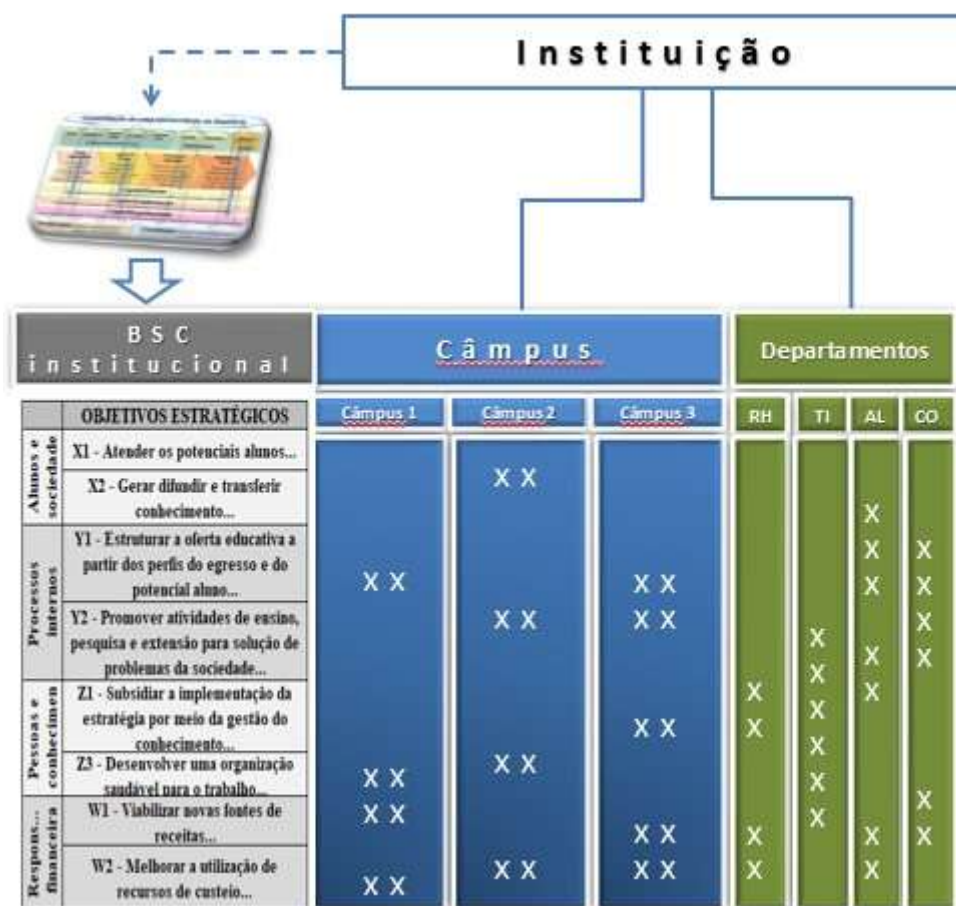
Figura 27 – Alinhamento da organização ao plano estratégico



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O alinhamento da organização ocorre com a integração entre a instituição, os câmpus e os diversos departamentos, por meio da uniformização de esforços para a criação de sinergia. Nesse sentido, o conjunto de objetivos estratégicos, que compõe o BSC institucional, define as prioridades da instituição para que cada câmpus desenvolva seu planejamento com objetivos compatíveis com a estratégia institucional, bem como cada departamento desenvolve seu plano para que o compartilhamento de ações que criem sinergia entre toda a instituição. A Figura 28 apresenta, de forma resumida, a estrutura para criação de sinergia.

Figura 28 – Criação de sinergia



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Na sequência, a instituição deve transformar o plano em uma tarefa todos, por meio da comunicação e capacitação, buscando o comprometimento dos servidores para o alcance dos objetivos institucionais. Entretanto, é um desafio conseguir o comprometimento de todos os níveis da instituição no processo de transformação pretendido. Para isso, os gestores devem compartilhar a estratégia e alinhar a força de trabalho para que todos internalizem e executem as ações necessárias, potencializando a atenção das pessoas aos objetivos da instituição, por meio de um sistema de recompensas.

