

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Faculdade de Administração e de Turismo
Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional – PROFIAP



Dissertação

O planejamento do Instituto Federal Sul-rio-grandense:
uma análise sob a ótica do *Balanced Scorecard*

Fábio de Oliveira Cardozo

Pelotas, 2018

Fábio de Oliveira Cardozo

O planejamento do Instituto Federal Sul-rio-grandense:

uma análise sob a ótica do *Balanced Scorecard*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Faculdade de Administração e de Turismo da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto

Pelotas, 2018

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

C268p Cardozo, Fábio de Oliveira

O planejamento do Instituto Federal Sul-rio-grandense :
uma análise sob a ótica do Balanced Scorecard / Fábio de
Oliveira Cardozo ; Rodrigo Serpa Pinto, orientador. —
Pelotas, 2018.

94 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração Pública em Rede Nacional,
Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade
Federal de Pelotas, 2018.

1. Balanced scorecard. 2. Plano de desenvolvimento
institucional. 3. Instituição pública de ensino. I. Pinto,
Rodrigo Serpa, orient. II. Título.

CDD : 351

Fábio de Oliveira Cardozo

O planejamento do Instituto Federal Sul-rio-grandense:
uma análise sob a ótica do *Balanced Scorecard*

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 22/10/2018

Banca examinadora:

.....
Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto (Orientador)

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina

.....
Prof. Dr. Elvis Silveira Martins

Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí

.....
Prof. Dr. Edar da Silva Añaña

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho à minha companheira, razão de toda minha persistência.

AGRADECIMENTOS

À minha companheira, Márcia Rosinei Soldati Rodrigues, pelo suporte incondicional que possibilitou a realização de mais esta conquista.

Ao meu orientador, Prof. Rodrigo Serpa Pinto, por ter me indicado o caminho a seguir e me acompanhado nesta jornada.

Aos professores Elvis Silveira Martins e Edar da Silva Añaña, pelas valiosas contribuições na etapa de qualificação do projeto de pesquisa.

À Profa. Isabel Cristina Rosa Barros Rasia, pelo grande auxílio no processo inicial de construção que deu origem a este trabalho.

“Poderia me dizer, por favor, que caminho devo tomar para sair daqui?”

“Isso depende bastante de onde você que chegar”, disse o Gato.

“O lugar não me importa muito...”, disse Alice.

“Então não importa que caminho você vai tomar”, disse o Gato.

(CARROLL, 2017, p. 86)

RESUMO

CARDOZO, Fábio de Oliveira. **O planejamento do Instituto Federal Sul-rio-grandense**: uma análise sob a ótica do *Balanced Scorecard*. 2018. 94f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

Um dos grandes desafios para qualquer gestor público é o desenvolvimento e implementação de ferramentas e procedimentos que possibilitem a melhoria dos padrões de resultado, eficiência, eficácia e efetividade. O *Balanced Scorecard* pode contribuir com as organizações nesse sentido. O Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019 do Instituto Federal Sul-rio-grandense utiliza-se da terminologia empregada nessa ferramenta, no entanto existe a inquietação em saber até que ponto o planejamento da instituição está alinhado com o *Balanced Scorecard*. Por meio de uma pesquisa documental, utilizando-se técnica de análise documental na documentação oficial institucional e legal, comparando o planejamento da instituição com o *Balanced Scorecard*, foram identificadas carências nos estágios de planejamento da estratégia e de alinhamento da organização. Essas carências, que evidenciam a falta de alinhamento do planejamento da instituição ao *Balanced Scorecard*, vão desde discordâncias terminológicas, ausência de elementos fundamentais (visão, valores, perspectivas e mapas estratégicos), alto número de objetivos estratégicos, até a falta de alinhamento dos serviços de recursos humanos e de tecnologia da informação. Além de indicar as recomendações dos autores para cada carência identificada, a proposta de intervenção apresentada contempla uma adequação do planejamento constante no Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019 do Instituto Federal Sul-rio-grandense ao *Balanced Scorecard*. Foram identificadas as perspectivas estratégicas da Sociedade, do Estudante, Interna e de Aprendizado e crescimento, que melhor representam a natureza da instituição. A partir dessas perspectivas, os objetivos estratégicos também foram identificados, adequados ao *Balanced Scorecard* e, por meio de um processo de categorização, racionalizados de um total de 50 para 20, a fim de facilitar seu gerenciamento. Além disso, foi desenvolvido um mapa estratégico para a instituição, que contempla as perspectivas e os objetivos estratégicos recém-identificados. Com a proposta apresentada, utilizando os elementos do *Balanced Scorecard*, a instituição poderá aprimorar seu próximo ciclo de planejamento.

Palavras-chave: *balanced scorecard*; plano de desenvolvimento institucional; instituição pública de ensino.

ABSTRACT

CARDOZO, Fábio de Oliveira. **The planning of the Instituto Federal Sul-rio-grandense: an analysis from the point of view of the Balanced Scorecard.** 2018. 94p. Dissertation (Professional Master in Public Administration) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

One of the major challenges for any public manager is the development and implementation of tools and procedures that enable the improvement of standards of outcome, efficiency, effectiveness and effectivity. The Balanced Scorecard can contribute to organizations in this regard. The Institutional Development Plan 2014-2019 of the Instituto Federal Sul-rio-grandense uses the terminology used in this tool, however there is concern about the extent to which the planning of the institution is aligned with the Balanced Scorecard. Through a documentary research, using a document analysis technique in the official institutional and legal documentation, comparing the institution's planning with the Balanced Scorecard, shortcomings were identified in the stages of strategy planning and organizational alignment. These shortcomings, which point to the lack of alignment of the institution's planning with the Balanced Scorecard, range from terminological disagreements, lack of fundamental elements (vision, values, perspectives and strategic maps), a high number of strategic objectives, to the lack of alignment of human resources and information technology services. In addition to indicating the authors' recommendations for each identified shortcoming, the proposed intervention contemplates an adaptation of the planning included in the Institutional Development Plan 2014-2019 of the Instituto Federal Sul-rio-grandense to the Balanced Scorecard. The strategic perspectives of Society, Student, Internal and Learning and growth were identified, which best represent the nature of the institution. From these perspectives, the strategic objectives were also identified, adapted to the Balanced Scorecard and, through a categorization process, rationalized from a total of 50 to 20, in order to facilitate its management. In addition, a strategic map was developed for the institution, which contemplates the perspectives and strategic objectives just identified. With the proposal presented, using the elements of the Balanced Scorecard, the institution can improve its next planning cycle.

Keywords: balanced scorecard; institutional development plan; public educational institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Esquema da estrutura do BSC	24
Figura 2	– Quadro da medição dos temas financeiros estratégicos	27
Figura 3	– Esquema da cadeia formal de relações de causa e efeito entre as cinco medidas essenciais dos clientes	28
Figura 4	– Esquema da proposta de Valor	29
Figura 5	– Esquema da cadeia de valores genérica para a perspectiva dos processos internos	30
Figura 6	– Esquema de medição do aprendizado e crescimento	32
Figura 7	– Gráfico da relação entre as dimensões da reciclagem da força de trabalho	33
Figura 8	– Quadro dos cenários de reciclagem	33
Figura 9	– Esquema do modelo de BSC para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos	35
Figura 10	– Esquema das perspectivas financeira e do cliente para agências do setor público	36
Figura 11	– Esquema de mapa estratégico genérico	39
Figura 12	– Imagem dos modelos para o desenvolvimento do capital humano estratégico	41
Figura 13	– Quadro descritivo do capital da informação	42
Figura 14	– Esquema do modelo de mapa estratégico desenvolvido para a UNIOESTE	44
Figura 15	– Esquema de mapa Estratégico da Educação Superior (MEES) fundamentado em um sistema de gestão integrado	46
Figura 16	– Quadro das fontes de sinergia na corporação	48
Figura 17	– Quadro das categorias de análise utilizadas na pesquisa documental	52
Figura 18	– Esquema do sistema gerencial para a integração de planejamento estratégico e execução operacional	56
Figura 19	– Quadro dos objetivos estratégicos e metas do Instituto Federal Sul-rio-grandense para o período de julho de 2014 a junho de 2019	59
Figura 20	– Quadro da correlação entre os elementos presentes no PDI 2014-2019 do IFSul e a terminologia adotada por Kaplan e Norton	62

Figura 21 – Quadro comparativo dos períodos de planejamento do PDI e dos PDTI do IFSul	66
Figura 22 – Quadro dos objetivos estratégicos constantes nos PDTI do IFSul	67
Figura 23 – Quadro da categorização das metas do PDI 2014-2019 do IFSul dentro de cada perspectiva	71
Figura 24 – Esquema das perspectivas estratégicas identificadas a partir do PDI 2014-2019 do IFSul	73
Figura 25 – Quadro da adequação dos objetivos estratégicos do PDI 2014-2019 do IFSul ao BSC	74
Figura 26 – Quadro da racionalização dos objetivos estratégicos do PDI 2014-2019 do IFSul	79
Figura 27 – Esquema de mapa estratégico proposto com base no PDI 2014-2019 do IFSul	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.a.	ao ano
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
<i>CMI</i>	<i>Cuadro de Mando Integral</i>
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte
IFSul	Instituto Federal Sul-rio-grandense
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
MVV	Missão, Valores e Visão
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PDU	Plano de Desenvolvimento das Unidades
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROAP	Pró-reitoria de Administração e de Planejamento
PROGEP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
STRATEX	<i>Strategic expenditures</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 Justificativa	16
1.2.1 Relevância	16
1.2.2 Contribuição	18
1.3 Estrutura da pesquisa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional	20
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.2.1 Perspectivas do BSC	26
2.2.1.1 Perspectiva Financeira	26
2.2.1.2 Perspectiva do Cliente	27
2.2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos	29
2.2.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	30
2.2.1.5 Perspectivas para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos	34
2.2.2 Mapas Estratégicos	38
2.2.3 Alinhamento	47
3 METODOLOGIA	50
3.1 Classificação da pesquisa	50
3.2 Coleta de dados	51
3.3 Análise dos dados	53
4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	56
4.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019 do IFSul	57
4.2 Carências de planejamento da estratégia e alinhamento da organização constantes no PDI 2014-2019 do IFSul	58

4.2.1 Planejamento da estratégia	58
4.2.2 Alinhamento da organização e dos empregados com a estratégia	64
4.3 Perspectivas estratégicas constantes no PDI 2014-2019 do IFSul	71
4.4 Objetivos estratégicos por perspectiva constantes no PDI 2014-2019 do IFSul	74
4.5 Desenvolvimento de um mapa estratégico do IFSul	80
5 CONCLUSÕES	83
REFERÊNCIAS	87

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios para qualquer gestor público é o desenvolvimento e implementação de ferramentas e procedimentos que possibilitem a melhoria dos padrões de resultado, eficiência, eficácia e efetividade. A forma, até então utilizada, de aumento de arrecadação para atendimento das demandas encontra-se em uma perspectiva de constante crítica e mesmo de rejeição por parte da sociedade. Alia-se a isto a percepção de que existem níveis crescentes de desperdício dos recursos públicos, que debilitam a capacidade produtiva da nação (MACHADO et al., 2012).

Para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) esse cenário não é diferente. Exige-se uma nova postura administrativa de seus gestores diante dos desafios de alcançar resultados. Esses desafios englobam o oferecimento de um ensino de melhor qualidade em comunhão com a qualificação de profissionais preparados para o mercado de trabalho, e, ao mesmo tempo, geração de contribuição para o desenvolvimento científico e tecnológico do país, e a extensão desses conhecimentos para a sociedade (MIZAEL et al., 2013).

Nesse contexto, as expectativas da sociedade quanto à qualidade dos serviços públicos prestados e a solução de problemas incorpora a espera por atuações mais proativas por parte dos gestores públicos, as quais envolvem o planejamento das ações futuras (SANT'ANA et al., 2017).

No caso das Instituições de Ensino Superior (IES), esse planejamento deve estar contemplado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Além de representar uma exigência legal para os processos de credenciamento e credenciamento das instituições de ensino superior junto ao Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2017b), o PDI identifica a IES quanto à sua filosofia de trabalho, à sua missão, às suas diretrizes pedagógicas, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2007).

Na elaboração do PDI, além dos requisitos legais e burocráticos minimamente exigidos, também devem ser observados os critérios de planejamento estratégico, a fim de identificar novas oportunidades e perspectivas, construídas coletivamente com a participação da comunidade acadêmica (MIZAEL et al., 2013).

Diante desse cenário, várias IFES já vêm se utilizando de ferramentas do planejamento estratégico como a análise SWOT (acrônimo para *Strengths*,

Weaknesses, Opportunities and Threats, palavras da língua inglesa que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a construção de cenários, o Planejamento Estratégico Situacional (PES), o *Business Model Canvas* e o *Balanced Scorecard* (BSC) para a elaboração de seus PDI (SANT'ANA et al., 2017).

Especificamente em relação à instituição pesquisada, no Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), aprovado no segundo semestre de 2014, constam os objetivos estratégicos e metas da instituição para o período de agosto de 2014 a julho de 2019. São ao todo seis objetivos estratégicos e 50 metas, que contemplam as áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão da instituição.

Anualmente são elaborados Planejamentos Anuais, onde constam ações pensadas com o intuito de alcançar as metas e os objetivos estratégicos estipulados no PDI. Essas ações são elaboradas coletivamente pela comunidade dos 14 *campi* e da Reitoria, sendo compiladas num único documento, e representam as expectativas da comunidade em relação ao desenvolvimento da instituição.

Em 2017, passou a ser aplicado pela instituição um sistema de indicadores, o qual pretende analisar anualmente, por meio de indicadores, o cumprimento de cada meta constante no PDI.

Todavia, observa-se que a terminologia empregada no PDI do IFSul (objetivos estratégicos, metas, indicadores, mapas estratégicos), remete ao *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton. Neste sentido emerge a seguinte dúvida: com base nessa ferramenta, até que ponto o planejamento da instituição está alinhado com o BSC?

1.1 Objetivos

A seguir são apresentados os objetivos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o planejamento do IFSul, contido em seu PDI 2014-2019, à luz do que prescreve o *Balanced Scorecard*.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Evidenciar as carências de planejamento da estratégia e alinhamento da organização constantes no PDI 2014-2019 do IFSul;
2. Identificar perspectivas estratégicas constantes no PDI 2014-2019 do IFSul;
3. Identificar objetivos estratégicos por perspectiva constantes no PDI 2014-2019 do IFSul;
4. Desenvolver um mapa estratégico do IFSul.

1.2 Justificativa

A justificativa para a realização dessa pesquisa está organizada em dois tópicos, os quais abordam a relevância do tema e a contribuição para a área e a instituição pesquisada.

1.2.1 Relevância

Em pesquisa realizada em oito universidades federais brasileiras, entrevistando gestores dessas instituições, Silva et al. (2013) coletaram evidências de que tanto o PDI quanto o planejamento estratégico trazem, na visão dos gestores, contribuições à gestão das universidades, pois possibilitam o autoconhecimento, o delineamento de metas, objetivos e estratégias e propiciam um rumo às universidades.

Acerca da adoção do planejamento estratégico pela esfera pública, existe a crença do governo federal de que as organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional já estejam se utilizando do planejamento estratégico (BRASIL, 2017a).

Outra pesquisa, de Parente e Porto Júnior (2015), realizada na Universidade Federal do Tocantins, identificou a falta de procedimentos de avaliação e de acompanhamento do planejamento institucional. Diante disso, os autores ressaltaram a importância da definição de uma metodologia para a execução do PDI da instituição, com vistas a orientar, envolver e comprometer os envolvidos no processo, a fim de evitar que “boas idéias [sic] e intenções venham a ser

desperdiçadas pela falta de habilidade para colocar as ações em prática” (PARENTE; PORTO JUNIOR, 2015, p.15).

A fim de construir um guia de elaboração do PDI, uma pesquisa realizada por meio de questionário junto a 63 Instituições Federais de Ensino Superior integrantes do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD), identificou as ferramentas estratégicas mais utilizadas na elaboração do PDI nessas instituições. Os resultados da pesquisa mostraram que 20 utilizam a Análise SWOT, 17 utilizam o *Balanced Scorecard* (BSC), 8 utilizam o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e uma utiliza o *Business Model Canvas*. Algumas instituições combinam mais de uma ferramenta, como, por exemplo, o emprego da análise SWOT em conjunto com o BSC (SANT’ANA et al., 2017).

Kaplan e Norton (2008) desenvolveram uma arquitetura de um sistema abrangente e integrado que liga a formulação e o planejamento da estratégia com a execução, o qual sugere a combinação de mais de uma ferramenta estratégica (como declarações de missão, valores e visão e análise SWOT, dentre outras), corroborando a forma pela qual as instituições de ensino superior vêm se utilizando na construção de seus PDI. Em suas pesquisas constataram também que dois terços das organizações não criam forte alinhamento entre suas estratégias e os programas de recursos humanos e tecnologia da informação. Os investimentos não alinhados quase sempre erram o alvo, pois não aumentam a capacidade da organização de executar a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004b).

Já Bergue (2010) destaca que um dos obstáculos na transposição de conteúdo gerencial exógeno à organização pública é a apropriação de tecnologias como objetos rígidos e a falta de interesse da organização em reduzi-las aos seus elementos essenciais. Dessa forma, elas não são apreendidas nem assimiladas pelo sistema de gerenciamento da organização. Dentre as possibilidades de novos estudos nesse sentido, o autor identifica o *Balanced Scorecard* dentre essas tecnologias gerenciais. A investigação de seus conceitos fundamentais e pressupostos podem, segundo o autor, revelar formas alternativas para uma introdução consistente desse e outros elementos em organizações.

Em relação à aplicação do BSC na esfera pública, até mesmo os órgãos de controle externo pelos quais as IFES são fiscalizadas – Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU) –

elaboram seus planos estratégicos com base no *Balanced Scorecard* (BRASIL, 2016; TCU, 2015).

No planejamento do IFSul, a terminologia empregada remete ao BSC, mas num primeiro momento não é possível identificar até que ponto estão alinhados, o que requer aprofundamento na ferramenta.

Justifica-se, diante disso tudo, a opção pelo *Balanced Scorecard* como ferramenta que servirá de base para a pesquisa. Assim, a pesquisa debruça-se sobre tema atual ainda em desenvolvimento nas instituições federais de ensino.

1.2.2 Contribuição

No que se refere à proposta de intervenção na instituição pesquisada, como o pesquisador atua no setor responsável pela condução do processo de elaboração do PDI e dos planejamentos anuais do IFSul, pretendeu-se com este trabalho apresentar novos subsídios conceituais e metodológicos para a melhoria do processo de planejamento institucional.

A adequação do PDI 2014-2019 do IFSul ao *Balanced Scorecard* poderá levar a instituição a repensar sua metodologia atual, de forma que o próximo ciclo de planejamento poderá contemplar elementos do BSC. Assim, através da indicação das carências de planejamento da estratégia e alinhamento da organização, das perspectivas, dos objetivos estratégicos e do mapa estratégico criado a partir do PDI vigente, a instituição poderá utilizar esses elementos na construção do seu próximo Plano de Desenvolvimento Institucional.

O trabalho apresenta uma análise aprofundada das etapas de planejamento da estratégia e de alinhamento da organização do IFSul, com base no sistema de gestão estratégica criado por Kaplan e Norton. Dessa forma, poderá servir como guia para a adequação do próximo ciclo de planejamento ao BSC.

O resultado da pesquisa poderá colaborar também para ampliar o conhecimento sobre o tema, trazendo uma nova visão do BSC para dentro da esfera pública, principalmente no tocante à gestão do planejamento de instituições de ensino, levando em consideração suas particularidades. Desse modo, a proposta de adequação ao BSC poderá servir como referência para o desenvolvimento do planejamento institucional de outras instituições federais de ensino.

1.3 Estrutura da pesquisa

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos. Nesta introdução, são apresentados o problema de pesquisa, seu objetivo geral e seus objetivos específicos e a justificativa para a realização do trabalho, compreendendo sua relevância e contribuição.

No segundo capítulo, o referencial teórico busca apresentar a legislação que regulamenta o Plano de Desenvolvimento Institucional, a teoria por trás do *Balanced Scorecard*, segundo idealizado por seus criadores, e a experiência de instituições de ensino superior quanto ao desenvolvimento de seus PDI e em relação à aplicação da ferramenta estratégica BSC.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia que foi empregada para a realização da pesquisa.