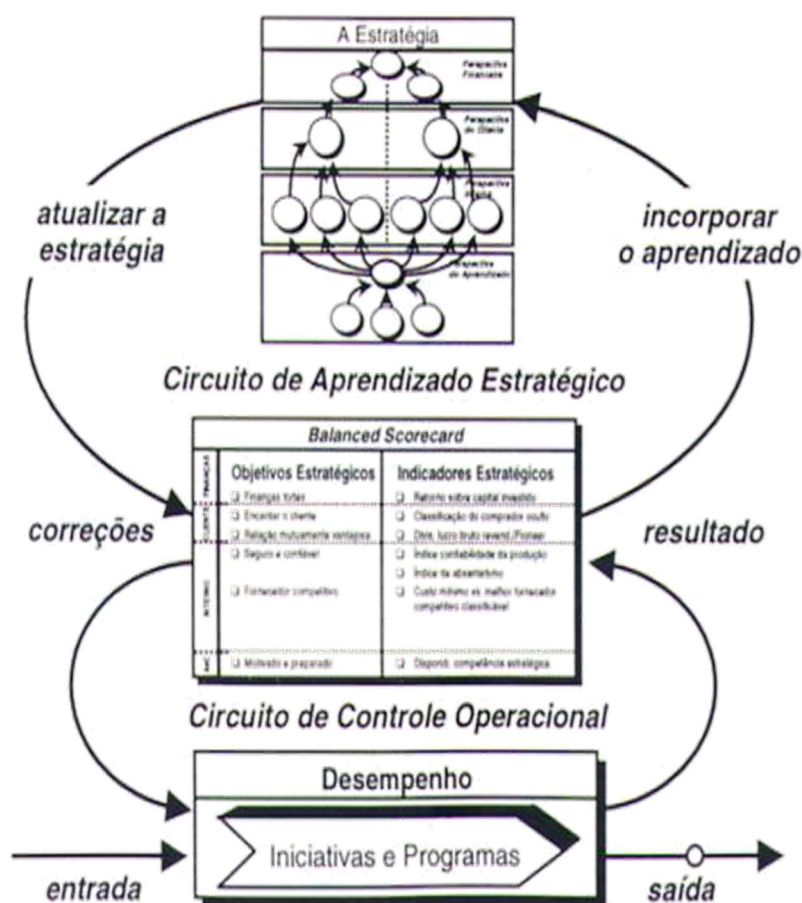
O IFSC por ser uma autarquia federal, pode desenvolver um sistema de recompensas não financeiras, como programas de equipe do mês que conferem o reconhecimento do trabalho que foi realizado, fazendo com que o servidor se sinta parte integrante de algo importante e vitorioso. A existência desse elemento como motivador para consecução dos objetivos estratégicos por todos seria bastante interessante, considerando a instituição pesquisada.

As contribuições individuais são fundamentais para a obtenção dos objetivos mais amplos da instituição. Dessa forma, a conscientização e o alinhamento de todos os servidores,

vinculados a um programa de reconhecimento tendem a potencializar a execução de ações que vão ao encontro dos objetivos pretendidos.

Por fim, a ideia é que o planejamento seja convertido em um processo contínuo, permitindo que os gestores revisem e reflitam se o que foi traçado ainda permanece válido, com base nas informações fornecidas pelo *feedback* do BSC, implementando o processo de aprendizado e adaptação. A instituição deve avaliar as mudanças no ambiente externo, como por exemplo, a legislação que rege as IES, e adaptar sua estratégia, até mesmo em função de seu amadurecimento. Assim, o sistema gerencial de *loop* duplo fornece subsídios para transformar a estratégia em processo contínuo, conforme pode ser observado na Figura 29.

Figura 29 – Conversão do plano em processo contínuo



Fonte: Kaplan e Norton (2001).

Por mais que, muitas vezes os indicadores institucionais apresentem melhorias, esse bom desempenho não quer dizer que a instituição como um todo está indo na direção estabelecida no PE. Isso ocorre pela falta do desdobramento da ferramenta e de alinhamento entre a instituição, os câmpus e os diversos departamentos.

O desdobramento do BSC institucional mostra-se necessário para realinhar os objetivos de cada câmpus e departamento na direção correta, e viável, considerando que o IFSC já utiliza esta ferramenta e possui uma estrutura tecnológica que possibilita a informatização de todos os dados a serem utilizados.

Assim, foi possível apresentar o modelo proposto ao IFSC como uma ferramenta de gestão estratégica, a partir de uma adaptação mais adequada ao uso e desdobramento do BSC para benefício da instituição, com a função de criar sinergias entre os câmpus e departamentos, alinhando-os à estratégia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças na política nacional educacional têm feito as IES buscarem práticas estratégicas que lhes permitam alcançar o desempenho desejado, sendo desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas. Nesse sentido, é fundamental que as instituições estabeleçam objetivos internos integrados e alinhados à estratégia, adaptando-se às constantes mudanças na sociedade, leis governamentais, entre outras.

O fluxo e cumprimento adequado dos processos organizacionais, a integração entre os câmpus, os departamentos e as equipes, o envolvimento de todos os servidores de forma sistêmica são essenciais para o alinhamento organizacional que pode contribuir para a melhor gestão da instituição, a mantendo no caminho do crescimento.