No quarto capítulo, é apresentada a análise dos dados e a proposta de intervenção, contemplando as indicações de carências no planejamento da estratégia e no alinhamento da organização, as perspectivas e os objetivos estratégicos identificados a partir do PDI 2014-2019 do IFSul, como também o mapa estratégico desenvolvido para a instituição.

Por fim, o quinto capítulo contém as conclusões da pesquisa, indicando suas limitações e referências para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a conceituação teórica relacionada ao tema da pesquisa: definição de PDI e as exigências legais que o determinam e *Balanced Scorecard* e os elementos que o constituem.

2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (2014), o Plano de Desenvolvimento Institucional é o instrumento de planejamento e gestão das Instituições de Ensino Superior. Esse documento identifica a IES quanto à sua filosofia de trabalho, à sua missão, às suas diretrizes pedagógicas, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2007). Nele se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos.

O marco legal para a adoção do PDI pelas instituições de ensino superior foi a Lei nº 10.861/2004, a qual instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O referido diploma legal dispõe que

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:
I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional; (BRASIL, 2004).

Dessa forma, a missão e o plano de desenvolvimento institucional passaram a constituir dimensões institucionais que, entre outras, serão obrigatoriamente avaliadas pelo SINAES (BRASIL, 2004).

Correa et al. (2015) identificam, na trajetória e evolução histórica das políticas e estratégias para a educação superior no Brasil, que a criação do SINAES representou um avanço na cultura de planejamento e avaliação. Segundo os autores, a avaliação preconizada pelo sistema tem caráter formativo, regulatório e diagnóstico, e visa à melhoria contínua da qualidade da educação.

De acordo com o disposto no artigo 21, inciso I, do Decreto nº 9.235/2017, a missão, os objetivos e as metas da instituição, em sua área de atuação, são elementos que obrigatoriamente deverão constar no documento (BRASIL, 2017b).

Elaborado para um período de cinco anos, o PDI deverá contemplar:

o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos; metas e ações da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações; a manutenção de padrões de qualidade; o perfil do corpo docente; a oferta de cursos de graduação, pós-graduação, presenciais e/ou a distância; a descrição da infraestrutura física e instalações acadêmicas, com ênfase na biblioteca e laboratórios, e o demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras (INEP, 2014).

O PDI deve estar articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, tanto interna (autoavaliação) quanto externa. Em se tratando de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados das avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se o PDI tiver sido apresentado quando do credenciamento, o documento deverá incluir uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual.

A elaboração do PDI constitui-se, assim, uma das exigências impostas às instituições de ensino superior que desejem obter seu credenciamento e reconhecimentos junto ao MEC (BRASIL, 2017b).

Quanto à metodologia de planejamento a ser adotada, as instruções para elaboração do PDI dispõem que a construção do documento “deverá se fazer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade, no processo de sua elaboração”, desde que os eixos temáticos obrigatórios estejam presentes (BRASIL, 2007).

Mizael et al. (2013) sugerem que além dos critérios de credenciamento, a elaboração do PDI também deve observar os critérios de planejamento estratégico, a fim de identificar novas oportunidades e perspectivas, construídas coletivamente com a participação da comunidade acadêmica.

A sugestão dos autores é corroborada pela leitura do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, o qual dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto traz em seu artigo 17, inciso II, menção explícita ao planejamento estratégico, o qual, na

visão do governo, já é adotado pelas organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

[...]

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais; (BRASIL, 2017a).

Parente e Porto Junior (2015, p. 8), apontam que uma das dificuldades encontradas para a transformação do PDI em instrumento de gestão é que grande parte das instituições federais de ensino superior

não consideram a prática do planejamento como parte de sua cultura e seu cotidiano com o propósito de nortear a administração pública, mas apenas como exigência legal, uma obrigação burocrática.

Segundo Ávila, Madruga e Beuron (2016), as universidades vêm sendo instadas a promover seu desenvolvimento por meio de um processo de planejamento que torne explícito o seu pensamento institucional, com missão e visão claramente definidas. Nesse tipo de organização, o planejamento estratégico é sintetizado no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Fernandes (2012) descreve uma prática de planejamento participativo vivenciada no Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN). O autor apresenta um modelo construído com base nos princípios de gestão democrática, tendo como principais norteadores o Projeto Político Pedagógico (PPP), elaborado com a participação dos três segmentos da comunidade acadêmica (discente, docente e técnico-administrativo) de todos os *campi* do IFRN, na definição de objetivos, metas e ações, consonantes com a função social da instituição; o Plano de Desenvolvimento Institucional, também elaborado de forma participativa, que representa o esforço da Instituição em pensar seu desenvolvimento, em curto e médio prazo, de uma forma planejada coletivamente; os parâmetros originários de

órgãos superiores (Conselho Superior, Ministério da Educação e órgãos de controle interno e/ou externo) e também a avaliação diagnóstica da situação institucional.

O autor destaca o papel atribuído à Reitoria e aos *campi* com o advento da Lei de criação dos Institutos Federais, afirmando que cabe à primeira “buscar a essência das funções estratégicas e táticas, cabendo-lhe a responsabilidade pela definição de políticas, supervisão e controle”, enquanto que os *campi*, “unidades de execução da ação educacional, são responsáveis pelo cumprimento dos objetivos finalísticos do Instituto Federal”. Na realidade, conclui o autor, trata-se de uma organização composta de várias organizações, com enfoque sistêmico, gestão interdependente entre *campi* e reitoria, projeto político pedagógico unificado e se comportando como rede (FERNANDES, 2012, p. 88).

Ainda segundo o autor, a compreensão dessa nova institucionalização é imprescindível para a estruturação de uma modelagem que possibilite a autonomia dos *campi*, atuando de forma harmônica entre si e com a Reitoria, afastando a gestão do centralismo. Cada *campus* está submetido a forças internas e externas com especificidades comuns à rede que integra, mas com particularidades próprias.

2.2 *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* surgiu em 1990, como resultado de um estudo de um ano patrocinado pelo Instituto Nolan Norton realizado com uma dúzia de empresas intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. O estudo teve como motivação a crença de que os métodos existentes para a avaliação do desempenho empresarial, usualmente apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos.

Segundo os participantes do estudo, a dependência de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criação de valor econômico para o futuro.

Por meio da análise de um recém-criado *scorecard* corporativo da *Analog Devices*, que além das medidas financeiras tradicionais, contemplava outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade, ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos, foi identificado, pelos participantes do estudo, que um *scorecard* multidimensional era a ferramenta mais promissora.

As discussões em grupo levaram à ampliação do *scorecard*, originando o *Balanced Scorecard*, organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome da ferramenta reflete “o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas internas e externas de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. VIII).

Segundo seus criadores, o *Balanced Scorecard*, mesmo com 20 a 25 medidas associadas às suas quatro perspectivas poderia comunicar e ajudar a implementar uma estratégia consistente. Essas medidas tinham relação direta com a estratégia e se interligavam por uma série de relações de causa e efeito.

Executivos utilizavam o *Balanced Scorecard* não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Assim, o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se tornar um sistema gerencial essencial. Destinado inicialmente a melhorar a mensuração dos ativos intangíveis da organização, o BSC pode ser utilizado como ferramenta para descrever e implementar a estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 2004b).

A Figura 1 apresenta a estrutura do BSC.

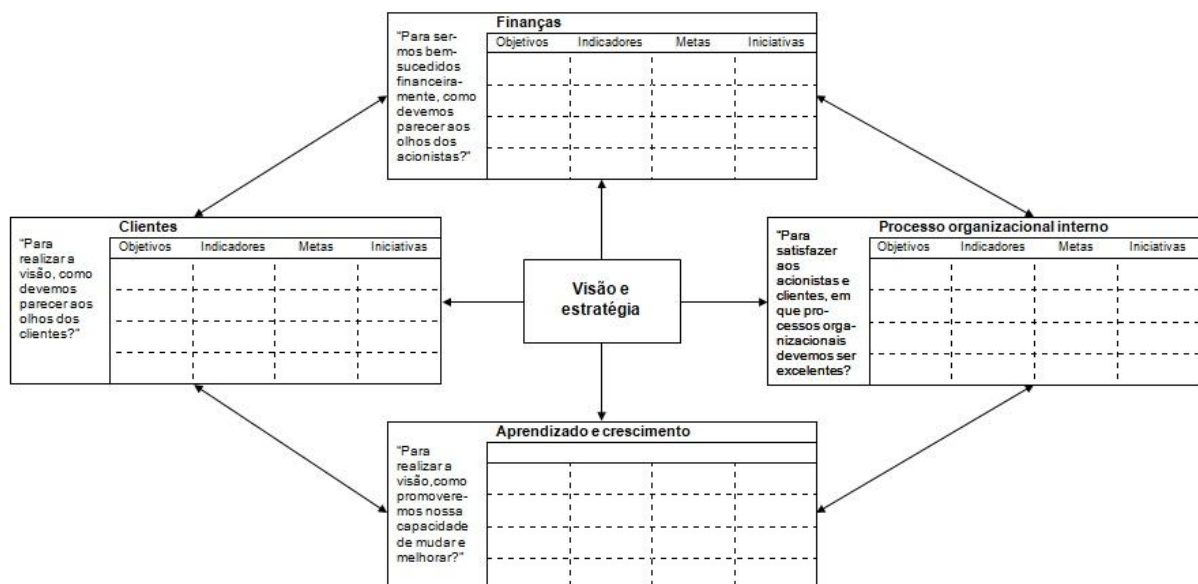


Figura 1 – Esquema da estrutura do BSC

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2004a, p. 68

Conforme preconizam Kaplan e Norton (1997), no BSC, tanto as medidas financeiras quanto as não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações, assim como os altos executivos necessitam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. De acordo com os autores, o BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e metas tangíveis.

A filosofia do BSC, adotada como sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, é:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9-11).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 153), “as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas”. Essa comunicação permite concentrar a atenção dos executivos e funcionários nos vetores críticos, possibilitando-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas.

Segundo os autores, são três os princípios que permitirão a integração do *Balanced Scorecard* de uma empresa à sua estratégia: as relações de causa e efeito, os vetores de desempenho e a relação com os fatores financeiros.

Quanto ao processo de elaboração do *scorecard*, ele tem início com um trabalho de equipe da alta administração, que traduz a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. A equipe deve estabelecer as metas financeiras priorizando a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração do fluxo de caixa, mas também ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo.

Depois de estabelecidas as metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Essa identificação, em geral, revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida.

Por último, as metas de aprendizado e crescimento expõem os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Esses investimentos produzem inovações e melhorias para os processos internos de negócios, para os clientes e para os acionistas.

Segundo seus idealizadores, o BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. As metas deverão ser estabelecidas pelos altos executivos, com três a cinco anos de antecedência: se alcançadas, transformarão a empresa.

O sistema também permite que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação. Quando definidas as metas de superação de três a cinco anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal. Esses referenciais de curto prazo servem como indicadores específicos para avaliação do progresso em curto prazo (KAPLAN; NORTON, 2001).

2.2.1 Perspectivas do BSC

Kaplan e Norton (1997, p. 35) são categóricos ao afirmar que as quatro perspectivas originalmente propostas no BSC, apesar de consideradas adequadas em diversas empresas e setores do mercado, devem ser consideradas um modelo e não uma “camisa de força”. Na experiência dos autores, as empresas não utilizam menos de quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que uma ou mais perspectivas necessitem ser agregadas. Ressalta-se, no entanto, que as medidas que aparecerem no BSC devem estar totalmente integradas à cadeia de relações de causa e efeito.

A seguir são apresentadas as quatro perspectivas originalmente propostas no BSC.

2.2.1.1 Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras de desempenho indicam se a implementação e a execução da estratégia de uma empresa estão contribuindo

para os resultados financeiros. Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade.

Dependendo de cada fase do ciclo de vida de uma empresa, os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente. Os autores identificaram três fases: crescimento, sustentação e colheita.

Muitas empresas incluem em sua perspectiva financeira um objetivo voltado para a dimensão de risco da estratégia, pois, segundo os autores, a gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco.

Os temas estratégicos que norteiam a estratégia empresarial, nessa perspectiva, identificados pelos autores, constam da Figura 2.

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Figura 2 – Quadro da medição dos temas financeiros estratégicos

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 55

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa. No final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira.

2.2.1.2 Perspectiva do Cliente

Kaplan e Norton (1997) propõem que nessa perspectiva os executivos devem identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho para esses segmentos-alvo, os quais representam as forças que irão produzir o componente de receita dos objetivos

financeiros da empresa. Além disso, nessa perspectiva devem ser incluídas medidas específicas da proposta de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos.

Segundo os autores, essa perspectiva permite o alinhamento das medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado.

O processo de formulação estratégica inicia-se por meio de uma pesquisa de mercado em profundidade, onde podem ser identificados os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. A partir daí, a estratégia da empresa pode ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que pretende atacar.

De acordo com os autores, o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. No entanto, elas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera obter seu maior crescimento e lucratividade, para que haja o máximo de impacto.

A Figura 3 apresenta uma cadeia formal de relações de causa e efeito entre essas medidas.



Figura 3 – Esquema da cadeia formal de relações de causa e efeito entre as cinco medidas essenciais dos clientes

Fonte: adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 72

Além das medidas essenciais, devem ser consideradas as propostas de valor apresentadas aos clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 77), propostas de

valor “são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo”. Ainda segundo os autores, esse conceito é fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta.

A Figura 4 apresenta um modelo genérico da proposta de valor.

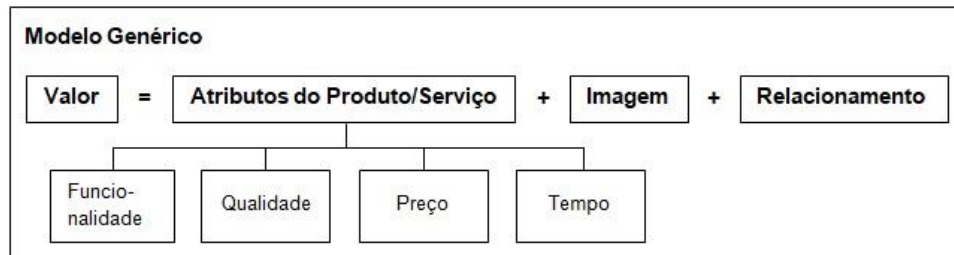


Figura 4 – Esquema da proposta de Valor

Fonte: adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 79

Embora variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, os autores identificaram a existência de um conjunto comum de atributos, os quais podem ser divididos em três categorias: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação.

2.2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Nessa perspectiva, segundo Kaplan e Norton (1997), os executivos identificam os processos internos críticos, nos quais a empresa deve buscar a excelência. Esses processos permitirão à empresa alcançar a satisfação dos clientes e dos acionistas.

De acordo com os autores, a maioria das empresas focaliza a melhoria dos processos operacionais existentes. No entanto, eles recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos.

Na experiência dos autores, todas as empresas buscam melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos de negócios. A menos que a empresa consiga superar os concorrentes nesses processos, essas melhorias aumentarão as suas chances de sobrevivência, mas não gerarão vantagens competitivas. No BSC, os objetivos e metas para essa perspectiva derivam de

estratégias explícitas voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial de cima para baixo costuma revelar processos inteiramente novos, para os quais a empresa deverá buscar a excelência.

Apesar de cada empresa usar um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e para os acionistas, os autores constataram uma cadeia de valor genérica, a qual as empresas podem adaptar para criar sua perspectiva dos processos internos. Esse modelo, apresentado na Figura 5, inclui três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

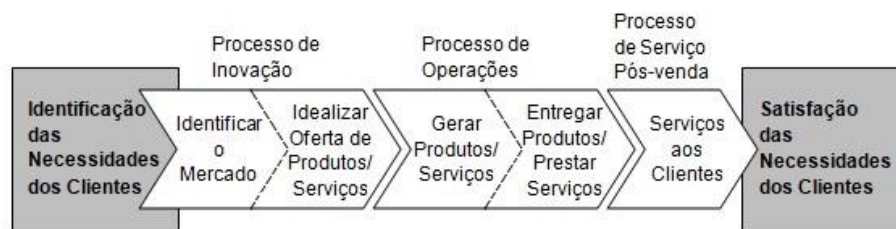


Figura 5 – Esquema da cadeia de valores genérica para a perspectiva dos processos internos

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 102

2.2.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para Kaplan e Norton (1997) essa perspectiva identifica a infraestrutura necessária que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacionais são oriundos de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. As outras três perspectivas normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. A fim de fechar essas lacunas, a empresa deve investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Segundo os autores, os objetivos dessa perspectiva são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

A experiência dos autores na elaboração de *Balanced Scorecards* para variadas empresas de serviços e do setor industrial revelou três categorias principais

para essa perspectiva: capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Em relação às capacidades dos funcionários, os autores afirmam que uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial ocorrida por volta de 1980 a meados da década de 1990 foi a transformação do papel dos funcionários. Segundo os autores, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que a filosofia gerencial de como os funcionários contribuem para a empresa.

Quase todo o trabalho braçal, de rotina, outrora realizado pelos trabalhadores, hoje foi automatizado. Antigamente, os trabalhadores não eram contratados para pensar. Hoje as ideias que permitem às empresas melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, os quais estão mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização.

A melhoria contínua dos processos demanda grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

A maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas essenciais de resultados, as quais são então complementadas por vetores situacionais: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários. Geralmente, o objetivo de satisfação dos funcionários é considerado o vetor das outras duas medidas.

A Figura 6 apresenta a estrutura de medição dessa perspectiva.

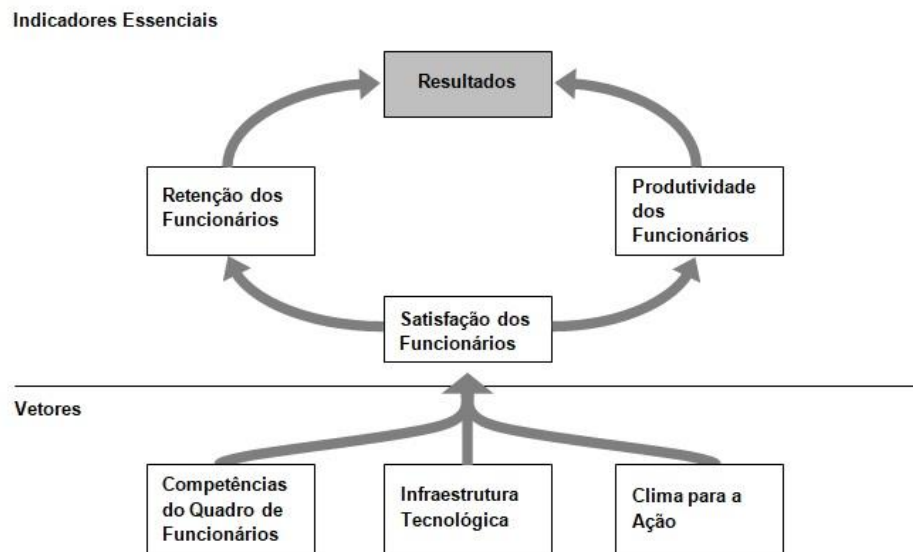


Figura 6 – Esquema de medição do aprendizado e crescimento

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 135

Segundo os autores, o objetivo de satisfação dos funcionários é considerado altamente importante pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

A retenção de funcionários capta o objetivo de reter os funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo. Funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e a sensibilidade às necessidades dos clientes. A retenção costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave.

A produtividade dos funcionários busca estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para que esse nível de produção seja alcançado. A medida mais simples é a receita por funcionário.

Depois que a empresa escolher os indicadores para o grupo de medidas essenciais do funcionário, ela deve identificar os vetores situacionais peculiares à perspectiva de aprendizado e crescimento. Os autores constataram que esses vetores costumam ser extraídos de três variáveis críticas: reciclagem da força de trabalho, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Sobre a reciclagem da força de trabalho, as empresas que passam por mudanças radicais necessitam que seus funcionários assumam responsabilidades

radicalmente novas para que elas alcancem seus objetivos nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Essa demanda por reciclagem pode ser analisada em duas dimensões: o nível de reciclagem exigido e o percentual da força de trabalho que necessita ser reciclada. A Figura 7 apresenta essa relação, e a Figura 8 apresenta o detalhamento dos cenários de reciclagem.