Assim, surge a pergunta desta pesquisa: **Como realizar o alinhamento entre o planejamento estratégico do Instituto Federal de Santa Catarina e o processo de avaliação institucional do SINAES, por meio do *Balanced Scorecard*?** Para responder à pergunta definiu-se como objetivo geral: Propor o alinhamento entre o planejamento estratégico do Instituto Federal de Santa Catarina e o processo de avaliação institucional do SINAES, por meio do BSC.

Na sequência, para atingir o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) Analisar o planejamento estratégico do IFSC, por meio do BSC; b) Comparar as perspectivas e objetivos do BSC utilizado pelo IFSC com os eixos e as dimensões do processo de avaliação institucional do SINAES e c) Identificar fatores que interferem na articulação entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento estratégico, por meio do BSC utilizado pelo IFSC.

O primeiro objetivo específico foi contemplado por meio dos documentos institucionais, como o PDI, e das informações obtidas por meio das entrevistas, que permitiram à pesquisadora analisar como ocorreu a construção do PE do IFSC, bem como do BSC. O referencial teórico serviu de base para verificar se o planejamento, por meio do BSC, foi conduzido conforme os parâmetros recomendados na literatura científica. Assim, foi possível identificar alguns pontos praticados na instituição que divergem da literatura, como: a participação restrita aos gestores; a existência do planejamento em função de exigência legal; objetivos amplos, abrangentes e imensuráveis; falta de acompanhamento da execução do planejamento; pouco conhecimento sobre a avaliação do SINAES no planejamento; processos de planejamento e avaliação do SINAES desalinhados; ausência da perspectiva

financeira/sustentabilidade econômica no BSC do IFSC; pouco conhecimento sobre a construção do mapa estratégico e pouca eficiência na comunicação do BSC à organização.

O segundo objetivo específico foi atingido por meio dos documentos institucionais, como o PDI e os instrumentos de avaliação do SINAES, e do próprio referencial teórico, por meio de estudos que relacionam o BSC com o SINAES, fornecendo subsídios para a pesquisadora comparar as duas ferramentas. Foi possível identificar que a grande parte dos objetivos que constam no BSC utilizado pelo IFSC contemplam as dimensões do SINAES, ficando apenas excluída a dimensão da sustentabilidade financeira.

O terceiro objetivo específico foi contemplado por meio dos documentos institucionais, como o PDI e os relatórios de autoavaliação do IFSC das informações obtidas por meio das entrevistas que permitiram identificar os principais fatores que interferem na articulação entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento estratégico do IFSC, sendo possível destacar, dentre eles: pouca participação da comunidade acadêmica como membros da CPA; pouca comunicação e integração entre as equipes responsáveis; falta de um cronograma de encontros integrados; falta de utilização do relatório de autoavaliação no planejamento da instituição.

Assim, foi proposto um modelo de alinhamento em toda a instituição para que todos os 22 câmpus e os diversos departamentos atuem dentro de uma estrutura única, de forma sistemática. A proposta sugere o desdobramento do BSC institucional, por meio da criação de um BSC para cada câmpus, bem como um BSC para cada departamento, com objetivos e indicadores específicos e singulares, mas na direção que o BSC institucional foi traçado. O alinhamento dos objetivos estratégicos da organização em todos os câmpus e departamentos assegura a efetiva conexão entre as partes para a criação da sinergia, oferecendo propostas específicas de valor aos alunos e à sociedade. Dessa forma, responde-se à pergunta de pesquisa, tendo em vista que a proposição é um modelo de alinhamento na utilização do BSC em todo o IFSC.

A pesquisa apresenta algumas limitações no que se refere a escolha dos sujeitos de pesquisa, visto que limitou-se a investigar a percepção dos membros da CPA Central, não englobando os membros das CPA's locais dos 22 câmpus, em função do fator tempo. A escolha desses sujeitos deu-se em virtude de este grupo ser responsável pela elaboração e execução do processo de autoavaliação do IFSC. Porém, ressalta-se a importância de se considerar, também, as percepções dos membros das CPA's locais, que são responsáveis por organizar o processo de autoavaliação no âmbito do câmpus.

A segunda limitação é quanto à confiabilidade dos dados obtidos, por meio das entrevistas, tendo em vista que a pesquisadora é servidora da instituição e esse fato exige um

esforço constante de manter certo distanciamento para garantir a imparcialidade dos dados. Outro ponto que cabe ressaltar é que o ano em que foi realizada esta pesquisa, 2019, foi o mesmo ano que ocorreu o processo eleitoral para escolha da nova gestão do IFSC, sendo assim os relatos dos participantes podem conter fontes potenciais de viés positivo ou negativo.

A terceira limitação é que o ano de 2019 coincidiu com a transição do planejamento da instituição, final da vigência do PDI 2015-2019 e o início do PDI 2020-2024. Considerando os princípios do BSC, o ideal é que os objetivos, bem como o mapa estratégico sejam reformulados para o novo planejamento e, a partir daí, desenvolva-se o desdobramento do BSC institucional para ao câmpus e departamentos.

Outra limitação é o impacto financeiro que algumas proposições deste trabalho irão gerar na instituição, tendo em vista que requerem mudanças de estrutura e recursos financeiros para a realização das ações propostas.

Além disso, por ser uma pesquisa realizada em apenas um Instituto Federal, ela apresenta limitações ou cuidados que devem ser lembrados quando utilizada, já que os resultados não podem ser generalizados. Contudo, espera-se que esta pesquisa forneça subsídios para análise das práticas de gestão tanto no IFSC, como em outras IES.

Para novos estudos, sugere-se identificar a necessidade de adaptação ou criação de novos objetivos alinhados aos interesses institucionais e às demandas externas. Nesta pesquisa foram sugeridas as premissas básicas para que ocorra o alinhamento organizacional. Entretanto, um estudo mais aprofundado é relevante para o desenvolvimento desta pesquisa. Outras sugestões referem-se ao desenvolvimento de pesquisas sobre a utilização do BSC proposto, analisando os benefícios decorrentes da adaptação da ferramenta e sobre o impacto financeiro gerado pelas proposições desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando Carvalho de; NETO, Alfredo José Machado. GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr/jun. 2006.

ARGOLLO, Rivalda Silveira Nunes de. **Autoavaliação institucional na rede federal de educação tecnológica**: análise da implementação do SINAES. 2010. 194f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Bahia, 2010.

ARGOLLO, Rivalda Silveira Nunes de. **Articulação entre a avaliação e o planejamento institucionais em instituições da rede federal de educação tecnológica**. 2015. 318f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal da Bahia, 2015.

AWADALLAH, Emad A.; ALLAM, Amir. A critique of the balanced scorecard as a performance measurement tool. **International journal of business and social science**, Virgínia, v. 6, n. 7, jul. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004, 223 p.

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB. **Avaliação**, Campinas, São Paulo, v. 13, n. 1, 2008.

BEARD, Deborah. Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. **Journal of Education for Business**, v. 84, n. 5, p. 275-282, 2009.

BERRY, A. J.; COAD, A. F.; HARRIS, E. P.; OTLEY, D. T. Stringer, C. Emerging themes in management control: A review of recent literature. **British Accounting Review**, v. 41, n. 1, p. 2-20, 2009.

BRASIL. Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 72, abr. 2004.

BRASIL. Portaria nº 92 de 31 de janeiro de 2014. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 24, fev. 2014.

BRASIL. Portaria nº 1.382 de 31 de outubro de 2017. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 210, nov. 2017.

BRASIL, Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Poder Executivo, 1996. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 21 set 2018.

BUCHELE, Gustavo Tomaz; SOUZA, João Artur de; TODESCAT, Marilda; COELHO, Maristela Denise; SABINO, Mileide Marlete Ferreira Leal; FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. Contribuição das comunidades de prática para o processo de autoavaliação em uma instituição de ensino superior do segmento privado. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 97-119, jan. 2016.

CAMPOS, Paulo Cezar de Campos; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; LIMA, Mauricio Andrade de; LIMA, Marcus Vinicius Andrade de. 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 GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 39-61, jan. 2017.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; BRITTO, Lydia Maria Pinto; SANTOS, Rosineide Silva; VARELA, Jedídjia Hadassa de Santana. O Planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **Revista Holos**, v. 2, n. 31, p. 195-211, abr. 2015.

CHEN, Shun-hsing; YANG, Ching-chow; SHIAU, Jiun-yan. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM Magazine**, v. 18, n. 2, p. 190-205, mar. 2006. Bingley, UK: Emerald Insight. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780610647892>. Acesso em: 21 jan 2019.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTO, Samuel Martim De; BRITTO, João Carlos; CYRNE, Carlos Candido Da Silva. Alinhamento das dez dimensões de avaliação do SINAES e o planejamento estratégico: Construção de uma proposta para um centro universitário. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 11., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2011.

COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPERAGUIA. **De olho no futuro**. Cariacica, ES: Cooperaguia, 2016. Disponível em: <http://cooperaguia.com.br/views/noticia/view.asp?id=36>. Acesso em 19 jan 2019.

CRISPIM, Sergio F.; LUGOBONI, Leonardo Fabris. Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11 n.1, p.42-54, 2012.

DIAS, Carmen Lúcia; Horiguela; Maria de Lourdes Morales; MARCHELLI; Paulo Sergio. Políticas para avaliação da qualidade do Ensino Superior no Brasil: um balanço crítico. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 32, n. 3, 2006.