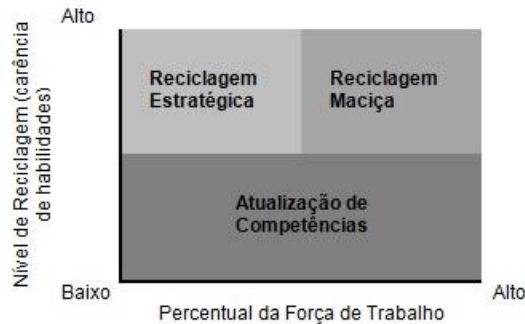


Figura 7 – Gráfico da relação entre as dimensões da reciclagem da força de trabalho

Fonte: adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 139

Cenários de Reciclagem	O tema estratégico fundamental é a necessidade de reciclar ou melhorar as habilidades da força de trabalho para que a visão seja alcançada.
Reciclagem Estratégica	Uma determinada parcela da força de trabalho necessita de um alto nível de novas habilidades estratégicas.
Reciclagem Maciça	Uma grande parcela da força de trabalho necessita de uma renovação maciça de habilidades.
Atualização de Competências	Parte da força de trabalho, pequena ou grande, necessita de melhores habilidades essenciais.

Figura 8 – Quadro dos cenários de reciclagem

Fonte: adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 139

Sobre as capacidades dos sistemas de informação, Kaplan e Norton (1997) dizem que, para que os funcionários tenham eficácia, precisam de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões.

Por fim, acerca da motivação, do *empowerment* e do alinhamento, os autores dizem que mesmo funcionários habilitados e que disponham de excelente acesso às informações não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou

agir. Dessa forma, esse terceiro vetor focaliza o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários.

Uma medida simples e amplamente utilizada para medir o resultado de funcionários motivados e investidos de *empowerment* é o número das sugestões por funcionário, que pode ser reforçada por uma medida complementar – o número de sugestões implementadas. A primeira capta a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa, e a segunda monitora a qualidade das sugestões apresentadas e transmite à força de trabalho que as sugestões são valorizadas e levadas a sério.

Segundo os autores, as medidas de alinhamento individual e organizacional buscam determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados no *Balanced Scorecard*.

Por fim, as medidas do desempenho de equipes visam monitorar o sucesso da criação e do desempenho das equipes, consideradas, pelas empresas, cada vez mais importantes para a execução de processos de negócios.

2.2.1.5 Perspectivas para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos

Segundo Kaplan e Norton (2001), em 1996 a migração do BSC para instituições sem fins lucrativos e setores governamentais encontrava-se em seus estágios embrionários. Nos quatro anos seguintes, o conceito do BSC foi aceito e adotado por essas organizações ao redor do mundo.

Kaplan e Norton (1997, p. 188) dizem que embora o foco e a aplicação iniciais do BSC estivessem voltados para o setor privado, “a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior”.

Na experiência dos autores, essas organizações encontram dificuldade em definir claramente sua estratégia. A maior parte de seus documentos, uma vez que a missão e a visão são articuladas, consiste em listas de programas e iniciativas, mas não os resultados que a organização está tentando alcançar. Relembrando Michael Porter, os autores mencionam que estratégia não é só o que a organização pretende fazer, mas também o que decide não fazer (KAPLAN; NORTON, 2001).

Para as instituições sem fins lucrativos, a perspectiva financeira representa uma limitação, não um objetivo. Essas organizações devem limitar seus gastos ao orçamento. Seu sucesso não pode ser medido pela precisão com que se mantém dentro desses limites, mas sim pelo grau de eficácia e eficiência com que atendem às necessidades de seus participantes (KAPLAN; NORTON, 1997). Assim, o sucesso das organizações do setor público e das entidades sem fins lucrativos é o desempenho no cumprimento da missão (KAPLAN; NORTON, 2004b).

Para as empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, o *scorecard* oferece a base lógica para sua existência – servir clientes e interessados dentro dos limites orçamentários –, “comunicando externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 197).

Na Figura 9 é apresentado um modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton (2004b) para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos.

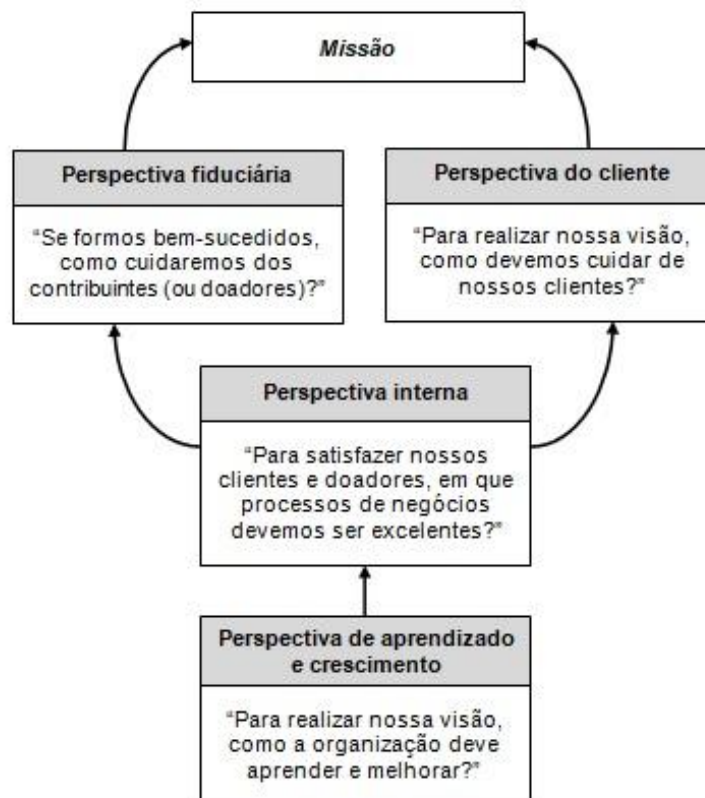


Figura 9 – Esquema do modelo de BSC para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos

Fonte: adaptado de KAPLAN; NORTON, 2004b, p.8

As organizações do setor público e as entidades sem fins lucrativos abrangem um conjunto amplo e diversificado de missões, devendo definir seu impacto social e seus objetivos de forma diversa a das organizações do setor privado. Essas organizações cumprem sua missão ao atenderem às necessidades dos clientes-alvo. Elas alcançam o sucesso por meio do desempenho dos processos internos, com o apoio de seus ativos intangíveis (perspectiva de aprendizado e crescimento). A perspectiva fiduciária reflete os objetivos dos contribuintes ou doadores que fornecem os recursos financeiros (KAPLAN; NORTON, 2004b).

Kaplan e Norton (2001) apresentam ainda outro quadro (Figura 10), no qual a agência governamental possui três perspectivas de alto nível.



Figura 10 – Esquema das perspectivas financeira e do cliente para agências do setor público

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2001, p. 136

A fim de cumprir sua missão, uma organização do setor público deve satisfazer essas três perspectivas: criar valor, a um custo mínimo, e desenvolver contínuo suporte e comprometimento de sua autoridade financiadora (KAPLAN; NORTON, 2001).

Mizael et al. (2013, p. 1153), no tocante às universidades, reforçam que sua missão, como entidades da administração pública indireta, difere da missão das empresas do setor privado. Enquanto as últimas possuem o lucro como objetivo, a missão das universidades federais é “atender ao interesse público e ao bem comum, que se traduzem na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão como serviços prestados à sociedade”.

Quanto à complexidade na gestão de uma universidade, os autores argumentam que não basta simplesmente um aporte de recursos, é necessário planejamento participativo e um corpo técnico-administrativo qualificado, entre outros elementos.

Mizael et al. (2012, p. 40) indicam que, a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos, por meio do planejamento estratégico, é necessário “romper com os limites estabelecidos pela burocracia”. Além disso, deve-se

aperfeiçoar os mecanismos de transparência e divulgação; controle e avaliação; acesso a informação; participação e envolvimento da comunidade acadêmica; capacitação de profissionais para a gestão; eleição dos membros da comissão para elaborar o PDI e; o interesse da administração pela atividade de planejamento.

Cunha e Kratz (2016, p. 96) mencionam que o BSC, ao ser utilizado no setor público, necessita de adequações, dentre as quais destacam

a (re)adequação de suas perspectivas, especialmente a de clientes; o caráter legal, levando em consideração as leis e as normas instituídas; e o conhecimento sobre os fatores que podem restringir e impulsionar as estratégias estabelecidas.

Além disso, identificaram como principal prioridade de esforços dos envolvidos na implementação do BSC “o ser humano, sinalizando para a necessidade de se iniciar as mudanças necessárias a partir do conhecimento sobre as pessoas, com sensíveis reflexos em seus desempenhos” (CUNHA; KRATZ, 2016, p. 96).

Al-Hosaini e Sofian (2015) apontam que pesquisadores destacam a relevância do *Balanced Scorecard* para instituições de ensino superior. No entanto, os estudos anteriores não definiram quais perspectivas são mais relevantes para as instituições públicas de ensino superior, que não objetivam o lucro. Os autores chegaram à conclusão de que universidades e instituições de ensino superior como organizações sem fins lucrativos devem aplicar outras perspectivas não financeiras, como participação da comunidade, inovação, parceria estratégica e excelência em pesquisa científica.

Quintero (2008), ao propor um modelo gerencial baseado no *Cuadro de Mando Integral* (CMI – a versão em espanhol do BSC) para o *Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*, instituição pública de ensino superior da Venezuela, indicou as

seguintes perspectivas: Orçamento e Renda, Comunidade Universitária, Processo Interno e Treinamento e Desenvolvimento.

Já Barndt, McGee e Cataldo II (2011) afirmam que o processo de credenciamento acadêmico levou as universidades a moldar as quatro perspectivas do BSC em três: Pesquisa, Ensino e Serviço. Essas três perspectivas ainda podem incluir aspectos das perspectivas tradicionais, como Financeiro e Cliente. Uma instituição focada no ensino ou no estudante dará maior peso à perspectiva do Ensino, enquanto outra orientada para a pesquisa dará maior peso à perspectiva da Pesquisa, sendo que parte dessa perspectiva inclui publicação.

2.2.2 Mapas Estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2004b), não se pode gerenciar o que não se pode medir, e não se pode medir o que não se pode descrever. Diante disso, os autores desenvolveram os mapas estratégicos, para, por meio de objetivos interligados, descrever e visualizar a estratégia. Eles são representações gráficas das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização.

O mapa estratégico genérico apresentado na Figura 11 é produto da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Ele acrescenta uma segunda camada de detalhamento, a qual ilustra a dinâmica temporal da estratégia, e também um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco. O mapa estratégico “fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores” (KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 10).

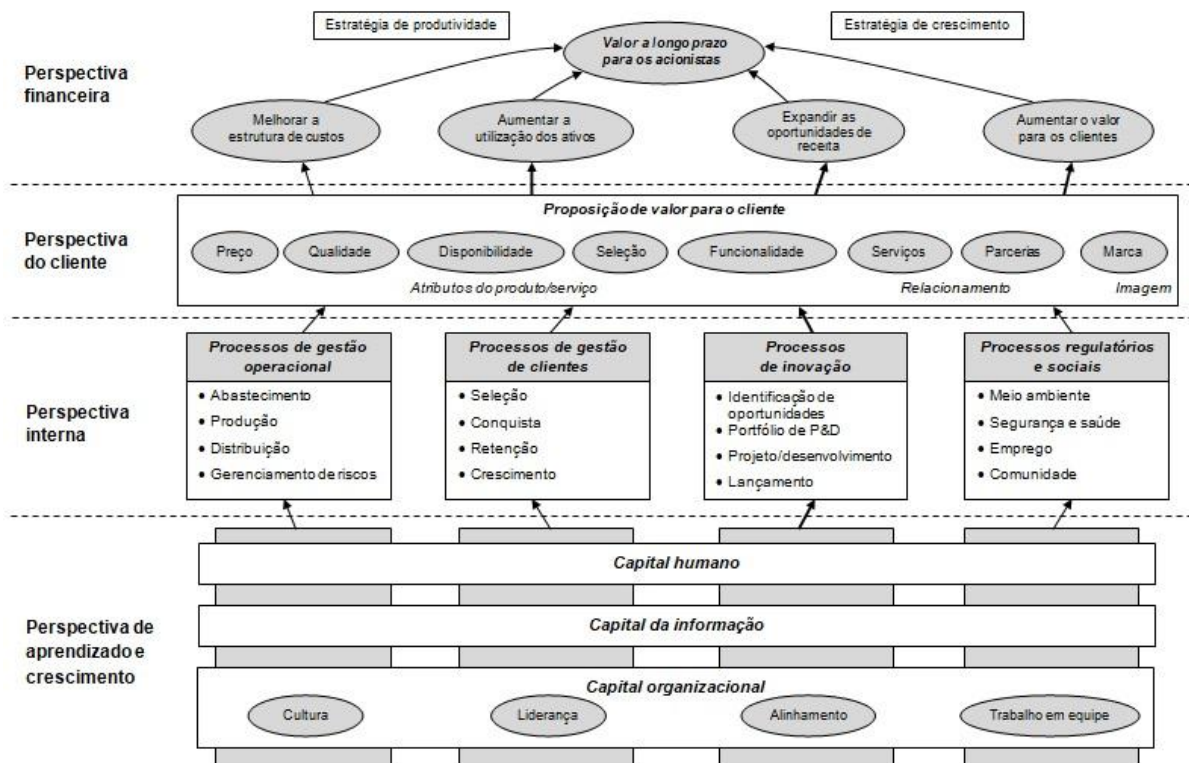


Figura 11 – Esquema de mapa estratégico genérico

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 11

Ainda segundo os autores, a arquitetura de causa e efeito, que interliga as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico. O ponto de partida do processo contínuo que movimenta a organização, do qual a estratégia é uma etapa, é a definição da missão da organização.

Dentre os princípios que baseiam o mapa estratégico, elencados pelos autores, cabe destacar:

- Cria-se valor por meio dos processos internos: os processos das perspectivas interna e de aprendizado e crescimento impulsionam a estratégia. As empresas devem concentrar-se nos poucos processos internos críticos que forneçam a proposição de valor diferenciada e que mais contribuirão para aumento da produtividade e preservarão o funcionamento da organização.
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis: os ativos intangíveis fazem parte da quarta perspectiva do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento. Eles podem ser classificados em três categorias:

- *Capital humano*: Habilidades, talento e conhecimentos dos empregados.
- *Capital da informação*: Bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura lógica.
- *Capital organizacional*: Cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento (KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 13, grifo dos autores).

Kaplan e Norton (2004b, p. 14, grifo dos autores) identificaram três abordagens básicas para o alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia:

1. *Funções estratégicas*, que alinham o capital humano com os temas estratégicos.
2. *Portfólio estratégico de TI*, que alinha o capital da informação com os temas estratégicos.
3. *Agenda de mudanças organizacionais*, que integra e alinha o capital organizacional para o aprendizado e a melhoria contínua dos temas estratégicos.

O processo de avaliação do grau de prontidão do capital humano, segundo os autores, possui quatro etapas:

1. Identificação das funções estratégicas: apesar de serem necessárias funções como motorista de caminhão, auxiliares de escritório, guardas de segurança, recepcionistas e telefonistas, e suas contribuições afetarem o desempenho organizacional, algumas funções exercem impacto muito mais intenso do que outras sobre a estratégia. Cabe à gestão estratégica, então, identificar as funções estratégicas.
2. Definição do perfil de competências: conhecimentos, habilidades e valores que os empregados necessitam para serem bem-sucedidos em determinada posição.
3. Avaliação da prontidão do capital humano: identificação das lacunas existentes entre as competências necessárias e as competências atuais.
4. Instituição de programa de desenvolvimento do capital humano: sem a orientação do mapa estratégico, a tendência da maioria dos programas de desenvolvimento de Recursos Humanos (RH) é atender às necessidades de todos os empregados, investindo pouco nos cargos que realmente fazem diferença. Duas diferentes abordagens são utilizadas: a primeira parte do modelo de funções estratégicas, onde a organização concentra seus programas de RH nos poucos cargos-chave que são fundamentais para a estratégia; e a segunda, baseada no modelo dos valores estratégicos, que parte da premissa que a estratégia é tarefa de todos,

envolvendo um conjunto de valores e prioridades a serem incorporados nos objetivos e ações de todos os empregados. A Figura 12 apresenta essas duas diferentes abordagens, as quais, segundo os autores, com base em sua experiência, não podem ser dirigidas como programas integrados.

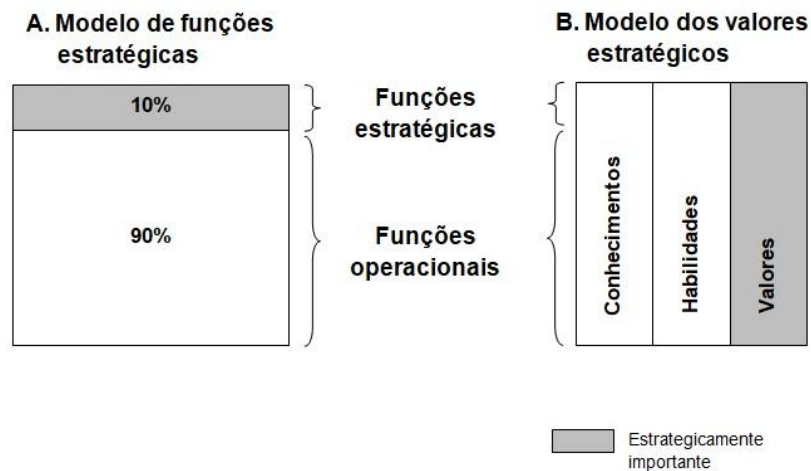


Figura 12 – Imagem dos modelos para o desenvolvimento do capital humano estratégico

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 240

O capital da informação, composto de sistemas, bancos de dados, bibliotecas e redes, afirmam os autores, é a matéria-prima para a criação de valor na nova economia. É ele que fornece informações e conhecimentos à organização; no entanto, só possui valor no contexto da estratégia.

Segundo os autores, o capital da informação, assim como o capital humano, deve ser gerenciado para alinhar-se com a estratégia.

O portfólio de capital da informação consiste de infraestrutura de tecnologia e das aplicações de capital da informação. A infraestrutura de tecnologia abrange não só a tecnologia em si, mas também a expertise gerencial. Sobre as aplicações de capital da informação, os autores identificam três: os sistemas transacionais, aplicações analíticas e as aplicações transformacionais. A Figura 13 descreve o capital da informação.

Categoria de capital da informação	Descrição
Aplicações transformacionais	Sistemas e redes que mudam o modelo de negócios predominante da empresa
Aplicações analíticas	Sistemas e redes que promovem a análise, a interpretação e o compartilhamento de informações e conhecimentos
Infraestrutura de tecnologia	Tecnologia compartilhada e expertise gerencial necessárias para o fornecimento e o uso eficazes das aplicações de capital da informação
Aplicações transacionais	Sistemas que automatizam as transações repetitivas básicas da empresa

Figura 13 – Quadro descritivo do capital da informação

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 257

Os executivos devem garantir que seu portfólio de aplicações de capital da informação esteja alinhado com os processos internos estratégicos da organização. Segundo Kaplan e Norton (2004b), 90% das despesas anuais de um típico orçamento de TI destinam-se à operação e manutenção das atuais aplicações; somente 10% estão disponíveis para investimentos discricionários – e é essa pequena parcela que promove o alinhamento estratégico.

Segundo os autores, a prontidão estratégica do capital da informação mede a extensão em que o capital da informação respalda a estratégia da empresa, e pode ser medida por um simples indicador numérico que identifica o *status* de cada aplicação.

Por fim, o capital organizacional, que é a “capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 281), também deve ser desenvolvido. Segundo os autores

Uma empresa com alto capital organizacional desenvolve uma compreensão comum da visão, da missão, dos valores e da estratégia, é fortemente guiada, cria uma cultura de desempenho acerca da estratégia, além de compartilhar conhecimentos para cima, para baixo, para os lados, em toda a organização, de modo que todos trabalhem juntos e na mesma direção. Por outro lado, uma empresa com baixo capital organizacional não consegue comunicar com sucesso suas prioridades e estabelecer nova cultura.

A maioria das organizações do banco de dados de pesquisas de Kaplan e Norton identificam de três a cinco objetivos para o capital organizacional na perspectiva de aprendizado e crescimento. Os objetivos típicos são “desenvolver líderes”, ‘alinhar a força de trabalho’, ‘compartilhar conhecimentos’ e ‘focar o cliente” (KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 281).

O capital organizacional quase sempre se constitui de quatro componentes:

1. *Cultura*: Consciência e internalização da missão, visão e valores essenciais necessários para executar a estratégia.
2. *Liderança*: Disponibilidade de líderes qualificados em todos os níveis, para mobilizar a organização rumo à sua estratégia.
3. *Alinhamento*: Interligação dos objetivos e dos incentivos individuais, de equipes e departamentais para a realização dos objetivos estratégicos.
4. *Trabalho em equipe*: Compartilhamento em toda a organização do conhecimento com potencial estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 283, grifo dos autores).

Quando todos os três componentes da perspectiva de aprendizado e crescimento estão alinhados com a estratégia, a empresa desfruta de alto grau de prontidão, que é quando “*ela tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia*” (KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 14, grifo dos autores).

Martins (2015) desenvolveu um modelo de mapa estratégico para uma universidade pública, a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). O autor propôs um total de 5 perspectivas (Educação, Financeira, Sociedade, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos), 16 objetivos estratégicos e 30 indicadores. A Figura 14 apresenta esse mapa estratégico, indicando as relações de causa e efeito entre os objetivos.

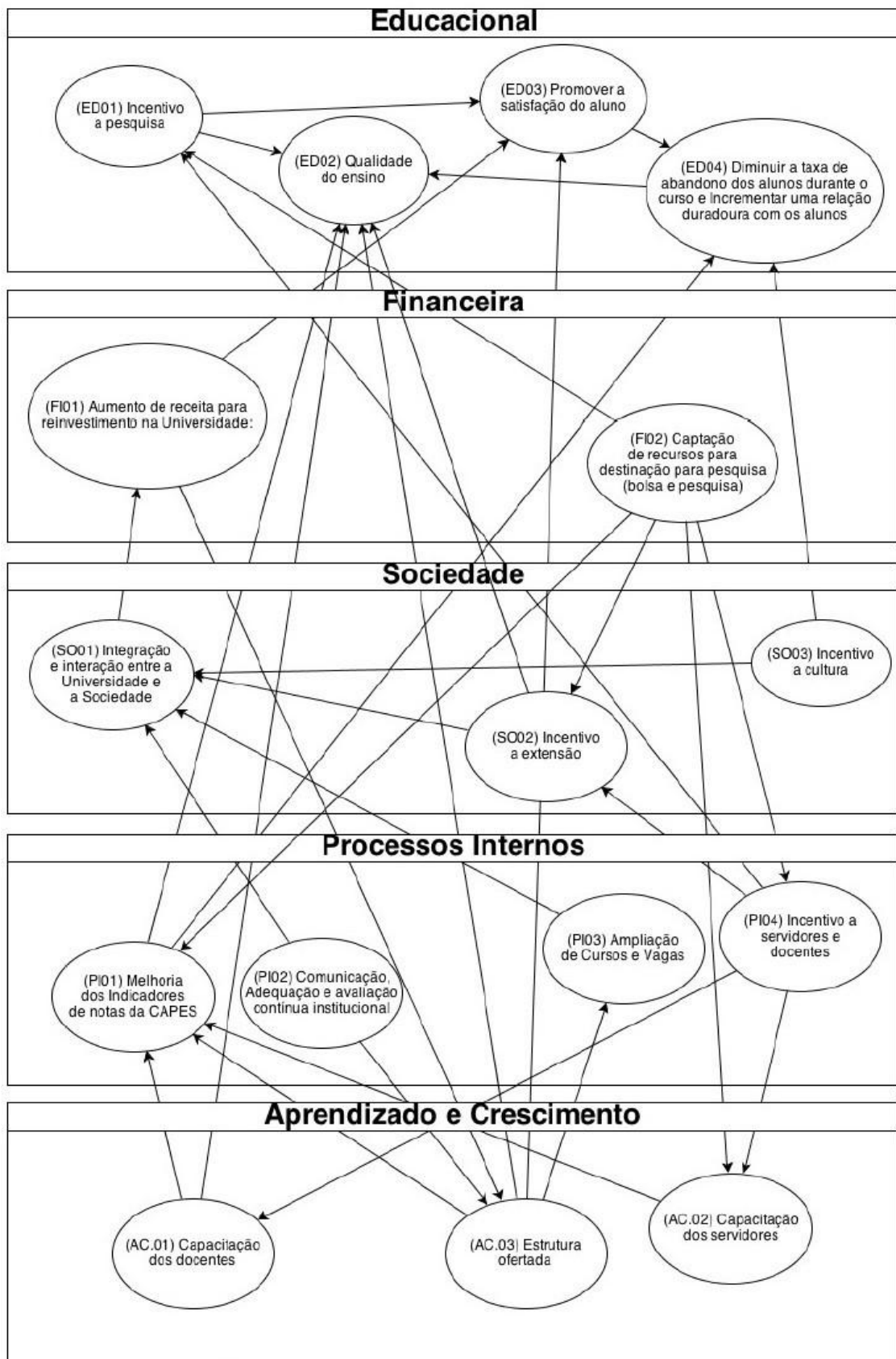


Figura 14 – Esquema do modelo de mapa estratégico desenvolvido para a UNIOESTE

Fonte: MARTINS, 2015, p. 95

Acerca das perspectivas de seu modelo proposto, Martins (2015) argumenta que a perspectiva Educacional buscou agregar além das funções da perspectiva Clientes do modelo tradicional outras também relacionadas à atividade-fim da instituição. Segundo o autor, essa perspectiva, por representar a atividade-fim da instituição, foi colocada no topo do mapa estratégico. Em relação à perspectiva Financeira, por se tratar de uma instituição pública de ensino superior, não possui uma visão direcionada ao lucro, tendo a característica de incremento de receitas. A perspectiva Sociedade, não contemplada no modelo original, busca um maior relacionamento entre a instituição e a sociedade em geral. Já a perspectiva Aprendizado e crescimento visa a melhor qualificação do seu quadro profissional, além de acompanhamento e melhoria contínua da estrutura ofertada. Por fim, a perspectiva Processos internos visa à melhoria dos processos da organização.

Silva et al. (2011) ressaltam a importância dos indicadores de desempenho no processo de tomada de decisão. Os autores mencionam que com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, da qual os Institutos Federais fazem parte, os gestores das instituições que compõem a rede passaram a manipular um volume crescente de informações relacionadas às diversas dimensões da atuação institucional. Além desse volume de dados, necessários ao processo de tomada de decisão, ocorreu uma descentralização das informações, que agora permeiam os *campi* de cada Instituto.

Corrêa et al. (2013) apresentam um Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES) fundamentado em um sistema de gestão integrado. Esse mapa se constitui em uma proposta metodológica para a operacionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições de Ensino Superior fundamentado na Abordagem Quântica, conforme pode ser verificado na Figura 15.



Figura 15 – Esquema de mapa Estratégico da Educação Superior (MEES) fundamentado em um sistema de gestão integrado

Fonte: CORRÊA et al., 2013, p. 66

A abordagem quântica à educação superior, referida pelos autores, fundamenta-se em quatro princípios:

- 1) sistêmico: concebe o sistema de gestão como interativo, visando integrar as políticas, diretrizes e estratégias institucionais com as setoriais;
- 2) orgânico: elege como requisitos de um sistema sob a ótica quântica a flexibilidade e a adaptabilidade das estratégias da educação superior às constantes mutações do ambiente;
- 3) holográfico: percebe a instituição como um holograma, os Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDU) estão contidos no PDI e vice-versa, simultaneamente;
- 4) ecológico: extrapola as questões ambientais. Os propósitos e valores do sistema universitário definem a ecologia do ambiente.

Por fim, pontuam que “sistemas, modelos, ferramentas e instrumentos de gestão que integram a dimensão humana, a colaboração e a co-evolução da educação superior aos seus planos, objetivos e metas são ainda incipientes”. Como

tal, requerem uma mudança cultural, que gera como consequência uma resistência a qualquer alteração no *status quo* (CORRÊA et al., 2013, p. 18).

2.2.3 Alinhamento

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 207), “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la”. Enquanto algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando-as somente entre os membros da alta administração, outras, que desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia, compartilharão suas visões e estratégias de longo prazo.

Para os autores, o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* deve começar pela equipe executiva. Sua formação e comprometimento são essenciais para a obtenção dos benefícios do BSC. No entanto, para obter o máximo de benefício, sua visão e estratégia devem ser compartilhadas com toda a empresa, bem como com os principais atores externos.

Quando todos compreendem as metas de longo prazo e a estratégia para alcançá-las, os esforços e iniciativas da empresa se alinham ao processo necessário de transformação. Normalmente são utilizados três mecanismos distintos para esse processo de alinhamento:

1. Programas de comunicação e educação: todos os funcionários, altos executivos e o conselho de administração devem compreender a estratégia e o comportamento necessário para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Um programa contínuo de educação quanto aos componentes da estratégia e o *feedback* sobre o desempenho obtido constituem a base do alinhamento organizacional.
2. Programas de estabelecimento de metas: os indivíduos e as equipes devem traduzir os objetivos estratégicos de nível mais alto em objetivos pessoais e de grupo.
3. Vinculação dos sistemas de compensação: o alinhamento deve ser motivado principalmente através de sistemas de incentivo e compensação.

Além do alinhamento organizacional, para que a corporação agregue valor às suas unidades de negócios e unidades de serviços compartilhados, ela necessita alinhá-las para criar sinergia. Quando isso ocorre, a corporação cria fontes

adicionais de valor, que Kaplan e Norton (2017) denominam “valor gerado pela organização”.

Dessa forma, a organização, por meio de uma estratégia corporativa que crie sinergia entre as unidades, cria valor superior ao que seria gerado por uma unidade, se fossem negócios independentes. Ao conjunto de objetivos específicos, comuns a todas as unidades, que criam valor para a organização, apontados pela estratégia corporativa, Kaplan e Norton (2017) dão o nome de “proposta de valor da organização”.

O modelo das quatro perspectivas do BSC se estende naturalmente à elaboração do *Balanced Scorecard* corporativo. A corporação não possui clientes nem opera processos que geram produtos e serviços – esses pertencem ao domínio das unidades de negócios. Cabe à corporação alinhar as atividades que criam valor, executadas pelas suas unidades de negócios, criando condições para que elas gerem maiores benefícios a seus clientes e reduzam seus custos operacionais.

Os objetivos das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* corporativo devem responder a perguntas diferentes das das unidades de negócios. A Figura 16 apresenta essas perguntas e as fontes de sinergia na corporação.

Scorecard corporativo	Fontes de valor geradas pela corporação (temas estratégicos)
<p>Sinergias financeiras</p> <p>“Como aumentar o valor de nosso portfólio de UNEs para os acionistas?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gestão do capital interno</i>: Criar sinergias por meio da gestão eficaz dos mercados internos de capital e de trabalho. ▪ <i>Marca corporativa</i>: Integrar um conjunto diverso de negócios em torno de uma marca única, promovendo valores ou temas comuns.
<p>Sinergias com clientes</p> <p>“Como compartilhar a interface com os clientes para aumentar o valor total?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Vendas cruzadas</i>: Criar valor por meio da venda cruzada de ampla gama de produtos e serviços de diferentes unidades de negócio. ▪ <i>Proposta de valor comum</i>: Criar uma experiência de compra consistente, em diferentes estabelecimentos, conforme os padrões corporativos.
<p>Sinergias em processos internos</p> <p>“Como gerenciar os processos das UNEs para gerar economias de escala ou promover a integração da cadeia de valor?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Serviços compartilhados</i>: Criar economias de escala, por meio do compartilhamento de sistemas, instalações e pessoal, nos processos de apoio críticos. ▪ <i>Integração da cadeia de valor</i>: Criar valor por meio da integração de processos contíguos na cadeia de valor da indústria.
<p>Sinergias em aprendizado e crescimento</p> <p>“Como desenvolver e compartilhar nossos ativos intangíveis?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ativos intangíveis</i>: Compartilhar competências no desenvolvimento do capital humano, do capital da informação e do capital organizacional.

Figura 16 – Quadro das fontes de sinergia na corporação

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2017, p. 12

A sequência do alinhamento, segundo os autores, começa com a administração corporativa definindo a proposta de valor da organização. A seguir,

deve ocorrer o alinhamento da corporação com as unidades operacionais, o alinhamento das unidades de apoio e de serviços (como recursos humanos, tecnologia da informação, finanças e planejamento) e, por fim, o alinhamento das organizações externas (parceiros externos, como clientes e fornecedores).

3 METODOLOGIA

De acordo com Minayo (2016, p. 14), metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Segundo a autora, a metodologia inclui de forma simultânea “a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade crítica e sua sensibilidade)”.

Assim, a escolha do método a seguir e das práticas mais adequadas a serem adotadas é fundamental para chegar à resposta para a questão de pesquisa e à consecução dos objetivos pretendidos.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa: como ela se classifica e de que maneira foram realizadas a coleta e a análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Com a finalidade de alcançar seus objetivos, esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa. Corroborando essa escolha, Godoy (1995) menciona que esse tipo de análise é a mais indicada quando o estudo é de caráter descritivo e busca o entendimento do fenômeno em sua complexidade. Além disso, segundo Yin (2016, p. 6), a pesquisa qualitativa “oferece maior liberdade na seleção de temas de interesse”, uma vez que outros métodos de pesquisa tendem a ser limitados por:

- ✓ impossibilidade de estabelecer as necessárias condições de pesquisa (como em um experimento);
- ✓ indisponibilidade de uma série de dados suficientes ou falta de abrangência de variáveis suficientes (como em um estudo econômico);
- ✓ dificuldade de extrair uma amostra adequada de entrevistados e obter uma taxa de resposta suficientemente alta (como em um levantamento);
ou
- ✓ outras limitações, como dedicar-se ao estudo do passado mas não de atualidades (como em uma história).

Lakatos e Marconi (2017b), apontando as diferenças entre as duas diferentes abordagens, quantitativa e qualitativa, relacionam como características da abordagem qualitativa:

- quanto à formulação do problema: o problema não sai da cabeça do pesquisador, mas é resultado da imersão do pesquisador na vida e no contexto da população pesquisada. Ele é formado dinamicamente.
- quanto à postura do pesquisador: o pesquisador entende que a compreensão dos fatos se dá com sua conduta participante; será fruto de sua participação e interação com os sujeitos da pesquisa.
- quanto à revisão da literatura: tem papel secundário, embora seja justificativa para a formulação e necessidade do estudo.
- quanto à coleta de dados: os dados vão surgindo com o desenrolar da pesquisa e o número de casos é relativamente pequeno.
- quanto à análise dos dados: análise de textos e material audiovisual, descrição e análise de temas e significado profundo dos resultados.
- quanto ao relatório de resultados: é emergente e flexível, reflexivo e aberto à aceitação de tendências.

3.2 Coleta de dados

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa documental. Em relação à pesquisa documental, Lakatos e Marconi (2017a) apontam que sua principal característica é a de tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que se denominam fontes primárias. Segundo as autoras, a definição dos objetivos é que estabelecerá o tipo de documentação adequada. Afirmam também que documentos oficiais constituem geralmente a fonte mais fidedigna de dados, no entanto, é necessário cuidado, pois o pesquisador não exerce controle sobre a forma como os documentos foram criados, sendo necessário que ele não só deve selecionar o que lhe interessa como também interpretar e comparar o material, de forma a torná-lo utilizável. Dessa forma, neste trabalho, na pesquisa documental foram analisados dados de documentos oficiais emitidos pelo IFSul (planos, editais, relatórios e resoluções) e pelo governo federal (leis, decretos e instruções normativas) que possuíam relação com o tema, conforme relação apresentada na Figura 17.

Estágio	Categorias de análise	Documentos analisados	Fontes
Planejamento da estratégia	Missão, Visão e Valores	PDI 2014-2019	Sítio eletrônico do IFSul
	Mapas estratégicos		
	Perspectivas estratégicas		
	Objetivos estratégicos		
	Indicadores e metas	- PDI 2014-2019 - Sistemas de indicadores - Relatório de indicadores 2017	
	Iniciativas estratégicas	- Planejamentos anuais 2015, 2016, 2017 e 2018 - Documento norteador para o Planejamento Anual 2018 - Relatório de avaliação do Planejamento anual 2017	
	Alinhamento da estratégia ao orçamento		
	Equipes temáticas		
Alinhamento da organização	Alinhamento das unidades de negócio	- Planejamentos anuais 2015, 2016, 2017 e 2018 - Documento norteador para o Planejamento Anual 2018	Sítio eletrônico do IFSul
	Alinhamento das unidades de apoio	- PDI 2014-2019 - Planejamentos anuais 2015, 2016, 2017 e 2018 - PDTI 2013-2014, 2017 e 2018-2020 - Resolução 47/2018 - Instrução normativa da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) nº 04/2014	Sítio eletrônico do Governo Digital
	Alinhamento do pessoal	- Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos e ocupantes de funções gratificadas e cargos comissionados do IFSul - Planilha de progressão 2018 - Relatório de gestão do exercício de 2017 - Edital da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) / Pró-reitoria de Administração e de Planejamento (PROAP) nº 01/2018	Sítio eletrônico do IFSul

		- Lei nº 11.091/2005 - Lei nº 12.772/2012 - Decreto nº 5.824/2006	Sítio eletrônico do Palácio do Planalto
--	--	---	---

Figura 17 – Quadro das categorias de análise utilizadas na pesquisa documental

Fonte: elaborado pelo autor

Os documentos foram selecionados com base na experiência do pesquisador, que é servidor técnico-administrativo da instituição há mais de 14 anos.

Todos os documentos analisados na pesquisa documental foram obtidos por meio da rede mundial de computadores, observando-se a versão mais recente do documento à data de coleta.

A coleta dos dados para a pesquisa documental ocorreu nos meses de julho a setembro de 2018.

3.3 Análise dos dados

Nesta pesquisa foi utilizada técnica de análise documental. Em relação à análise de documentos, Bardin (2016, p. 51) afirma que a análise documental “permite passar de um documento primário (bruto) para um documento secundário (representação do primeiro)”. Além disso, o autor, ao diferenciar a análise documental da análise de conteúdo menciona que a análise documental apresenta analogias com uma parte das técnicas da análise de conteúdo, mas tem suprimida a função de inferência e limita-se apenas às possibilidades técnicas de análise categorial ou temática. Dessa forma, a análise documental foi realizada por meio do processo de categorização, utilizando o critério semântico (categorias temáticas).

A identificação das carências de planejamento da estratégia e de alinhamento da organização foi realizada observando as categorias de análise apresentadas na Figura 17. Buscou-se identificar em cada documento oficial a correlação com os elementos do sistema proposto por Kaplan e Norton, evidenciando as divergências. Os pontos divergentes foram então indicados, acompanhados de recomendações providas dos autores.

A identificação das perspectivas foi realizada por meio da categorização das ‘metas’ (ou objetivos estratégicos, segundo Kaplan e Norton) da instituição, agrupando-as em quatro perspectivas. Essas perspectivas foram denominadas com

base nas perspectivas propostas pelos autores para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos, estabelecendo-se uma correlação, mas considerando as características de uma instituição pública de ensino brasileira.

A identificação dos objetivos estratégicos por perspectiva ocorreu mediante a adequação das 'metas' institucionais ao BSC, identificando e separando cada elemento (objetivo estratégico, indicador e meta) presente no texto de cada 'meta' e no Sistema de indicadores do IFSul.

A fim de facilitar a identificação de cada objetivo estratégico, foram apostos números e letras correspondentes às perspectivas para identificar cada um ('S' para Sociedade, 'E' para Estudante, 'I' para Interna e 'A' para Aprendizado e Crescimento).

Como o número de objetivos estratégicos da instituição superava o número indicado como possível de gerenciamento pelos autores, foi necessário realizar um processo de racionalização. Por meio da categorização dos objetivos estratégicos, foram agrupados objetivos estratégicos com conteúdo similar ou pertencentes a um mesmo tema, de forma que foi possível identificar que alguns poderiam ser suprimidos devido a estarem contemplados dentro de outro objetivo estratégico.

Ainda em relação ao processo de racionalização, alguns objetivos estratégicos foram eliminados porque não se enquadravam no escopo do planejamento estratégico e outros por não possuírem relação de causa e efeito.

A relação de causa e efeito de cada objetivo estratégico foi identificada pelo pesquisador considerando potenciais relações existentes entre os objetivos estratégicos das perspectivas. Dessa forma, foram mantidos objetivos estratégicos que, potencialmente, pudessem apresentar alguma relação de causa e efeito com pelo menos um objetivo estratégico de cada perspectiva. Isso resultou na supressão de três objetivos estratégicos, dos quais a falta de relação de causa e efeito entre as perspectivas era mais evidente.