DIAS, Ana Bárbara Silveira Mendonça Santos. **Balanced Scorecard como sistema de avaliação de desempenho de uma instituição de ensino superior pública municipal**. 2017. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017.

DOORIS, Michael J.; KELLEY, John M.; TRAINER, James F. Strategic planning in higher education. **New Directions for Higher Education**, v. 2004, n. 123, dez. 2004.

DORWEILER, Vernon P.; YAKHOU, Mehenna. Scorecard for academic administration performance on the campus. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 2, p. 138-144, fev. 2005. Bingley, UK: Emerald Insight. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02686900510574557>. Acesso em: 09 dez 2018.

DUTRA, Ademar. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 25-56, jun. 2005.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro Macdonald. **Apoio à Decisão: Metodologia para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001. 296 p.

FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing**: Mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Porto Alegre: Bookman. 2007.

FERREIRA, Patrick Vieira. Avaliação institucional como instrumento de Gestão e Planejamento estratégico. **Revista Formadores: Vivências e estudos**, Cachoeira: Bahia, v. 7 n. 3, p. 45-62, nov. 2014.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; NAKAYAMA, Marina Keiko Nakayama; RAMOS, Alexandre Moraes; OLIVEIRA, Paulo Cristiano. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 81-107, dez. 2012.

GALVÃO, Henrique Martins; CORRÊA, Hamilton Luiz; ALVES, José Luiz. Modelo avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Revista de Administração**, UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 425-441, set/dez. 2011.

GHELMAN, Silvio. **Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. 2006. 84f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, São Paulo, p. 20-29, mai./jun. 1995. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38200/36944>. Acesso em 15 mar 2019.

GODOY, Valdir A.; ROSA, Marcelo R. BARBOSA, Flávio L. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das IES. **Revista Científica**, v. 3, n. 3, p. 77-89, 2011.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa Social**. 23.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

GOMES, Ricardo Corrêa; LIDDLE, Joyce. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation,

Brazil. **Braslian Administration Review**, Curitiba, v. 6, n. 4, art. 5, p. 354-366, out/dez. 2009.

GRANT, Robert M. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 491-517, 2003.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda; HORA, Paola Matos da. Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. **Avaliação**, Campinas: São Paulo, v. 23, n. 1, p. 178-197, mar. 2018.

GUERRA, José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade; GARCIA, Jessica; LIMA, Mauricio de Andrade; BARBOSA, Samuel Borges; HEERDT, Mauri Luiz; BERCHIN, Issa Ibrahim. **A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities**. Journal of Cleaner Production, v.172, p.1674-1690, dez. 2016. Amsterdã, NL: Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179>. Acesso em 21 dez 2018.

HALACHMI, Arie. Performance measurement is only one way of managing performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 7, p.502-516, 2005.

HLADCHENKO, Myroslava. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 2, p. 167–176, 2015. Bingley, UK: Emerald Insight. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJEM-11-2013-0164>. Acesso em 19 jan 2019.

HOURNEAUX JR., Flavio; CUNHA, Neila Conceição Viana da; CORRÊA, Hamilton Luiz. **A importância da inovação na utilização do balanced scorecard nas organizações: um estudo de caso**. Puerto Plata: Pontifícia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004.

IFSC. **Planejamento estratégico 2014-2018**. Florianópolis, SC: IFSC, 2013. Disponível em: <https://pdi.ifsc.edu.br/files/2013/10/Apresentacao-Etapas.pdf>. Acesso em 12 ago 2019.

IFSC. **Relatório da consulta pública do planejamento estratégico**. Florianópolis, SC: IFSC, 2014. Disponível em: <https://pdi.ifsc.edu.br/files/2013/12/Relatorio-consulta-publica-PE.pdf>. Acesso em 12 ago 2019.

IFSC. **Resolução Consup nº 49 de 23 de dezembro de 2014**. Florianópolis, SC: IFSC, 2014. Disponível em [https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/55391/consup\\_resolucao49\\_2014\\_regulamento\\_interno\\_cpa-1.pdf/b87755d9-6677-46fc-d336-135276bcecad](https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/55391/consup_resolucao49_2014_regulamento_interno_cpa-1.pdf/b87755d9-6677-46fc-d336-135276bcecad) Acesso em 10 ago 2019.

IFSC. **Plano de desenvolvimento institucional 2015-2019**. Florianópolis, SC: IFSC, 2017. Disponível em: [http://pdi.ifsc.edu.br/files/2017/04/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional-PDI-2015-2019\\_REVISADO.compressed.pdf](http://pdi.ifsc.edu.br/files/2017/04/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional-PDI-2015-2019_REVISADO.compressed.pdf). Acesso em 21 jun 2018.

IFSC. **Relatório de autoavaliação institucional 2016**. Florianópolis, SC: IFSC, 2017. Disponível em:

<http://www.ifsc.edu.br/documents/23508/158496/RELATORIOGERAL2016.pdf/325750bf-63c4-1e1b-962a-89d2159b64dc>. Acesso em 09 nov 2018.

IFSC. **Documento para consulta pública**. Florianópolis, SC: IFSC, 2019. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/524605/documento\\_base\\_consulta\\_publica\\_versao\\_final\\_corrigida19022019.pdf/2035a822-585e-91aa-f69c-36a5ce732f14](https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/524605/documento_base_consulta_publica_versao_final_corrigida19022019.pdf/2035a822-585e-91aa-f69c-36a5ce732f14). Acesso em 24 ago 2019.

IFSC. **O IFSC**. Florianópolis, SC: IFSC, [2019]. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/o-ifsc>. Acesso em 10 abr 2019.

IFSC. **Plano de desenvolvimento institucional**. Florianópolis, SC: IFSC, [2019]. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi>. Acesso em 02 jul 2019.

INEP. **SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. Brasília: INEP, 2009.

INEP. **Censo da educação superior 2017**: divulgação dos principais resultados. Brasília, DF: INEP, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>. Acesso em 07 nov 2018.

INEP. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa**: Presencial e a distância. Brasília: INEP, 2017.

INEP. **Sobre o Inep**. Brasília, DF: INEP, [2019]. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/sobre-o-inep>. Acesso em 12 set 2018.

JUNIOR, Nelson de Abreu. Sistema(s) de avaliação da educação superior brasileira. **Cedes**, Campinas: São Paulo, v. 29, n. 78, p. 257-269, mai/ago 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balance scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 335p.

JESUS, Girlene Ribeiro de; BEDRITCHUK, Amanda Guedes Andrade. Autoavaliação institucional: construção e validação de um questionário para o professor. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 23, n. 3, p. 628-647, nov. 2018.

JUNIOR, Paulo Roberto Teixeira; RIOS, Monica Piccione Gomes. Dez anos de SINAES: um mapeamento de teses e dissertações defendidas no período 2004 – 2014. **Avaliação**, Campinas: São Paulo, v. 22, n. 03, p. 793-816, nov. 2017.

KHOMBA, James Kamwachale. Conceptualisation of the Balanced Scorecard (BSC) model: a critical review on its validity in Africa. **International Journal of commerce and management**, v. 25, n. 4, p. 424-441, 2015.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. **The Power of Alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley & Sons, 1997.

LAVIERI, Carlos Amorim; CORRÊA, Hamilton Luiz; CUNHA, Julio Araújo Carneiro da. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizada por franqueadoras. **Revista de Gestão**, São Paulo: São Paulo, v. 22, n. 3, p. 337-355, jul/set. 2015.

LAWRENCE, Stewart; SHARMA, Umesh. Commodification of education and academic labour – using the balanced scorecard in a university setting. **Critical perspectives on accounting**, n.13, p. 661-677, 2002.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; SOARES, Thiago Coelho; LIMA, Mauricio Andrade de. Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior: uma análise das perspectivas. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.4, n.1, p.183-205, jan./jun. 2011.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; SOARES, Thiago Coelho; LIMA, Mauricio Andrade de. A utilização do Balanced Scorecard em instituições de ensino superior. **Revista de Informação Contábil**, v. 6, n. 3, p. 1-13, jul/set. 2012.

LIN, Mei-Hui; HU, Jiayao; TSENG, Ming-Lang; CHIU, Anthony S.F.; LIN, Chunyi. Sustainable development in technological and vocational higher education: balanced scorecard measures with uncertainty. **Journal of Cleaner Production**, v.120, p.1-12, jan. 2016.

LIRA, Átila de Melo; NAAS, Irenilza de Alencar. Performance indicators applied to brazilian private educational institutions. **Independent Journal of Management & Production**, v. 6, n. 2, abr/jun. 2015.

MACHADO, Márcia Reis; MACHADO, Márcio André Veras; HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. **Turismo: Visão e Ação**, Balneário Camboriú, v. 9, n. 3, p. 393-406, 2007.

MARTINS, Vinicius Abilio. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 3, n.2, p. 88-102, mai/ago. 2015.

MEC. **Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. Brasília, DF: MEC, 2003. Disponível em: [http:// portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf). Acesso em 19 set 2018.

MEYER JR., Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras. **Alicance**: UNIVALI, vol. 12, n.3, p. 373 - 389, set/dez. 2005.

MEYER JR., Victor; PASCUCCHI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Paulo Roberto Anderson; CASTRO, Alexandre Ramos; PROCHNIK, Victor. A mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell. In: Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 7., 2003, São Paulo. **Anais...**São Paulo: USP, 2003.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, Marco Antonio Dantas de. **Balanced Scorecard**: uma proposta para aplicação em instituição de ensino superior. 2008. 190f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.