Por fim, o desenvolvimento do mapa estratégico foi realizado com base em modelos apresentados nas obras de Kaplan e Norton. Nesses modelos percebe-se que não há uma padronização em relação à forma, somente ao conteúdo, ou seja, aos elementos essenciais que devem constar na figura. Salienta-se que a relação de causa e efeito está identificada de forma simplificada, por meio de setas entre os quadros das perspectivas, pois a indicação da relação de causa e efeito de cada

objetivo estratégico com os demais das outras perspectivas acabaria por poluir visualmente a figura.

4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O planejamento constante no PDI 2014-2019 do IFSul foi analisado com base no sistema desenvolvido por Kaplan e Norton, que liga a formulação e o planejamento da estratégia com a execução. Esse sistema possui seis estágios, conforme pode ser visualizado na Figura 18.

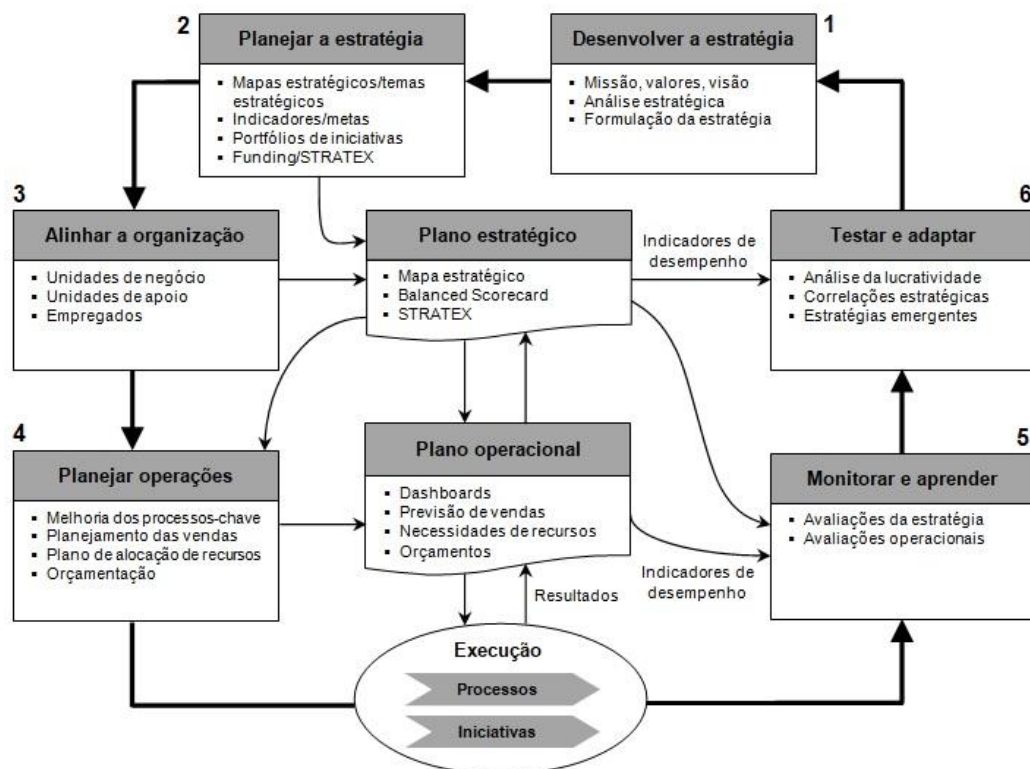


Figura 18 – Esquema do sistema gerencial para a integração de planejamento estratégico e execução operacional

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2008, p. 8

Os seis estágios representados na Figura 18 compreendem:

- 1) Desenvolvimento da estratégia pelos gestores, usando ferramentas estratégicas como declarações de missão, valores e visão e análise SWOT, dentre outras.
- 2) Planejamento da estratégia pela organização, com base em ferramentas como mapas estratégicos e *Balanced Scorecards*.
- 3) Alinhamento da organização e dos empregados com a estratégia, e vinculação dos objetivos e incentivos de cada empregado aos objetivos estratégicos.

- 4) Planejamento das operações, usando métodos como gestão da qualidade e dos processos, reengenharia, *dashboards*, custeio baseado em atividades, entre outros.
- 5) Monitoramento e aprendizagem sobre problemas, barreiras e desafios; sistema de reuniões de análise de gestão.
- 6) Teste e adaptação da hipótese estratégica, utilizando dados operacionais internos e novas informações sobre o ambiente externo, a fim de lançar outro *loop* em torno do sistema integrado de planejamento estratégico e execução operacional (KAPLAN; NORTON, 2008).

A seguir, após uma breve caracterização do PDI 2014-2019 do IFSul, são apresentados os resultados da pesquisa documental e a proposta de intervenção, que se constitui numa proposta de adequação do planejamento constante nesse documento ao sistema criado por Kaplan e Norton, baseado no BSC.

4.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019 do IFSul

O PDI 2014-2019 do IFSul apresenta onze seções, assim distribuídas: Introdução, Perfil Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Oferta de vagas, Organização Acadêmica da Instituição, Gestão de Pessoas, Corpo Docente, Organização Administrativa da Instituição, Autoavaliação Institucional, Infraestrutura e Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira.

Como o foco desta pesquisa é o planejamento da instituição, foram analisadas a introdução do documento e as seguintes subseções do capítulo 1 (Perfil Institucional): 1.1 Missão, 1.4 A gestão do planejamento no IFSul e 1.5 Objetivos estratégicos e metas do Instituto Federal Sul-rio-grandense para o período de julho de 2014 a junho de 2019. No entanto, outros documentos institucionais necessitaram ser analisados, pois decorrem do PDI ou se relacionam de alguma forma com o processo de gestão da estratégia. Assim, foram analisados os Planejamentos Anuais de 2015 a 2018, os Planos Diretores de Tecnologia da Informação (PDTI) 2013-2014, 2017 e 2018-2020, os documentos relacionados ao Sistema de indicadores e os documentos afetos à área de gestão de pessoas.

A pesquisa limitou-se a abordar dois dos seis estágios do sistema proposto por Kaplan e Norton (2008): planejamento da estratégia e alinhamento da

organização. Os demais estágios, por serem anteriores e posteriores à formalização da estratégia da instituição no PDI, não foram abordados.

4.2 Carências de planejamento da estratégia e alinhamento da organização constantes no PDI 2014-2019 do IFSul

A seguir são indicadas as carências que foram identificadas no planejamento do IFSul em relação ao planejamento da estratégia e alinhamento da organização, de acordo com o que propugnam Kaplan e Norton.

4.2.1 Planejamento da estratégia

Para chegar ao estágio de planejamento da estratégia, segundo Kaplan e Norton (2008), é necessário antes desenvolvê-la, o que ocorre no estágio inicial do sistema proposto pelos autores. Como o planejamento constante no PDI é a formalização da estratégia da instituição, ou seja, quando a estratégia já foi desenvolvida, é necessário destacar alguns passos do primeiro estágio que não foram realizados pela instituição, tendo em vista que a falta deles prejudica os estágios seguintes.

A missão do IFSul, constante no PDI, está abaixo transcrita:

Implementar processos educativos, públicos e gratuitos de ensino, pesquisa e extensão que possibilitem a formação integral mediante o conhecimento humanístico, científico e tecnológico e que ampliem as possibilidades de inclusão e desenvolvimento social (IFSUL, 2014, p. 17).

Os valores da instituição não constam no PDI, nem tampouco a visão de futuro da organização. Sobre isso, Kaplan e Norton (2008) salientam que as declarações MVV (Missão, Valores e Visão) são imprescindíveis, pois estabelecem as diretrizes para a formulação e a posterior execução da estratégia. Assim, de acordo com os autores, a instituição não dispõe da bússola interna que orienta suas ações (valores) nem das aspirações quanto aos resultados futuros (visão).

Em relação ao estágio de planejamento da estratégia, segundo Kaplan e Norton (2008) compreende as seguintes etapas:

1. Criação de mapas estratégicos;

2. Seleção de indicadores e metas;
3. Escolha das iniciativas estratégicas;
4. Estabelecimento do STRATEX (*Strategic expenditures* ou despesas estratégicas);
5. Criação de equipes temáticas.

Acerca da etapa de criação de mapas estratégicos, consta explicitamente no PDI 2014-2019 do IFSul que

Os objetivos e as metas do PDI estão organizados em mapas estratégicos, tendo como referência os cinco eixos do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, elaborados pelo INEP/MEC, os quais são considerados como pilares institucionais (IFSUL, 2014, p. 21).

No entanto, ao longo das 119 páginas do documento não se encontra esse tipo de representação visual das dimensões estratégicas da instituição.

Os objetivos elencados pelo IFSul podem ser verificados na Figura 19.

EIXO: Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional	OBJETIVO 1 Planejar, desenvolver e avaliar a instituição, democraticamente, orientada pelo PDI.	
	Meta 1.1	Alcançar, no mínimo, conceito 3 em todos os itens avaliados institucionalmente de acordo com os Eixos (SINAES) do INEP/MEC.
	Meta 1.2	Alcançar, no mínimo, conceito 4 em todos os cursos ofertados pelo IFSul.
	Meta 1.3	Alcançar, no mínimo, 60% de participação da comunidade acadêmica nos processos de avaliação e consultas.
EIXO: Políticas Acadêmicas	OBJETIVO 2 Fortalecer o IFSul como instituição educacional pública transformadora da realidade social, investindo na construção de processos educacionais que adotem o trabalho como princípio educativo e articulação de ensino, pesquisa e extensão como princípio pedagógico.	
	Meta 2.1	Atingir, no mínimo, a participação de 20% dos estudantes envolvidos nos intercâmbios, em olimpíadas nacionais e outros concursos científicos, acadêmicos, culturais e esportivos.
	Meta 2.2	Acompanhar, no mínimo, 20% dos egressos do IFSul por até 2 anos após a conclusão do curso.
	Meta 2.3	Atingir, no mínimo, 80% das matrículas totais do IFSul em cursos com elevação de escolaridade.
	Meta 2.4	Articular, no mínimo, 75% da oferta educacional do IFSul em itinerários formativos que integrem todos os níveis de ensino.
	Meta 2.5	Assegurar, no mínimo, 10% da carga horária dos cursos para articulação do ensino, pesquisa e extensão em toda oferta educacional do IFSul.
	Meta 2.6	Atingir a relação de 20 alunos por professor.
	Meta 2.7	Atingir, no mínimo, 30% dos estudantes ingressantes/ano envolvidos em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão.
	Meta 2.8	Viabilizar a participação de, no mínimo, 10% de servidores efetivos e de estudantes em eventos acadêmicos nacionais e internacionais, por ano.
	Meta 2.9	Aumentar, no mínimo, 10% ao ano, a produção acadêmica qualificada dos servidores e estudantes.
	Meta 2.10	Reduzir a evasão em, no mínimo, 10% ao ano.

	Meta 2.11	Reduzir a retenção em, no mínimo, 10% ao ano.
	Meta 2.12	Atingir 5% da lista de disciplinas em curso no IFSul com oferta na modalidade a distância ou uso de tecnologias de informação e comunicação.
	Meta 2.13	Criar, em no mínimo 50% dos câmpus, núcleos de Economia Solidária.
	Meta 2.14	Fomentar em 100% dos câmpus e reitoria o desenvolvimento de atividades artísticas e culturais, com a participação da comunidade acadêmica e/ou com a sociedade organizada, para que se certifique no mínimo 1 atividade ao ano destas áreas por câmpus/reitoria.
	Meta 2.15	Fomentar em 100% dos câmpus e reitoria o desenvolvimento de atividades esportivas, com a participação da comunidade acadêmica e/ou com a sociedade organizada, para que se certifique no mínimo 1 atividade ao ano desta área por câmpus/reitoria.
	Meta 2.16	Ter 100% dos câmpus promovendo ações inclusivas.
	Meta 2.17	Ter, em 100% dos câmpus, os Núcleos de Apoio às Pessoas com Necessidades Específicas (NAPNES).
	Meta 2.18	Ter, em 100% dos câmpus, os Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIS).
	Meta 2.19	Ter, em no mínimo 30% dos câmpus, os Núcleos de Gênero e Diversidade (NUGEDs).
	Meta 2.20	Ter em 100% dos cursos do IFSul novas formas de acesso para Pessoas com Deficiência.
	Meta 2.21	Ter, no mínimo, 03 parcerias ao ano com outras instituições que atendam Pessoas com Deficiência nos municípios de abrangência do IFSul.
	Meta 2.22	Vincular cada câmpus a, no mínimo, 1 arranjo produtivo local na sua região de abrangência.
	Meta 2.23	Vincular cada câmpus a, no mínimo, 1 fórum de economia solidária na sua região de abrangência.
	Meta 2.24	Estabelecer parcerias com o meio produtivo, poder público, acadêmico e a sociedade em geral.
	OBJETIVO 3	
	Oportunizar oferta educativa, em toda a área de abrangência do IFSul, garantindo mecanismos de assistência ao estudante que contribuam com sua transformação social.	
	Meta 3.1	Aumentar em 25% o número de candidatos inscritos, oriundos das escolas públicas de ensino básico dos municípios que compõem a área de abrangência de cada câmpus.
	Meta 3.2	Viabilizar acesso à prevenção em saúde e a condições de bem-estar a 100% dos estudantes.
	Meta 3.3	Alocar, no mínimo, 2,5% da matriz orçamentária do IFSul para ações de mobilidade internacional.
	Meta 3.4	Assegurar condições de funcionamento às representações estudantis.
	OBJETIVO 4	
	Qualificar o gasto público por meio do contínuo aperfeiçoamento do modelo de governança (de gestão) e pelo aprimoramento dos processos institucionais.	
EIXO: Políticas de Gestão	Meta 4.1	Adotar práticas que assegurem a qualidade no uso dos recursos públicos e promovam a sustentabilidade, viabilizando a função social do Instituto.
	Meta 4.2	Alcançar, no mínimo, 90% de aderência da execução ao planejamento orçamentário.
	Meta 4.3	Alocar, no mínimo, 25% da matriz orçamentária do IFSul em investimento.
	Meta 4.4	Regulamentar, no mínimo, 75% dos processos institucionais comuns a todos os câmpus e reitoria.
	Meta 4.5	Planejar coletivamente, com base em avaliação institucional, a aplicação de, no mínimo, 75% do orçamento anual de custeio e investimento.
	Meta 4.6	Tramitar em meio eletrônico, no mínimo, 90% de processos institucionais.
	Meta 4.7	Alcançar 100% de coleta seletiva no IFSul.
	Meta 4.8	Atingir, no mínimo, 50% de processos de compras de materiais de uso comum na modalidade multicâmpus.

	OBJETIVO 5 Consolidar políticas de desenvolvimento de pessoas que contribuam para a seleção, o aperfeiçoamento e a manutenção de talentos e para o aprimoramento e a avaliação das competências funcionais.	
	Meta 5.1	Investir permanentemente na capacitação (qualificação e aperfeiçoamento) dos servidores docentes nas áreas de atuação do Instituto, de acordo com as prioridades estabelecidas no levantamento de necessidades de capacitação do IFSul.
	Meta 5.2	Investir permanentemente na capacitação (qualificação e aperfeiçoamento) dos servidores técnico-administrativos de acordo com o estabelecido no Plano de Desenvolvimento do IFSul dos integrantes da carreira PCCTAE, atendendo as prioridades estabelecidas no levantamento de necessidades de capacitação do Instituto.
	Meta 5.3	Avaliar periodicamente as condições de saúde de 100% dos servidores aptos que aderirem à política de atenção à saúde do IFSul.
	Meta 5.4	Capacitar internamente, no mínimo, em 20 horas/ano, em consonância com os cargos, área de atuação e as metas institucionais, 100% dos servidores.
	Meta 5.5	Garantir a todos os docentes acesso a cursos de formação pedagógica para atuação na Educação Profissional.
	OBJETIVO 6 Qualificar e consolidar a infraestrutura necessária à manutenção da qualidade e desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão na instituição.	
EIXO: Infraestrutura	Meta 6.1	Atingir 100% de integridade das informações institucionais armazenadas em meio eletrônico.
	Meta 6.2	Atingir, no mínimo, 99% de disponibilidade dos serviços de Tecnologia da Informação.
	Meta 6.3	Disponibilizar recursos de Tecnologia da Informação (software e hardware) para operacionalização de 100% dos processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão.
	Meta 6.4	Garantir 100% da infraestrutura necessária em cada câmpus e Reitoria a fim de assegurar os processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão, conforme o planejamento da instituição.
	Meta 6.5	Proporcionar a aquisição de 100% de equipamentos e garantir espaço físico para funcionamento de gráfica e editora do Instituto.
	Meta 6.6	Preservar a memória da Instituição, através de um memorial que sirva como fonte de conhecimento e de comunicação com a sociedade.

Figura 19 – Quadro dos objetivos estratégicos e metas do Instituto Federal Sul-rio-grandense para o período de julho de 2014 a junho de 2019

Fonte: IFSUL, 2014, p. 24-28.

Comparando os elementos do PDI com a metodologia preconizada por Kaplan e Norton, percebem-se diferenças na terminologia adotada pelo IFSul. A Figura 20 mostra uma correlação que pode ser estabelecida entre os elementos presentes no PDI do IFSul e a terminologia adotada pelos autores.

Elementos presentes no PDI do IFSul	Corresponde a	Termos empregados por Kaplan e Norton
Objetivo estratégico		Tema estratégico
Eixo		Perspectiva
Meta		Objetivo estratégico
Percentuais (das metas)		Meta
Indicador		Indicador
Ação		Iniciativa estratégica

Figura 20 – Quadro da correlação entre os elementos presentes no PDI 2014-2019 do IFSul e a terminologia adotada por Kaplan e Norton

Fonte: elaborado pelo autor

Por meio dessa correlação, reanalisando a Figura 19, é possível identificar que na realidade o IFSul possui 50 objetivos estratégicos ao invés de apenas 6. Acerca dessa quantidade de objetivos, para os quais os gestores devem selecionar pelo menos um indicador, os autores apontam que organizações podem falhar ao usar poucas medidas (uma ou duas por perspectiva), o que acarreta na falta de balanceamento dos resultados, ou então por incluir muitas medidas, de forma a não identificar as medidas críticas. Assim, os autores indicam que os objetivos nas quatro perspectivas gerem em torno de vinte a trinta indicadores (KAPLAN; NORTON, 2001, 2004b, 2008).

Também por meio dessa correlação, constata-se que os objetivos estratégicos não estão agrupados nas perspectivas preconizadas pelos autores.

Sobre a segunda etapa, a de seleção de indicadores e metas, na qual ocorre a conversão dos objetivos definidos nos mapas estratégicos e nos temas estratégicos em um BSC de indicadores, metas e *gaps* de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2008), para cada objetivo estratégico deve ser selecionado pelo menos um indicador.

No entanto, no caso do PDI 2014-2019 do IFSul, a seleção dos indicadores não ocorreu no momento de elaboração do planejamento. Uma comissão foi constituída em 25 de maio de 2015 a fim de elaborar uma proposta de um sistema de indicadores, o qual foi finalizado somente em 2017 (IFSUL, 2017e).

Em relação à seleção das metas, no momento de elaboração do PDI 2014-2019 do IFSul não havia diagnóstico anterior da instituição (IFSUL, 2018f), uma vez que somente a partir de 2017 os dados foram apurados. Além disso, as metas não estão direcionadas ao alcance da visão, uma vez que esta não existe.

Sobre a falta de algumas medidas de desempenho no momento de elaboração do BSC, Kaplan e Norton (2001) mencionam que conhecem empresas que iniciaram o processo de elaboração do BSC mesmo não dispondo de 40% de suas medidas. No entanto, os autores argumentam que as medidas de desempenho representam a informação mais importante de uma organização, e que se essas medidas não existem, processos críticos de gestão não estão sendo gerenciados.

Por fim, não está indicada a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, uma vez que a instituição não dispõe de mapa estratégico. Segundo Kaplan e Norton (2008), essa visualização das relações de causa e efeito no mapa estratégico é o ponto de partida para todos os projetos de *Balanced Scorecard*.

A atuação de todas as unidades é na mesma área, o que dispensa a necessidade de mapas estratégicos diferentes para a reitoria e cada *campus*. A diferenciação na atuação de cada unidade se dá por meio das iniciativas estratégicas, ou seja, o que cada unidade fará para contribuir para o alcance das metas institucionais.

Iniciativas estratégicas representam o conjunto de projetos e programas de duração finita, fora das atividades operacionais rotineiras da organização, e que se destinam a ajudar a entidade a alcançar o desempenho almejado (KAPLAN; NORTON, 2008).

Em relação à etapa de seleção das iniciativas estratégicas, ela ocorre anualmente por meio dos Planejamentos Anuais, em momento posterior ao da elaboração do PDI. A elaboração das ações (termo utilizado pelo IFSul que corresponde às iniciativas estratégicas) ocorre em cada unidade (*campi* e reitoria). Posteriormente, é elaborado um documento único contendo todas as ações do IFSul que serão desenvolvidas no ano, agrupadas por unidade.

Desse modo, a forma pela qual são elaboradas as ações indica outra característica que está em desacordo com o modelo proposto por Kaplan e Norton: segundo os autores, as iniciativas estratégicas devem ser elaboradas logo após a definição dos indicadores e das metas, passar por revisão periódica, de forma a permanecerem constantemente atualizadas, e ter seu progresso monitorado.

Acerca da próxima etapa, a de estabelecimento do STRATEX, ou de como financiar a estratégia, os recursos necessários para o desenvolvimento das ações propostas pelo IFSul também constam nos Planejamento Anuais.

De acordo com o modelo proposto pelos autores, é necessário separar os recursos necessários às iniciativas estratégicas do orçamento operacional, de forma que os recursos que financiarão a estratégia estejam garantidos. A definição das iniciativas estratégicas no momento preconizado pelos autores facilitaria a garantia dos recursos.

No IFSul, o processo ocorre de maneira inversa, uma vez que os Planejamentos Anuais são elaborados após o encaminhamento da Proposta Orçamentária, na qual são detalhadas a estimativa da receita e a fixação da despesa para o próximo exercício financeiro.

A título de ilustração, das 550 ações previstas no Planejamento Anual 2017, 95 ações (17,27%) não foram realizadas ou foram realizadas parcialmente devido à falta de recursos orçamentários (IFSUL, 2018d). Há que se considerar, no entanto, que a instituição sofreu contingenciamento orçamentário imposto pelo governo federal, que impactou negativamente seu orçamento (IFSUL, 2018e).

Por fim, sobre a criação de equipes temáticas e a responsabilização e prestação de contas pelas iniciativas estratégicas, também se encontram delimitadas nos Planejamentos Anuais. Cada ação contém a indicação de um setor coordenador da ação, o qual fica responsável pela prestação de contas sobre o andamento do desenvolvimento da ação. As responsabilidades, dessa forma, estão atreladas às atribuições regimentais de cada setor, sem a perspectiva de responsabilização por tema estratégico, como propõem os autores (pela designação de donos de temas e constituição de equipes temáticas). Assim, sem o acompanhamento do todo, um tema estratégico pode fracassar se determinado setor não cumprir uma iniciativa estratégica pela qual ficou responsável.

4.2.2 Alinhamento da organização e dos empregados com a estratégia

O estágio de alinhamento da organização e dos empregados com a estratégia, segundo Kaplan e Norton (2008) compreende as seguintes etapas:

1. Alinhamento das unidades de negócio;
2. Alinhamento das unidades de apoio;
3. Alinhamento do pessoal.

Correspondem às unidades de negócio os *campi* do IFSul, e à administração central, a Reitoria.

Quanto à etapa de alinhamento das unidades de negócio, apesar de compartilhar os objetivos estratégicos, os *campi* têm autonomia para propor as iniciativas estratégicas que pretendem realizar em seus Planos de Ação. Essas iniciativas são realizadas diretamente por eles, utilizando recursos orçamentários próprios e gerando impacto direto na própria unidade (IFSul, 2017a).

Em relação à etapa do alinhamento das unidades de apoio, os serviços de recursos humanos e tecnologia da informação do IFSul elaboram seu planejamento de forma distinta.

As iniciativas estratégicas do serviço de recursos humanos são elaboradas com o Planejamento Anual e se concentram na promoção da capacitação e qualificação dos servidores.

Diferentemente do que preconizam Kaplan e Norton, devido ao fato de serem elaboradas no mesmo momento em que as iniciativas estratégicas das unidades de negócio e da corporação, o serviço de recursos humanos não alinha, dessa forma, suas estratégias para atendimento àquelas, nem tampouco possui mapa estratégico ou *Balanced Scorecard* próprio.

Em relação ao alinhamento do serviço de tecnologia da informação, suas iniciativas estratégicas, por força de determinação legal, devem constar em documento próprio, intitulado Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Não obstante, também estão previstas nos Planejamentos Anuais iniciativas estratégicas da área de tecnologia da informação (IFSUL, 2015, 2016, 2017b, 2018b).

De acordo com a Instrução Normativa nº 4/2014, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, o PDTI

é instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período (SLTI, 2014).

A mesma instrução aponta a necessidade de alinhamento do PDTI ao planejamento estratégico da instituição, quando dispõe que esse plano deverá estar alinhado à Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação e ao plano estratégico institucional, devendo ser aprovado pelo Comitê de Tecnologia da Informação do órgão ou entidade. Dessa forma, cada contratação deve ser justificada quanto à sua necessidade “considerando os objetivos estratégicos e as

necessidades corporativas da instituição, bem como o seu alinhamento ao PDTI” (SLTI, 2014).

Ao analisar a vigência do PDTI, percebe-se que o planejamento do serviço de tecnologia da informação não é elaborado de forma responsiva aos objetivos estratégicos da reitoria ou dos *campi*, uma vez que as vigências do planejamento desse documento e do PDI não coincidem, como pode ser verificado na Figura 21.

Documento	Ano e semestre (vigência)															
	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
PDI 2014-2019				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
PDTI 2013-2014	X	X	X	X												
PDTI 2017									X	X						
PDTI 2018-2020											X	X	X	X	X	X

Figura 21 – Quadro comparativo dos períodos de planejamento do PDI e dos PDTI do IFSul

Fonte: elaborado pelo autor

Para melhor compreensão da Figura 21, é necessário salientar que o PDI 2014-2019, cuja vigência teve início no segundo semestre de 2014 e se estenderia até o final do primeiro semestre de 2019, foi prorrogado pela Resolução 47/2018 até 31 de dezembro de 2019 (IFSUL, 2018g). Também é necessário apontar que não foram elaborados PDTI para 2015 e 2016.

Nos PDTI do IFSul constam missão, visão, valores, objetivos estratégicos, planos de metas e ações e uma análise SWOT da tecnologia da informação organizacional. Porém, não possuem mapa estratégico nem BSC. As metas, por não se referirem a percentuais almejados de superação, identificar-se-iam melhor como iniciativas estratégicas.

A Figura 22 apresenta os objetivos estratégicos constantes nesses documentos (IFSUL, 2012, 2017c, 2017d).

Objetivos estratégicos		
PDTI 2013-2014	PDTI 2017	PDTI 2018-2020
<ul style="list-style-type: none"> - Viabilizar a estrutura de TI para a área administrativa como também para a área do ensino nos modelos presencial e a distância; pesquisa e extensão; - Aprimorar a interação entre os campi do instituto e outras instituições; - Otimizar o uso dos recursos públicos a fim de garantir o atendimento das demandas institucionais de tecnologia; - Aprimorar os processos de gestão da informação e comunicação com o usuário, fluxos de trabalho, riscos de TI e soluções tecnológicas; - Proporcionar atualização contínua, visando manter a equipe de TI sempre capacitada para atender as inovações que a área tecnológica exige; - Articular o fortalecimento e valorização do quadro de pessoal de TI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilizar a estrutura de TI para as áreas administrativa e de ensino, nos modelos presencial e a distância; pesquisa e extensão; - Aprimorar a interação entre os campi do instituto e outras instituições; - Otimizar o uso dos recursos públicos a fim de garantir o atendimento das demandas institucionais de tecnologia; - Aprimorar os processos de gestão da informação e comunicação com o usuário, fluxos de trabalho, riscos de TI e soluções tecnológicas; - Proporcionar atualização contínua, visando manter a equipe de TI sempre capacitada para atender as inovações que a área tecnológica exige; - Articular o fortalecimento e valorização do quadro de pessoal de TI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilizar a estrutura de TI para a área administrativa como também para a área do ensino nos modelos presencial e a distância, bem como na pesquisa, inovação e extensão; - Aprimorar a interação entre os campi do instituto e outras instituições; - Otimizar o uso dos recursos públicos a fim de garantir o atendimento das demandas institucionais de tecnologia; - Aprimorar os processos de gestão da informação e comunicação com o usuário, fluxos de trabalho, riscos de TI e soluções tecnológicas; - Proporcionar atualização contínua, visando manter a equipe de TI sempre capacitada para atender as inovações que a área tecnológica exige; - Articular o fortalecimento e valorização do quadro de pessoal de TI, bem como melhorar o ambiente de trabalho; e - Implantação de padrões de governança e prestação de serviços.

Figura 22 – Quadro dos objetivos estratégicos constantes nos PDTI do IFSul

Fonte: elaborado pelo autor

Pela análise da Figura 22, percebe-se que os objetivos estratégicos da área de tecnologia da informação, com exceção da inclusão de um novo objetivo no PDTI

2018-2020 e de algumas alterações na redação, continuaram os mesmos antes e depois do PDI 2014-2019, apesar do PDI anterior ser diferente do atual em relação aos objetivos estratégicos e metas (IFSUL, 2014). Nos PDTI, somente as ‘metas’ e ‘ações’ sofreram alterações.

Por fim, quanto ao alinhamento do pessoal com a estratégia, Kaplan e Norton (2008, p. 143) mencionam que essa etapa compreende três passos:

1. Comunicar e educar os empregados sobre a estratégia;
2. Vincular os objetivos e incentivos pessoais à estratégia;
3. Alinhar os programas de treinamento e desenvolvimento para que proporcionem ao pessoal os conhecimentos, as habilidades e as competências necessárias à implementação da estratégia.

No primeiro passo para a motivação do pessoal deve ocorrer, segundo os autores, a comunicação da missão, dos valores, da visão e da estratégia, a qual pode ser representada por meio da utilização do mapa estratégico e do *Balanced Scorecard*. Com exceção da missão, nenhum outro desses elementos está presente no planejamento do IFSul para que seja comunicado.

Sobre a vinculação dos objetivos e incentivos pessoais à estratégia, acréscimos nos vencimentos dos servidores da instituição só podem ocorrer nos termos previstos na legislação federal, que disciplina as formas de progressão nas carreiras docente e técnico-administrativa.

Em relação aos técnico-administrativos da instituição, o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos e ocupantes de funções gratificadas e cargos comissionados do IFSul tem como um de seus princípios a “articulação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), compreendendo que este define e redefine objetivos e metas que exigem ajustes no trabalho das equipes e no conteúdo da avaliação” (IFSUL, 2007). O resultado satisfatório obtido pelo servidor na avaliação de desempenho resulta em progressão na carreira, acarretando mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente (BRASIL, 2005).

O referido programa prevê, dessa forma, a vinculação do desempenho do servidor, no cumprimento das metas institucionais estabelecidas, com o desenvolvimento na carreira. No entanto, apesar de ter sido aprovado em fevereiro de 2007, é notório que o programa nunca foi implementado, e as avaliações de desempenho são realizadas sem essa vinculação.

A implementação do programa nos moldes previstos, com planejamento participativo onde, em face ao estabelecido no PDI, seriam definidos, entre servidores e chefias, seus objetivos, metas, ações, condições de trabalho e responsabilidades, que resultariam em contratos individuais e coletivos de tarefas, possibilitaria aproximar a avaliação de desempenho da instituição ao que preconiza Kaplan e Norton, que recomendam a elaboração de *Balanced Scorecards* individuais para cada empregado.

Em relação aos docentes, o desenvolvimento na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorre mediante progressão funcional e promoção, ambas atreladas à aprovação em avaliação de desempenho (BRASIL, 2012). Não foi possível encontrar no sítio eletrônico institucional regulamento acerca da avaliação de desempenho docente, no entanto, por meio da análise de uma planilha disponibilizada aos docentes para encaminhamento de seu processo de progressão (IFSUL, 2018c), os itens que são objetos de avaliação (desempenho didático pedagógico; formação, aperfeiçoamento e atualização; produção intelectual; prestação de serviços e outras atividades; administração) permitem concluir que a progressão pode ocorrer independentemente da vinculação do desempenho aos objetivos e metas institucionais.

Por último, quanto ao alinhamento propiciado por programas de treinamento e desenvolvimento a fim de desenvolver as competências dos servidores, os recursos despendidos pela instituição para o desenvolvimento do capital humano visam à capacitação e qualificação.

A capacitação contempla a participação dos servidores em cursos, seminários, congressos, *workshops*, entre outros. Segundo o Relatório de gestão 2017 (IFSUL, 2018e, p. 162), o caráter descentralizado do IFSul implica em “estratégias e demandas diferentes de capacitação e desenvolvimento, de forma a adequá-la aos contextos específicos”. Ainda segundo o relatório, cada unidade possui autonomia para executar e custear sua política de capacitação.

O trecho abaixo transcrito, extraído do Relatório de Gestão 2017, revela como se dá a escolha dos cursos de capacitação:

Considerando-se a metodologia adotada com relação à realização das ações de capacitação, onde o servidor tem autonomia para escolher em que curso quer se capacitar, não é possível proceder à análise em termos de “cursos ofertados” e a demanda de treinamento identificada. No entanto, as escolhas pelos cursos de capacitação não acontecem de forma aleatória,

pois para que ocorra a capacitação é imprescindível a apresentação de projeto por parte do servidor. Os projetos são analisados, com manifestação das chefias imediatas e hierarquicamente superiores, nos respectivos câmpus [sic] de lotação do servidor (IFSUL, 2018e, p. 161).

A qualificação, que contempla os cursos de educação formal, é custeada mediante edital, com limite de recursos estipulado. Uma vez cumpridos os requisitos do edital, qualquer curso de educação formal pode ser custeado desde que, no caso dos técnico-administrativos, possua correlação direta com o cargo e o ambiente organizacional do servidor, e no caso dos docentes, possua correlação direta com a área de atuação no IFSul (IFSUL, 2018a).

A título de exemplo, um servidor ocupante do cargo de assistente em administração, lotado no ambiente organizacional Administrativo, pode ter seu curso custeado desde que o curso seja na área de Arquivologia, Biblioteconomia, Ciências Atuariais, Ciências da Informação, Contabilidade, Direito, Economia, Economia Doméstica, Enfermagem do Trabalho, Engenharia de Produção, Engenharia do Trabalho, Medicina do Trabalho, Psicologia, Relações Internacionais, Secretariado, Segurança do Trabalho, Serviço Social, Administração, Antropologia, Ciência Política, Ciências Sociais, Educação – Magistério superior em nível superior, Magistério e Normal em nível médio, Estatística, Filosofia, Geografia, História, Letras – Habilitação em Língua Portuguesa em nível de graduação e área de Língua Portuguesa em nível de pós-graduação, Matemática, Pedagogia ou Sociologia. Todas essas áreas são consideradas como de correlação direta com o cargo e o ambiente organizacional do servidor (BRASIL, 2006).

Dessa forma, no tocante ao alinhamento propiciado por programas de treinamento e desenvolvimento a fim de desenvolver as competências dos servidores, percebe-se que o IFSul não adota nenhum dos modelos (de funções estratégicas ou dos valores estratégicos) para o desenvolvimento do seu capital humano, uma vez que na capacitação a iniciativa e a escolha dos cursos parte do próprio servidor e na qualificação recursos são despendidos para qualquer cargo e curso e as ações, que também têm por origem iniciativa dos próprios servidores, não são extensivas a todo o quadro de pessoal da instituição.

Diante de tudo que foi exposto neste capítulo, é possível afirmar que o planejamento da instituição não está alinhado com o BSC.

A seguir, são apresentadas propostas para adequação da atual forma de planejamento do IFSul ao sistema de gestão estratégica de Kaplan e Norton, baseado no BSC.

4.3 Perspectivas estratégicas constantes no PDI 2014-2019 do IFSul

Apesar de não constarem explicitamente as perspectivas preconizadas por Kaplan e Norton no PDI 2014-2019 do IFSul, por meio da categorização de seus objetivos estratégicos, é possível identificá-las.

Como mencionado anteriormente, as ‘metas’ do IFSul correspondem aos objetivos estratégicos propostos por Kaplan e Norton. Dessa forma, por meio do agrupamento dos objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva proposta pelos autores (Fiduciária, do Cliente, Interna e Aprendizado e Crescimento), chegou-se, num primeiro momento, à Figura 23.

Perspectiva fiduciária	Alcançar, no mínimo, conceito 3 em todos os itens avaliados institucionalmente de acordo com os Eixos (SINAES) do INEP/MEC.
	Alcançar, no mínimo, conceito 4 em todos os cursos ofertados pelo IFSul.
	Criar, em no mínimo 50% dos câmpus, núcleos de Economia Solidária.
	Ter em 100% dos cursos do IFSul novas formas de acesso para Pessoas com Deficiência.
	Ter, no mínimo, 03 parcerias ao ano com outras instituições que atendam Pessoas com Deficiência nos municípios de abrangência do IFSul.
	Vincular cada câmpus a, no mínimo, 1 arranjo produtivo local na sua região de abrangência.
	Vincular cada câmpus a, no mínimo, 1 fórum de economia solidária na sua região de abrangência.
	Estabelecer parcerias com o meio produtivo, poder público, acadêmico e a sociedade em geral.
	Aumentar em 25% o número de candidatos inscritos, oriundos das escolas públicas de ensino básico dos municípios que compõem a área de abrangência de cada câmpus.
	Preservar a memória da Instituição, através de um memorial que sirva como fonte de conhecimento e de comunicação com a sociedade.
	Ter 100% dos câmpus promovendo ações inclusivas.
	Perspectiva do cliente
Reduzir a retenção em, no mínimo, 10% ao ano.	
Ter, em 100% dos câmpus, os Núcleos de Apoio às Pessoas com Necessidades Específicas (NAPNES).	
Ter, em 100% dos câmpus, os Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIS).	
Ter, em no mínimo 30% dos câmpus, os Núcleos de Gênero e Diversidade (NUGEDs).	
Viabilizar acesso à prevenção em saúde e a condições de bem-estar a 100% dos estudantes.	
Assegurar condições de funcionamento às representações estudantis.	
Atingir, no mínimo, a participação de 20% dos estudantes envolvidos nos intercâmbios, em olimpíadas nacionais e outros concursos científicos, acadêmicos, culturais e esportivos.	

Perspectiva interna	Alcançar, no mínimo, 60% de participação da comunidade acadêmica nos processos de avaliação e consultas.
	Acompanhar, no mínimo, 20% dos egressos do IFSul por até 2 anos após a conclusão do curso.
	Assegurar, no mínimo, 10% da carga horária dos cursos para articulação do ensino, pesquisa e extensão em toda oferta educacional do IFSul.
	Atingir, no mínimo, 30% dos estudantes ingressantes/ano envolvidos em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão.
	Viabilizar a participação de, no mínimo, 10% de servidores efetivos e de estudantes em eventos acadêmicos nacionais e internacionais, por ano.
	Aumentar, no mínimo, 10% ao ano, a produção acadêmica qualificada dos servidores e estudantes.
	Fomentar em 100% dos câmpus e reitoria o desenvolvimento de atividades artísticas e culturais, com a participação da comunidade acadêmica e/ou com a sociedade organizada, para que se certifique no mínimo 1 atividade ao ano destas áreas por câmpus/reitoria.
	Fomentar em 100% dos câmpus e reitoria o desenvolvimento de atividades esportivas, com a participação da comunidade acadêmica e/ou com a sociedade organizada, para que se certifique no mínimo 1 atividade ao ano desta área por câmpus/reitoria.
	Adotar práticas que assegurem a qualidade no uso dos recursos públicos e promovam a sustentabilidade, viabilizando a função social do Instituto.
	Alocar, no mínimo, 2,5% da matriz orçamentária do IFSul para ações de mobilidade internacional.
	Alcançar, no mínimo, 90% de aderência da execução ao planejamento orçamentário.
	Alocar, no mínimo, 25% da matriz orçamentária do IFSul em investimento.
	Regulamentar, no mínimo, 75% dos processos institucionais comuns a todos os câmpus e reitoria.
	Planejar coletivamente, com base em avaliação institucional, a aplicação de, no mínimo, 75% do orçamento anual de custeio e investimento.
	Tramitar em meio eletrônico, no mínimo, 90% de processos institucionais.
	Alcançar 100% de coleta seletiva no IFSul.
	Atingir, no mínimo, 50% de processos de compras de materiais de uso comum na modalidade multicâmpus.
	Garantir 100% da infraestrutura necessária em cada câmpus e Reitoria a fim de assegurar os processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão, conforme o planejamento da instituição.
	Proporcionar a aquisição de 100% de equipamentos e garantir espaço físico para funcionamento de gráfica e editora do Instituto.
	Atingir, no mínimo, 80% das matrículas totais do IFSul em cursos com elevação de escolaridade.
Articular, no mínimo, 75% da oferta educacional do IFSul em itinerários formativos que integrem todos os níveis de ensino.	
Atingir a relação de 20 alunos por professor.	
Atingir 5% da lista de disciplinas em curso no IFSul com oferta na modalidade a distância ou uso de tecnologias de informação e comunicação.	
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Investir permanentemente na capacitação (qualificação e aperfeiçoamento) dos servidores docentes nas áreas de atuação do Instituto, de acordo com as prioridades estabelecidas no levantamento de necessidades de capacitação do IFSul.
	Investir permanentemente na capacitação (qualificação e aperfeiçoamento) dos servidores técnico-administrativos de acordo com o estabelecido no Plano de Desenvolvimento do IFSul dos integrantes da carreira PCCTAE, atendendo as prioridades estabelecidas no levantamento de necessidades de capacitação do Instituto.
	Avaliar periodicamente as condições de saúde de 100% dos servidores aptos que aderirem à política de atenção à saúde do IFSul.
	Capacitar internamente, no mínimo, em 20 horas/ano, em consonância com os cargos, área de atuação e as metas institucionais, 100% dos servidores.
	Garantir a todos os docentes acesso a cursos de formação pedagógica para atuação na Educação Profissional.
	Atingir 100% de integridade das informações institucionais armazenadas em meio

	eletrônico.
	Atingir, no mínimo, 99% de disponibilidade dos serviços de Tecnologia da Informação.
	Disponibilizar recursos de Tecnologia da Informação (software e hardware) para operacionalização de 100% dos processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Figura 23 – Quadro da categorização das metas do PDI 2014-2019 do IFSul dentro de cada perspectiva

Fonte: elaborado pelo autor

No entanto, devido à natureza de uma instituição federal de ensino brasileira é necessário adequar o nome das perspectivas ‘fiduciária’ e ‘do cliente’, de forma a melhor representar as características dessas instituições. Nesse contexto, as perspectivas identificadas no IFSul podem ser verificadas na Figura 24.