NUDURUPATI, Sai S.; BITITCI, Umit Sezer; KUMAR, V.; CHAN, F. T. S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.

NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires; DUARTE, Michelle Matilde Semigueem Lima Trombini; PEREIRA, Isabel Cristina Auler. Planejamento e avaliação institucional: um indicador do instrumento de avaliação do SINAES. **Avaliação**, Campinas: São Paulo, v. 22, n. 2, p. 373-384, jul. 2017.

OLIVO, Ana Maria; BOSCHILIA, Luiz; SCHWEDE, Marcos Aurélio. **Planejamento Organizacional**: aplicação do Balanced Scorecard no reconhecimento de cursos superiores do IFSC. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2015. 144p.

O'NEIL, Harold F.; BENSIMAN, Estela Mara.; DIAMOND, Michael A.; MOORE, Michael R. Designing and implementing an academic scorecard, **Change: The Magazine of Higher Learning**, v. 31, p. 32-40, 1999.

OSINSKI, Marilei; PEREIRA, Maurício Fernandes; NEIS, Dyogo Felype; NETO, Siqueira Moraes. Planejamento estratégico pessoal: a caminho de um referencial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 121-135, dez. 2013.

PAPENHAUSEN, Chris; EINSTEIN, Walter. Implementing the balanced scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, v. 10, p. 15-22, 2006.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. Avaliação institucional externa no SINAES: considerações sobre a prática recente. **Avaliação**, Campinas: São Paulo, v. 16, n. 1, p. 11-36, mar. 2011.

PEREIRA, Cleber Augusto; PEREIRA, Neimar Sousa Pinto; MONTEIRO, Renato Pereira. Mapeamento conceitual do Balanced Scorecard no ensino superior. **Revista Capital Científico**, v. 13, n. 3, jul/set. 2015.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. 2005. 236f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

PHILBIN, Simon P. Desing and implementation of the balanced scorecard at a university institute. **Measuring Business Excellence**, v. 15, p. 34-45, 2011.

POLIDORI, Marlis Morosini; ARAUJO, Claisy M. Marinho; BARREYRO, Gladys Beatriz. SINAES: Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 425-436, out/dez. 2006.

PUFFAL, Daniel Pedro; SCHLABITZ, Claudia. Acompanhamento de desempenho das Instituições de Ensino Superior: uma proposta de avaliação integrada. **Revista Eletrônica do Núcleo de Estudos e Pesquisa do Protestantismo da Escola Superior de Teologia**, v. 20, p. 20-26, set/dez. 2009.

PUREZA, Julio Miranda. **Modelo para elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico de Organizações**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

RAMIREZ, Yolanda. **New management in Spanish universities: introducing balanced scorecard**. International Journal of Learning and Intellectual Capital, v. 8, n. 4, p. 359-377, out/2011. Genebra, CH: Inderscience Publishers. Disponível em: <http://www.inderscience.com/offer.php?id=43061>. Acesso em 18 dez 2018.

RIBAS, Marinês. **Responsabilidade social como elemento intrínseco do alinhamento organizacional**: um estudo em organizações certificadas pela SA 8000. 2006. 190 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania) - Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, 2006.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. A Importância do planejamento estratégico nas organizações atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n. 5, p. 15-31, jan/jun. 2012.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. **Características da implementação do sistema de avaliação da educação superior (SINAES) em instituições de ensino superior**. 2008. 266 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, 2008.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. Avaliação das Universidades Brasileiras: As possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliados. **Avaliação**, Campinas, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 57-71, mar. 2011.

RIGBY, Darrel; BILODEAU, Barbara. **Management tools and trends 2013**. London: Bain & Company, 2013. Disponível em: [http://www2.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_&\\_Trends\\_2013.pdf](http://www2.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_&_Trends_2013.pdf). Acesso em 15 mar 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada**: estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. Florianópolis, 2000. 104f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ROCHA, Josilene Martins; CASARTELLI, Alam de Oliveira. Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 268-290, set. 2014.

ROTHEN, José Carlos; BARREYRO, Glandys Beatriz. Avaliação da Educação Superior no segundo governo Lula: "Provão II" ou a reedição de velhas práticas? **Educação & Sociedade**, v. 32, n. 114, p. 21-38, jan/mar.2011.

ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Qualitymark Editora Ltda., 2001.

SANTOS, Sérgio Ricardo dos. **O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. 2008. 180f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2008.

SANTOS, Eliane Gomes dos; SADALA, Maria da Glória Schwab; BORGES, Sônia Xavier de Almeida. Avaliação institucional: por que os atores silenciam? **Educação & Realidade**, v. 37, n. 2, p. 551-568, mai/ago. 2012.