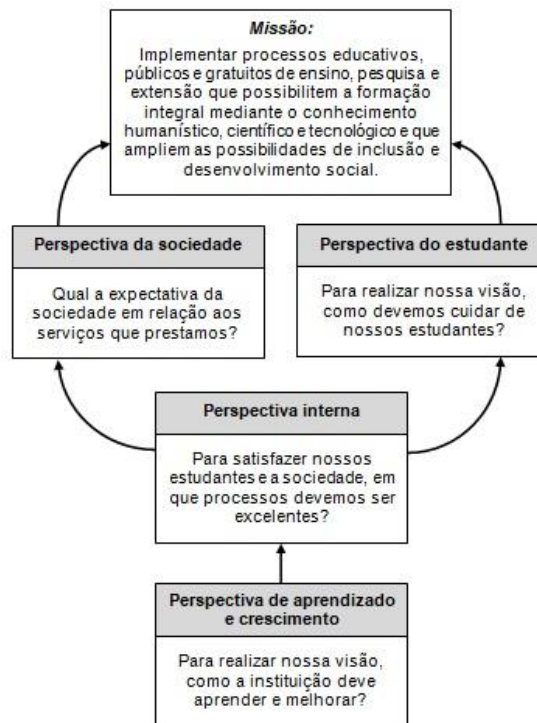


Figura 24 – Esquema das perspectivas estratégicas identificadas a partir do PDI 2014-2019 do IFSul

Fonte: adaptado de KAPLAN; NORTON, 2004b, p.8

A perspectiva da sociedade contempla os objetivos estratégicos voltados à satisfação das necessidades da sociedade, visando à qualidade dos serviços prestados. Também contempla os objetivos relacionados ao diálogo com a sociedade, na busca de formas de promover a inclusão e o desenvolvimento social. Corresponde à perspectiva fiduciária proposta por Kaplan e Norton, uma vez que

representa a contraprestação de serviços da instituição pelos recursos recebidos dos contribuintes.

A perspectiva do estudante relaciona os objetivos estratégicos voltados ao atendimento das necessidades dos estudantes, visando assegurar sua permanência e êxito. Corresponde à perspectiva do cliente proposta por Kaplan e Norton, uma vez que os clientes do IFSul são os seus estudantes.

A perspectiva interna contempla os objetivos estratégicos que se relacionam com os processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão, os quais, executados de forma excelente, irão resultar no pleno atendimento das necessidades dos estudantes e da sociedade.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento contempla os objetivos estratégicos relacionados ao desenvolvimento dos servidores e às melhorias nos serviços de tecnologia da informação, de forma a possibilitar a excelência nos processos da perspectiva interna.

4.4 Objetivos estratégicos por perspectiva constantes no PDI 2014-2019 do IFSul

No momento seguinte ao da identificação das perspectivas, as 'metas' do IFSul foram readequadas ao *Balanced Scorecard*, convertendo-as em objetivos estratégicos, indicadores e metas, como pode ser verificado na Figura 25.

	Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Perspectiva da sociedade	S1 - Alcançar, no mínimo, conceito 3 em todos os itens avaliados institucionalmente de acordo com os Eixos (SINAES) do INEP/MEC.	Taxa de atingimento de conceito maior ou igual a 3 nos itens avaliados	100%
	S2 - Alcançar, no mínimo, conceito 4 em todos os cursos ofertados pelo IFSul.	Taxa de atingimento de conceito maior ou igual a 4 dos cursos avaliados	100%
	S3 - Criar núcleos de Economia Solidária.	Proporção de <i>campus</i> com núcleos de Economia Solidária	50%
	S4 - Ofertar nos cursos novas formas de acesso para Pessoas com Deficiência.	Taxa de atendimento a Pessoas com Deficiência para ingresso nos cursos do IFSul	100%
	S5 - Firmar parcerias com outras instituições que atendam Pessoas com Deficiência nos municípios de abrangência do IFSul.	Número de parcerias para atendimento de Pessoas com	3 a.a.

		Deficiência	
	S6 - Vincular cada <i>campus</i> a arranjo produtivo local na sua região de abrangência.	Proporção de <i>campus</i> vinculado a APL	100%
	S7 - Vincular cada <i>campus</i> a fórum de economia solidária na sua região de abrangência.	Proporção de <i>campus</i> vinculado a fórum de economia solidária	100%
	S8 - Estabelecer parcerias com o meio produtivo, poder público, acadêmico e a sociedade em geral.	Número de parcerias estabelecidas	2
	S9 - Aumentar número de candidatos inscritos, oriundos das escolas públicas de ensino básico dos municípios que compõem a área de abrangência de cada <i>campus</i> .	Taxa de incremento dos candidatos oriundos de escolas públicas	25%
	S10 - Preservar a memória da Instituição.		
	S11 - Promover ações inclusivas.	Proporção de <i>campus</i> com promoção de ações inclusivas	100%
Perspectiva do estudante	E1 - Reduzir a evasão.	Taxa média de redução anual da evasão	10% a.a.
	E2 - Reduzir a retenção.	Taxa média de redução anual da retenção	10% a.a.
	E3 - Criar Núcleos de Apoio às Pessoas com Necessidades Específicas (NAPNES) em cada <i>campus</i> .	Proporção de <i>campus</i> com Núcleos de Apoio às Pessoas com Necessidades Específicas	100%
	E4 - Criar Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIS) em cada <i>campus</i> .	Proporção de <i>campus</i> com Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas	100%
	E5 - Criar Núcleos de Gênero e Diversidade (NUGEDs) nos <i>campi</i> .	Proporção de <i>campus</i> com Núcleos de Gênero e Diversidade	30%
	E6 - Viabilizar acesso à prevenção em saúde e a condições de bem-estar aos estudantes.	Proporção de estudantes satisfeitos com a infraestrutura e acesso a campanhas de saúde	100%
	E7 - Assegurar condições de funcionamento às representações estudantis.	Proporção de <i>campus</i> com espaço disponibilizado para as representações estudantis	100%
	E8 - Promover a participação dos estudantes em intercâmbios, olimpíadas nacionais e outros concursos científicos, acadêmicos, culturais e esportivos.	Proporção de estudantes envolvidos em atividades extras	20%
Perspectiva interna	I1 - Fomentar a participação da comunidade acadêmica nos processos de avaliação e consultas.	Taxa de participação da comunidade acadêmica nos processos de avaliação e consulta	60%
	I2 - Acompanhar egressos do IFSul por até 2 anos após a conclusão do curso.	Proporção de egressos acompanhados	20%
	I3 - Assegurar articulação do ensino, pesquisa e extensão em toda oferta educacional do IFSul.	Proporção de carga horária articulada em ensino, pesquisa e extensão	10%
	I4 - Promover a participação dos estudantes	Proporção de	30%

ingressantes/ano em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão.	estudantes ingressantes envolvidos em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão	
I5 - Viabilizar a participação de servidores e de estudantes em eventos acadêmicos nacionais e internacionais, por ano.	Proporção de servidores com participação em eventos acadêmicos	10% a.a.
	Proporção de estudantes com participação em eventos acadêmicos	10% a.a.
I6 - Aumentar a produção acadêmica qualificada dos servidores e estudantes.	Taxa de incremento da produção acadêmica qualificada	10% a.a.
I7 - Fomentar o desenvolvimento de atividades artísticas e culturais, com a participação da comunidade acadêmica e/ou com a sociedade organizada.	Proporção de unidades com atividades artísticas e culturais certificadas	1 por unidade
I8 - Fomentar o desenvolvimento de atividades esportivas, com a participação da comunidade acadêmica e/ou com a sociedade organizada.	Proporção de unidades com atividades esportivas certificadas	1 por unidade
I9 - Adotar práticas que assegurem a qualidade no uso dos recursos públicos e promovam a sustentabilidade, viabilizando a função social do Instituto.		
I10 - Alocar recursos da matriz orçamentária do IFSul para ações de mobilidade internacional.	Proporção da matriz orçamentária alocada em ações de mobilidade	2,5%
I11 - Alcançar grau de aderência da execução ao planejamento orçamentário.	Aderência média do orçamento executado ao planejado	90%
I12 - Alocar recursos da matriz orçamentária do IFSul em investimento.	Proporção de recursos do orçamento destinado a investimento	25%
I13 - Regulamentar processos institucionais comuns a todos os <i>campi</i> e reitoria.		
I14 - Planejar coletivamente, com base em avaliação institucional, a aplicação do orçamento anual de custeio e investimento.	Proporção do orçamento planejado coletivamente	75%
I15 - Tramitar processos institucionais em meio eletrônico.		
I16 - Implantar a coleta seletiva no IFSul.	Proporção de unidades com coleta seletiva	100%
I17 - Realizar processos de compras de materiais de uso comum na modalidade multicampus.	Proporção de processos de compras de uso comum	50%
I18 - Garantir infraestrutura necessária em cada <i>campus</i> e Reitoria a fim de assegurar os processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão.		
I19 - Proporcionar a aquisição de equipamentos e garantir espaço físico para funcionamento de gráfica e editora do Instituto.	Proporção de etapas executadas para garantir o funcionamento da gráfica e editora do Instituto	100%

	I20 - Aumentar o número de matrículas em cursos com elevação de escolaridade.	Proporção de matrículas em cursos com elevação de escolaridade	80%
	I21 - Articular a oferta educacional do IFSul em itinerários formativos que integrem todos os níveis de ensino.	Proporção de oferta de vagas em curso com itinerário formativo	75%
	I22 - Atingir a relação de 20 alunos por professor.	Relação aluno professor (RAP)	20
	I23 - Ofertar disciplinas na modalidade a distância ou uso de tecnologias de informação e comunicação.	Percentual de disciplinas ofertadas na modalidade a distância	5%
Perspectiva de aprendizado e crescimento	A1 - Investir permanentemente na capacitação (qualificação e aperfeiçoamento) dos servidores docentes nas áreas de atuação do Instituto.	Proporção de docentes com projetos de capacitação aprovados	Estabilidade do indicador ao longo do tempo
	A2 - Investir permanentemente na capacitação (qualificação e aperfeiçoamento) dos servidores técnico-administrativos de acordo com o estabelecido no Plano de Desenvolvimento do IFSul dos integrantes da carreira PCCTAE.	Proporção de técnico-administrativos em educação com projetos de capacitação aprovados	Estabilidade do indicador ao longo do tempo
	A3 - Avaliar periodicamente as condições de saúde dos servidores aptos que aderirem à política de atenção à saúde do IFSul.	Proporção de servidores aptos acompanhados	100%
	A4 - Capacitar servidores internamente, no mínimo, em 20 horas/ano, em consonância com os cargos, área de atuação e as metas institucionais.	Taxa de servidores capacitados internamente	100%
	A5 - Garantir a todos os docentes acesso a cursos de formação pedagógica para atuação na Educação Profissional.	Proporção de docentes com formação pedagógica para atuação na Educação Profissional	100%
	A6 - Atingir nível de integridade das informações institucionais armazenadas em meio eletrônico.	Índice de aderência às políticas de segurança definidas	100%
	A7 - Atingir nível de disponibilidade dos serviços de Tecnologia da Informação.	Índice de disponibilidade de serviços de TI	99%
	A8 - Disponibilizar recursos de Tecnologia da Informação (<i>software</i> e <i>hardware</i>) para operacionalização dos processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão.	Taxa média de disponibilização de recursos de Tecnologia da Informação	100%

Figura 25 – Quadro da adequação dos objetivos estratégicos do PDI 2014-2019 do IFSul ao BSC

Fonte: elaborado pelo autor

Foram atribuídos identificadores para cada objetivo estratégico, correspondendo a cada perspectiva. Cada objetivo estratégico da perspectiva da Sociedade está identificado com 'S' seguido de um número, assim como os objetivos da perspectiva do Estudante estão identificados com 'E', e assim por diante.

Os indicadores constantes na Figura 25 são provenientes do Sistema de Indicadores do IFSul. Alguns objetivos estratégicos não possuem indicadores devido ao fato de não terem sido estabelecidos no sistema mencionado.

A partir da Figura 25 e seguindo a orientação de Kaplan e Norton, que recomendam que o BSC de uma organização contenha de vinte a trinta indicadores, foi necessário racionalizar o quantitativo de objetivos estratégicos procedendo à exclusão e alteração de alguns deles. Diante disso, utilizando novamente o processo de categorização, as seguintes alterações foram feitas:

- S1 e S2 foram unidos, pois tratam do mesmo tema;
- S3, S5, S6 e S7 foram excluídos, pois estão contemplados em S8;
- S4, S9, E3, E4 e E5 foram excluídos, pois estão contemplados em S11;
- I5 foi excluído, pois está contemplado em I6;
- I7 e I8 foram unidos, pois possuem conteúdo semelhante;
- I13, I15, I16 e I17 foram excluídos, pois estão contemplados em I9;
- I10 e I12 foram excluídos, pois a reserva de recursos financeiros deve decorrer de uma iniciativa estratégica;
- I11 e I14 foram excluídos, pois fogem do escopo do planejamento estratégico, uma vez que tratam do orçamento operacional;
- E7 e I19 foram excluídos, pois estão contemplados em I18;
- A1 e A2 foram unidos, pois possuem conteúdo semelhante;
- A4 e A5 foram excluídos, pois estão contemplados na junção de A1 e A2;
- A6 e A7 foram excluídos, pois estão contemplados na alteração de A8;
- I20, I21 e A3 foram excluídos, pois, apesar de representarem uma intenção institucional, esses objetivos não se relacionam estrategicamente com nenhum outro objetivo, de forma que a relação de causa e efeito preconizada pelos autores não está presente.

Ressalta-se que apesar de terem sido identificadas, pelo pesquisador, potenciais relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, não foi possível identificar se no momento de elaboração do planejamento essa relação foi proposital.

Por fim, o resultado da racionalização dos objetivos estratégicos está representado na Figura 26.

	Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Perspectiva da sociedade	S1 - Alcançar, no mínimo, conceito 3 na avaliação institucional e 4 na avaliação dos cursos, de acordo com os Eixos (SINAES) do INEP/MEC.	Taxa de atingimento de conceito maior ou igual a 3 nos itens avaliados	100%
		Taxa de atingimento de conceito maior ou igual a 4 dos cursos avaliados	100%
	S2 - Estabelecer parcerias com o meio produtivo, poder público, acadêmico e a sociedade em geral.	Número de parcerias estabelecidas	2
	S3 - Preservar a memória da Instituição.	Número de memoriais criados	1
	S4 - Promover ações inclusivas.	Proporção de <i>campus</i> com promoção de ações inclusivas	100%
Perspectiva do estudante	E1 - Reduzir a evasão.	Taxa média de redução anual da evasão	10% a.a.
	E2 - Reduzir a retenção.	Taxa média de redução anual da retenção	10% a.a.
	E3 - Viabilizar acesso à prevenção em saúde e a condições de bem-estar aos estudantes.	Proporção de estudantes satisfeitos com a infraestrutura e acesso a campanhas de saúde	100%
	E4 - Promover a participação dos estudantes em intercâmbios, olimpíadas nacionais e outros concursos científicos, acadêmicos, culturais e esportivos.	Proporção de estudantes envolvidos em atividades extras	20%
Perspectiva interna	I1 - Fomentar a participação da comunidade acadêmica nos processos de avaliação e consultas.	Taxa de participação da comunidade acadêmica nos processos de avaliação e consulta	60%
	I2 - Acompanhar egressos do IFSul por até 2 anos após a conclusão do curso.	Proporção de egressos acompanhados	20%
	I3 - Assegurar articulação do ensino, pesquisa e extensão em toda oferta educacional do IFSul.	Proporção de carga horária articulada em ensino, pesquisa e extensão	10%
	I4 - Promover a participação dos estudantes ingressantes/ano em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão.	Proporção de estudantes ingressantes envolvidos em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão	30%
	I5 - Aumentar a produção acadêmica qualificada dos servidores e estudantes.	Taxa de incremento da produção acadêmica qualificada	10% a.a.
	I6 - Fomentar o desenvolvimento de atividades artísticas, culturais e esportivas, com a participação da comunidade acadêmica e/ou com a sociedade organizada.	Proporção de unidades com atividades artísticas, culturais e esportivas certificadas	100%
	I7 - Adotar práticas que assegurem a qualidade no uso dos recursos públicos e promovam a sustentabilidade, viabilizando a função social do Instituto.	Número de boas práticas adotadas	2
	I8 - Garantir infraestrutura necessária em cada <i>campus</i> e Reitoria a fim de assegurar os processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão.	Proporção de infraestrutura necessária garantida	100%
	I9 - Atingir a relação de 20 alunos por professor.	Relação aluno professor (RAP)	20
	I10 - Ofertar disciplinas na modalidade a distância ou com uso de tecnologias de informação e comunicação.	Percentual de disciplinas ofertadas na modalidade a distância	5%

Perspectiva de aprendizado e crescimento	A1 - Investir permanentemente na capacitação, qualificação e aperfeiçoamento dos servidores.	Proporção de atendimento das prioridades estabelecidas	100%
	A2 - Disponibilizar recursos de Tecnologia da Informação para operacionalização dos processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão.	Taxa média de disponibilização de recursos de Tecnologia da Informação	100%

Figura 26 – Quadro da racionalização dos objetivos estratégicos do PDI 2014-2019 do IFSul

Fonte: elaborado pelo autor

Após a racionalização proposta, o IFSul passaria a ter 20 objetivos estratégicos e 21 indicadores.

Foi necessário alterar a meta do objetivo estratégico I6 a fim de que correspondesse ao indicador. Em relação ao objetivo estratégico I7, como o objetivo estratégico se refere a “práticas” (no plural), foi necessário indicar como meta um valor mínimo, a fim de não deixá-lo sem meta. O objetivo estratégico I8 recebeu como meta 100% da infraestrutura necessária, representando dessa forma a garantia do que é indispensável para o desenvolvimento das atividades das unidades. Por fim, em relação ao objetivo estratégico A1, além da alteração no texto a fim de contemplar docentes e técnico-administrativos, a meta estipulada representa o atendimento das prioridades estabelecidas, tendo em vista o que preconiza Kaplan e Norton.

4.5 Desenvolvimento de um mapa estratégico do IFSul

Por meio das perspectivas, dos objetivos estratégicos e das potenciais relações de causa e efeito entre eles, identificados a partir do PDI 2014-2019 do IFSul, na Figura 27 é apresentada a proposta de mapa estratégico.

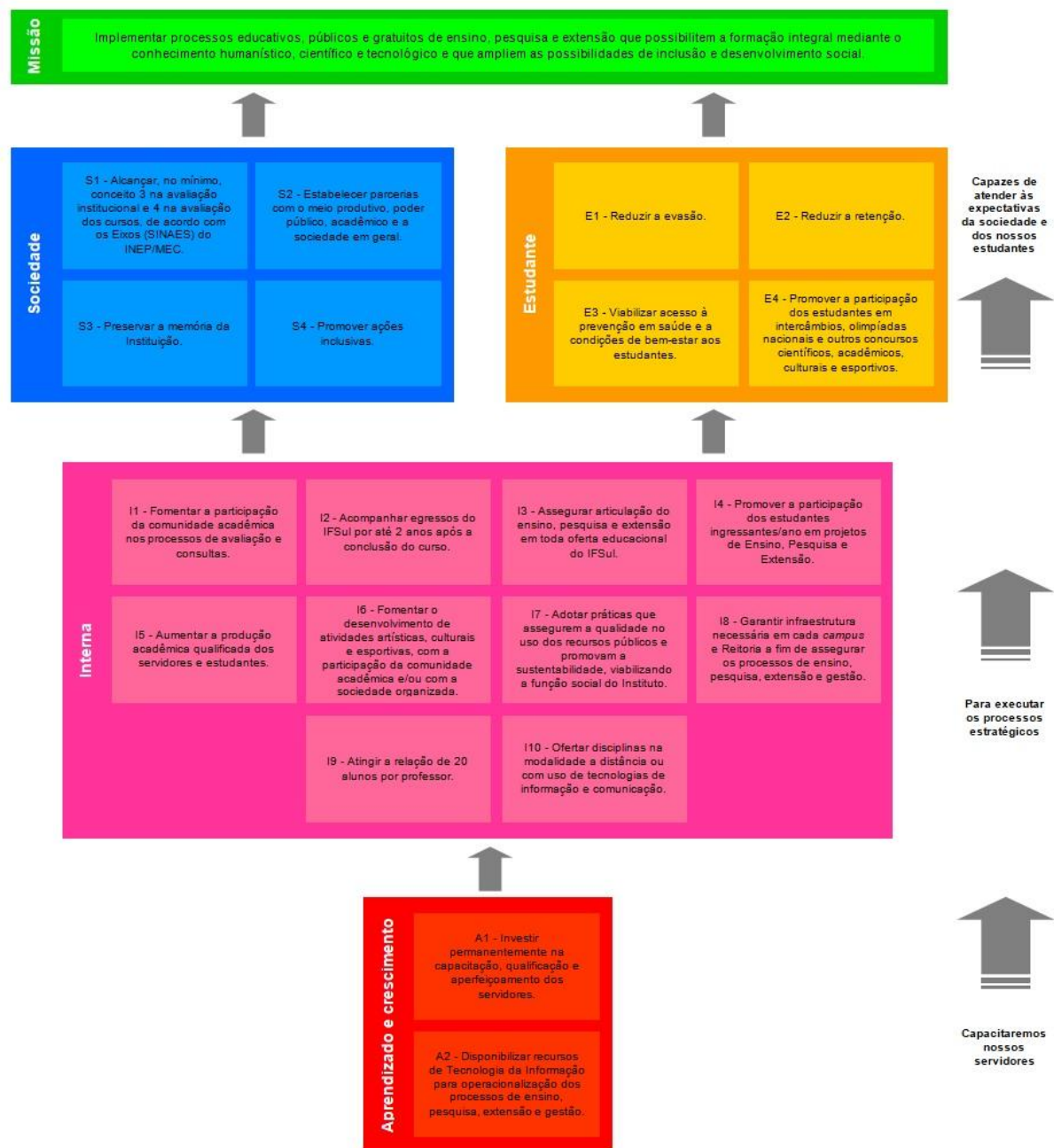


Figura 27 – Esquema de mapa estratégico proposto com base no PDI 2014-2019 do IFSul

Fonte: elaborado pelo autor

O mapa estratégico foi projetado com o intuito de facilitar a leitura e a fixação dos objetivos estratégicos da instituição. Visou à utilização de uma única folha, de forma que poderia ser multiplicado e afixado em murais, paredes dos setores ou anexado a outros documentos impressos. O mapa estratégico proposto utiliza-se intencionalmente de cores e formas para que seja mais atrativo e destaque-se no ambiente.

Poderiam ser incluídos, se constassem no PDI 2014-2019 do IFSul, a visão (disposta acima da missão) e os valores (dispostos abaixo da perspectiva de aprendizado e crescimento).

5 CONCLUSÕES

O BSC – uma das ferramentas do planejamento estratégico mais utilizadas entre as Instituições Federais de Ensino Superior – pode contribuir com o IFSul na busca por melhores padrões de resultado, eficiência, eficácia e efetividade, resultando na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Tendo isso em mente, o objetivo desta pesquisa foi analisar o planejamento do IFSul contido em seu PDI 2014-2019 de forma a identificar carências nos estágios de planejamento da estratégia e alinhamento da organização, propondo uma aproximação ao sistema de gestão da estratégia de Kaplan e Norton baseado no BSC. O resultado dessa análise foi a identificação de muitas carências que distanciam a atual forma de planejamento do IFSul desse sistema.

Uma das carências mais relevantes identificadas diz respeito à falta de visão de futuro da instituição. Sem a visão de futuro, não há expectativas quanto aos resultados que se deseja alcançar. Ficam faltando à estratégia, dessa forma, as diretrizes para sua formulação e posterior execução. Além disso, outro elemento faltante são os valores da instituição, que serviriam para orientar as ações de seus servidores.

Outro aspecto relevante diz respeito aos mapas estratégicos. Apesar de mencionar explicitamente que os objetivos e metas do PDI estão organizados em mapas estratégicos, essa forma de representação das dimensões estratégicas da instituição não está presente no planejamento do IFSul. Os mapas estratégicos poderiam viabilizar a comunicação da estratégia, no processo de motivação do pessoal. Além disso, a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos das perspectivas, que é o principal elemento que caracteriza o planejamento estratégico, devido à ausência de mapas estratégicos, não está indicada.

À primeira vista, a constatação de termos empregados largamente pelo BSC no PDI do IFSul pode levar a crer que a metodologia propugnada por Kaplan e Norton teria sido aplicada pela instituição. No entanto, os significados dos termos adotados pelo IFSul são diferentes.

A elucidação resultante da adequação à terminologia do BSC permitiu identificar que a instituição possui um número elevado de objetivos estratégicos, considerado de difícil gerenciamento. Recomenda-se que *scorecards* possuam, no

máximo, trinta indicadores. Além disso, esses 50 objetivos estratégicos não estão agrupados nas perspectivas do BSC.

Outra falha apontada diz respeito à identificação dos indicadores. Essa identificação deve ocorrer no momento da definição dos objetivos estratégicos, de forma a permitir o acompanhamento dos resultados da estratégia. No IFSul, a identificação dos indicadores ocorreu somente após quase três anos do planejamento da estratégia, tendo seus resultados aferidos pela primeira vez somente no ano posterior. Alia-se a isso o fato de que as metas de superação foram definidas sem diagnóstico prévio da instituição.

Em relação às iniciativas estratégicas, o principal problema diz respeito ao momento em que são elaboradas e revisadas. Propugna-se que sua elaboração deva se dar após definidos os indicadores e metas, sendo revisadas e monitoradas periodicamente (de forma mensal, por exemplo). No IFSul, sua elaboração e revisão ocorrem anualmente.

Sobre o alinhamento da estratégia com o orçamento, outra deficiência do planejamento do IFSul é que o planejamento anual da instituição, onde constam os custos das iniciativas estratégicas, é elaborado e aprovado após a definição e encaminhamento da Proposta Orçamentária ao governo federal. Ou seja, o planejamento das iniciativas estratégicas ocorre após a definição dos custos operacionais, ficando garantido o custeio destas despesas em detrimento do custeio da estratégia.

A falta de criação de equipes temáticas, responsáveis pela prestação de contas das iniciativas estratégicas, pode provocar o fracasso de um tema estratégico, uma vez que no IFSul essa responsabilidade fica a cargo dos setores que, por atuarem dentro de suas competências regimentais, não possuem a visão do todo. Assim, a falha de um ou mais setores pode representar a falha do tema estratégico inteiro.

Em relação às carências identificadas relacionadas ao alinhamento da organização, o alinhamento das unidades de apoio é inexistente. Tanto os serviços de recursos humanos quanto os de tecnologia da informação não elaboram seus planejamentos de forma responsiva às necessidades da instituição. Esses dois serviços deveriam elaborar mapas estratégicos e *balanced scorecards* após definida a estratégia da organização, o que não acontece no IFSul.

O serviço de recursos humanos elabora seu planejamento junto com o restante da instituição, já o serviço de tecnologia da informação até elabora um planejamento formal, constante em seus PDTI, no entanto, comparando-se as datas de vigência desses documentos com o do PDI 2014-2019 percebe-se que abrangem períodos diferentes, o que evidencia a falta de alinhamento entre eles. Além disso, os objetivos estratégicos dos serviços de tecnologia da informação permaneceram praticamente os mesmos num período de oito anos, considerando um lapso de dois anos (2015 e 2016), no qual não houve PDTI em vigor, o que denota uma atuação mais operacional do que estratégica.

Por fim, em relação ao alinhamento do pessoal com a estratégia, não há vinculação de incentivos pessoais ao cumprimento das metas institucionais, nem *scorecards* individuais. Também não há alinhamento de programas de treinamento e desenvolvimento a fim de desenvolver as competências dos servidores, uma vez que os recursos despendidos com essa finalidade não priorizam funções ou valores estratégicos. Além disso, o interesse na capacitação e qualificação parte de iniciativa dos próprios servidores e não da necessidade da instituição.

Nesse trabalho não foram indicadas somente carências, mas também as recomendações dos autores. Dessa forma, se tiver interesse, a instituição poderá vir a sanar esses problemas no seu próximo ciclo de planejamento, aperfeiçoando-o.

Com a proposta de aproximação do planejamento do IFSul ao BSC apresentada, foram indicadas as perspectivas da Sociedade, do Estudante, Interna e de Aprendizado e crescimento como as mais adequadas para o planejamento do IFSul. Essas perspectivas, originárias da proposta de Kaplan e Norton para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos, foram adequadas a fim de representar a natureza de uma instituição federal de ensino.

Os objetivos estratégicos do IFSul foram readequados para o BSC e, por meio de um processo de racionalização, de um total de 50 objetivos estratégicos constantes no PDI 2014-2019, passaram para 20. Cada objetivo estratégico foi então alocado dentro de sua respectiva perspectiva.

O mapa estratégico foi desenvolvido com base nas perspectivas e nos objetivos estratégicos identificados, e visa facilitar a comunicação da estratégia para os servidores da instituição.

Todos os elementos constantes na proposta poderão ser reaproveitados na construção do novo ciclo de planejamento do IFSul.

As mesmas perspectivas indicadas poderão ser utilizadas novamente. Os objetivos estratégicos identificados poderão sofrer alterações no próximo ciclo de planejamento, devido à natureza dinâmica dos ambientes externo (político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal) e interno (processos-chave), como também do progresso da estratégia no período 2014-2019. No entanto, a forma como podem ser representados está indicada nesse trabalho.

Conseqüentemente, a alteração dos objetivos estratégicos acarretará também a alteração do mapa estratégico. Porém, mais uma vez, a proposta também poderá ser aproveitada, com as devidas atualizações.

Por fim, esse trabalho apresenta limitações, principalmente por tratar-se de pesquisa documental. Por esse motivo, não foi possível identificar como ocorre na instituição o estágio de desenvolvimento da estratégia, anterior aos dois estágios aqui analisados. Além disso, os três estágios finais do sistema de gestão estratégica de Kaplan e Norton não foram analisados, por constituírem momentos posteriores à elaboração do PDI e por ser necessário que o planejamento da instituição estivesse adequado ao BSC. Também as iniciativas estratégicas mereceriam uma análise quanto à forma como são selecionadas, que contempla processos de racionalização, avaliação e classificação das propostas de iniciativas.

Indicações de pesquisas futuras apontam para um estudo de caso sobre o estágio de desenvolvimento da estratégia no IFSul e pesquisas, na instituição, acerca dos estágios finais do sistema proposto por Kaplan e Norton, após a adequação do planejamento do IFSul ao BSC: planejamento das operações, monitoramento e aprendizagem sobre problemas, barreiras e desafios e teste e adaptação da hipótese estratégica. Além disso, indica-se também uma análise sobre o processo de definição do portfólio de iniciativas estratégicas.

REFERÊNCIAS

AL-HOSAINI, Fahmi F.; SOFIAN, Saudah. A review of Balanced Scorecard framework in Higher Education Institution (HEIs). **International Review of Management and Marketing**, Mersin, v. 5, n. 1, p. 26-35, 2015.

ÁVILA, Lucas V.; MADRUGA, Lúcia R. da R. G.; BEURON, Thiago A. Planejamento e sustentabilidade: o caso das instituições federais de ensino superior. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 5, n.1, p. 18-32, jan./abr. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNDT, Richard J.; MCGEE, Charles H.; CATALDO II, Anthony J. Failure to benchmark: an out-of-balance scorecard at an academic institution, **Management Accounting Quarterly**, Montvale, v. 12, n. 2, p. 49-56, 2011.

BERGUE, Sandro T. The managerial reduction in the management technologies transposition process to public organizations. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 7, n. 2, art. 3, p. 155-171, abr./jun. 2010.

BRASIL. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm>. Acesso em: 26 jul. 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 24 nov. 2017.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, 2017b. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 26 nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm>. Acesso em: 7 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4o da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm>. Acesso em: 7 set. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Mapa estratégico**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/mapa-estrategico-cgu.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2018.

CARROLL, Lewis. **Alice no País das Maravilhas**. Porto Alegre: L&PM, 2017.

CORRÊA, Angela C.; BORTOLOTTI, Silvana L. V.; SOUSA JÚNIOR; Afonso F. de; ANDRADE, Dalton F. de; MOREIRA JUNIOR, Fernando de J.; FLORES, Raquel D.

Resistência à mudança na educação superior: design e operacionalização de um instrumento de medida para o MEES. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 55-78, abr. 2013.

CORREA, Angela C.; ÁVILA, Lucas V.; SCHUCH JÚNIOR, Vitor F.; MADRUGA, Lucia R. da R. G.; HOFFMANN, Celina F.; ERDMANN, Rolf H. Sustentabilidade das políticas e estratégias para a educação superior no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos sistemas autopoieticos. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 153-176, mai. 2015.

CUNHA, Marcos R.; KRATZ, Lucia. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do Balanced Scorecard: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 46, p. 96-108, dez. 2016.

FERNANDES, Francisco C. M. Uma prática de planejamento participativo desenvolvida no Instituto Federal do Rio Grande do Norte. **HOLOS**, Natal, v. 2, ano 28, p. 87-95, 2012.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Documento norteador para o Planejamento Anual 2018. Pelotas, 2017a. Disponível em:

<http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/download/10603_a77100e2ec3d6a66064f8519c61e3f9f>. Acesso em: 22 ago. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Edital PROGEP/PROAP - IFSul - nº 01/2018: apoio financeiro à realização de cursos de qualificação. Pelotas, 2018a. Disponível em:

<<http://editais.ifsul.edu.br/index.php?c=arquivo&id=64564>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Planejamento Anual 2015. Pelotas, 2015. Disponível em:

<http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/download/334_83bff905533a28920a69df2b50fd7e57>. Acesso em 26 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Planejamento Anual 2016. Pelotas, 2016. Disponível em:

<http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/download/3450_280c037f0709474ce3808cf1e55d1209>. Acesso em 26 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Planejamento Anual 2017. Pelotas, 2017b. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/download/10272_f6193850ddc56bb16d2c585627906fb8>. Acesso em 26 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Planejamento Anual 2018. Pelotas, 2018b. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/download/15577_eef83ab72579d15ef3ac3514eedd1568>. Acesso em 26 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Planilha de progressão 2018. Pelotas, 2018c. Disponível em: <<http://pelotas.ifsul.edu.br/institucional/comissao-permanente-de-pessoal-docente-cppd/documentos/planilha-para-progressao-funcional/planilha-de-progressao-2018.xlsx/@@download/file/Planilha%20de%20progress%C3%A3o%202018.xlsx>>. Acesso em: 7 set. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Plano de Desenvolvimento Institucional agosto de 2014 a julho de 2019. Pelotas, 2014. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/plano-de-desenv-institucional/item/download/14661_3d8c3d045123011044d3c76427bf6b23>. Acesso em: 20 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2013-2014. Pelotas, 2012. Disponível em: <http://portal2.ifsul.edu.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1860&Itemid=4>. Acesso em: 29 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2017. Pelotas, 2017c. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/2016/item/download/10609_920c3749dbc12807c49192da13dd8af7>. Acesso em: 29 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2018-2020. Pelotas, 2017d. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/comissao-p-pessoal-docente/item/download/14548_6901cef19409c63c2550a91473a0e85f>. Acesso em: 29 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos e ocupantes de funções gratificadas e cargos comissionados do Instituto Federal Sul-rio-grandense. Pelotas, 2007. Disponível em: <http://portal2.ifsul.edu.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=47&Itemid=4>. Acesso em: 7 set. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Relatório de avaliação do Planejamento anual 2017. Pelotas, 2018d. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/download/14352_d6dd4b9b6c3459f7829c0d1392e5756e>. Acesso em: 13 set. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Relatório de gestão do exercício de 2017. Pelotas, 2018e. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/download/15156_c20a9dce4f3f0cb6368b6a5aedf56b73>. Acesso em: 12 set. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Relatório de indicadores 2017 para acompanhamento e monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional. Pelotas, 2018f. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/plano-de-desenv-institucional/item/download/12120_a28e3fde258eca1e5923cf336cf9fcb2>. Acesso em: 22 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Resolução 47/2018. Pelotas, 2018g. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/download/15663_d3880b4d41a4e4dabefd5b0b81a74dd8>. Acesso em: 29 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE. Sistema de indicadores para acompanhamento e monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional. Pelotas, 2017e. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/plano-de-desenv-institucional/item/download/12120_a28e3fde258eca1e5923cf336cf9fcb2>. Acesso em: 22 jul. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Instrumento de Avaliação Institucional Externa. Brasília, 2014. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2015/instrumento_institucional_072015.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2017.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The strategy-focused organization**: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business Review Press, 2001.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017a.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017b.

MACHADO, Nelson et al. (Org.). **GBRSP – Gestão baseada em resultado no setor público**: uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

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

MINAYO, Maria C. de S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016. p. 9-28.

MIZAEL, Glener A.; BOAS, Ana A. V.; PEREIRA, José R.; SANTOS, Thiago de S. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, set./out. 2013.

MIZAEL, Glener A.; PEREIRA, José R.; BOAS, Ana A. V.; FERREIRA, Maria F. de A. Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 21-42, Edição Especial 2012.

PARENTE, Míriam L. da S.; PORTO JUNIOR, Francisco G. R. O PDI da UFT: instrumento burocrático ou instrumento de gestão? Uma breve análise. **Revista Observatório**, Palmas, v. 1, n. 3, p. 317-335, dez. 2015.

QUINTERO, José H. Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. **Actualidad Contable FACES**, Mérida, ano 11, n. 16, p. 89-103, jan./jun. 2008.

SANT'ANA, Tomás D.; BERMEJO, Paulo H. de S.; MENDONÇA, Lucas C.; SANTOS, Nathália de M.; BORGES, Guilherme H. A.; SOUZA, Wagner V. B de; PINHEIRO, Iara F.; SANCHEZ, Alda M. N.; BERMEJO, Luciana P. de S.; SOUSA, Marcelo P. de; ALMEIDA, Everton L. de; MELO, Gustavo S. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. Instrução normativa nº 4, de 11 de setembro de 2014. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/1%20-%20IN%204%20%2011-9-14.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

SILVA, Gilbert A.; TABOSA, Wyllys A. F.; FERREIRA, H. M. S.; SILVA, Victor H. A. Sistema de informações gerenciais da Pró-reitoria de Extensão. **HOLOS**, Natal, v. 5, ano 27, p. 142-152, 2011.

SILVA, Júlio E. O.; MELO, Pedro A. de; RAMOS, Alexandre M.; AMANTE, Cláudio J.; SILVA, Flora M. da. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 269-287, set. 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Plano estratégico do Tribunal de Contas da União 2015 - 2021. Brasília, 2015. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/doc/Plano%20estrat%C3%A9gico%202015_2021.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2018.

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