SAUNDERS, Mark N.; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian; BRISTOW, Alexandra. Understanding research philosophy and approaches to theory development. In: SAUNDERS, Mark N.; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. Harlow: Pearson Education, p. 122–161, 2015.

SAYED, Naqi. Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. **International Journal of Educational Management**, v. 27, n. 3, p. 203–220, 2013. Bingley, UK: Emerald Insight. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09513541311306440?fullSc=1>. Acesso em 19 jan 2019.

SCHARMACH, Andreia Luciana da Rosa; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; CARVALHO, Carlos Eduardo; MACHADO, Nelson Santos. Avaliação das possibilidades de

implantação do balanced scorecard em instituições de ensino superior. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 250-272, jan/abr. 2012.

SCHOBEL, Kurt; SCHOLEY, Cam. Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies. **Measuring Business Excellence**, v. 16, n. 3, p. 17–28, 2012.

SERPA, Selma Maria Hayakawa Cunha; CALMON, Paulo Carlos Du Pin. Um referencial teórico para análise da institucionalização dos sistemas de avaliação no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

SILVA, Rui Filipe Pereira Bertuzi da. **O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública**: um modelo aplicável a uma instituição de ensino superior. 2009. 86f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade do Porto, 2009.

SILVA, Alexandre Laval; ABBAD, Gardênia da Silva. Benefícios e Limitações do Balanced Scorecard para Avaliação de Resultados Organizacionais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 04-28, jan/abr. 2011.

SILVA, Sidney Verginio da Silva; PORTUGAL, Nilton dos Santos; SOUZA, Alessandra Aparecida de Paula. A adaptação do Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2014.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro, QualityMark, 1993.

SOARES, Thiago Coelho. **Avaliação de desempenho em instituições de ensino superior**: um estudo de indicadores e fatores de competitividade. 2016. 445f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

SOARES, Tiago Coelho; LIMA, Mauricio Andrade de. Managerialism em Instituições de Ensino Superior brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 24, n. 2, p. 1-13, mai/ago. 2018.

SOBRINHO, José Dias. Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos. **Avaliação**, Campinas, São Paulo, v.1, n.1, p.15-24, jul. 1996.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4. ed. ver. e ampl. Rio de Janeiro: **Editora FGV**, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

ULYSSEA, David da Silva; MARTINS, Cristina; SILVA, Jonas Duarte da; GIAROLA, Pollyanna Gerola; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de. 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.

YIN, Robert K. **Pesquisa Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOKOMIZO, Cesar Akira. **Avaliação de Desempenho Organizacional**: Um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software. 2009. 175f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

ZAINKO, Maria Almeida Sabbag. Avaliação da educação superior no Brasil: processo de construção histórica. **Avaliação**, Campinas, São Paulo, v. 13, n. 3, p.827-831, nov. 2008.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas

### CATEGORIA 1

- 1) Como você detalharia o processo de construção do PE da Instituição?
- 2) Que elementos você identifica que podem contribuir no processo de construção do PE?
- 3) Quais são as premissas que servem de base para a elaboração do PE?
- 4) O PE considera as exigências externas à Instituição? Como foi feito o alinhamento da avaliação institucional do SINAES com o PE do IFSC?
- 5) Como o PE influencia o desempenho da Instituição?
- 6) Como você avalia o processo de construção do PE?

### CATEGORIA 2

- 7) Com que finalidade a ferramenta *Balanced Scorecard* é utilizada?
- 8) Quais os motivos que levaram à construção das perspectivas presentes no mapa estratégico do IFSC?
- 9) Quais os motivos que levaram à construção dos objetivos presentes no mapa estratégico do IFSC?
- 10) Como foi criado o mapa estratégico?
- 11) De que forma o BSC é comunicado à organização?

### CATEGORIA 3

- 12) Qual seu conhecimento sobre o SINAES? Qual a finalidade do sistema? Quais os instrumentos que compõem o SINAES?
- 13) Como você avalia a influência do processo avaliativo do SINAES no desempenho organizacional do IFSC?

### CATEGORIA 4

- 14) Quais são as premissas que servem de base para a elaboração da autoavaliação? De que forma é elaborada a autoavaliação?
- 15) Como ocorre o envolvimento dos professores, TAES e alunos no processo de autoavaliação?
- 16) Como você avalia o processo de autoavaliação no IFSC?

### CATEGORIA 5

- 17) De que forma ocorre o processo de comunicação entre os responsáveis pelo planejamento e os membros da CPA?
- 18) Com que frequência e de que forma ocorrem as reuniões/encontros entre os responsáveis pelo planejamento e os membros da CPA?
- 19) De que forma o relatório de autoavaliação é utilizado no planejamento, por meio do BSC? Como você avalia esse alinhamento?

