

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE –
MESTRADO**

**ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NO DAP
- IFC CAMPUS ARAQUARI**

MARIANA DA SILVEIRA

**Florianópolis, SC
2018**

Mariana da Silveira

**ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NO DAP
- IFC CAMPUS ARAQUARI**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Contabilidade da
Universidade Federal de Santa
Catarina para obtenção do Grau de
Mestre em Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Murilo
Petri

Florianópolis, SC
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

da Silveira, Mariana
ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: : ESTUDO DE CASO NO DAP -
IFC CAMPUS ARAQUARI / Mariana da Silveira ;
orientador, Sergio Murilo Petri, 2018.
100 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Avaliação de Desempenho. 3.
Balanced Scorecard. 4. Alinhamento Estratégico. 5.
Instituições de Ensino Superior. I. Petri, Sergio
Murilo. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III.
Titulo.

Mariana da Silveira

**ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NO DAP
- IFC CAMPUS ARAQUARI**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Contabilidade e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de junho de 2018.

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

Banca Examinadora:

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Sandra Rolim Ensslin, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Fabricia Silva da Rosa, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

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

Dedico este trabalho à minha família,
com amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar os meus pais Sandra e Miguel, ao meu irmão Rafael e ao meu companheiro Rodrigo por me incentivarem e acreditarem que eu seria capaz, mesmo frente às dificuldades, e por compreenderem a minha ausência em diversas ocasiões em função do mestrado.

Agradeço ao Instituto Federal Catarinense por permitir que este estudo fosse realizado e pela concessão de afastamento parcial das minhas atividades, que foi essencial para que eu conseguisse concluir o mestrado.

Agradeço aos colegas do Departamento de Administração e Planejamento do IFC *Campus* Araquari, especialmente aos gestores Luiz Fernando e Eleutério, pelas contribuições dadas ao trabalho.

Agradeço aos professores membros da banca pelas excelentes contribuições ao trabalho.

Por fim, agradeço ao meu orientador Professor Dr. Sergio Murilo Petri por todo auxílio para a realização deste estudo, por todo o conhecimento transmitido, pelo incentivo dado e por acreditar no meu trabalho desde o início.

A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota (Sun Tzu).

RESUMO

Para desempenhar seu papel na oferta de atividades de ensino, pesquisa e extensão, as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam superar alguns desafios como a escassez de recursos, o aumento da concorrência, dentre outros. Assim, é importante que as IES planejem suas ações a médio e longo prazo, fazendo um monitoramento e avaliação contínua deste planejamento. Além disto, é necessário que todas as unidades e departamentos da instituição estejam alinhados à estratégia institucional, pois, o desempenho global da instituição resulta da soma dos desempenhos individuais. Esta pesquisa teve como objetivo realizar o alinhamento estratégico do DAP do IFC *Campus* Araquari, afim de alinhar as atividades desenvolvidas no departamento com a estratégia institucional. Para alcançar os objetivos, foram coletados dados por meio de questionários, entrevistas e reuniões realizadas com os gestores do DAP com o intuito de elaborar o Mapa Estratégico e o *Balanced Scorecard* (BSC) do departamento; após a elaboração do Mapa do DAP e a integração do mesmo com o Mapa institucional, foi elaborado o painel de desempenho, bem como realizado o aperfeiçoamento da abordagem do BSC, baseado em Petri (2005). O alinhamento resultou em um painel de desempenho composto por 2 perspectivas, 13 objetivos estratégicos, bem como seus indicadores de desempenho, as metas para cada um dos indicadores e as iniciativas para alcançar as metas. O aperfeiçoamento da abordagem do BSC, por meio de pontuação global do desempenho, permitiu visualizar a situação atual negativa em 37 pontos e, após a atribuição das metas, o desempenho positivo em 30 pontos. Por sua vez, a representação gráfica possibilitará que todos os níveis de colaboradores tenham uma melhor compreensão do desempenho do DAP, bem como fornecerá subsídios para auxiliar os gestores na tomada de decisão. Os resultados obtidos corroboram estudos anteriores sobre o uso do BSC em IES, de que ele representa uma ferramenta importante de comunicação e implementação da estratégia, bem como uma ferramenta de auto avaliação que as IES podem utilizar para atingir o objetivo de gerenciamento do desempenho. No entanto, não foram possíveis mais cotejamentos pelo fato de não terem sido encontrados na revisão sistemática da literatura estudos similares sobre o alinhamento estratégico em IES.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Alinhamento Estratégico, Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

In order to fulfill its role in offering teaching, research and extension activities, Higher Education Institutions (HEI) need to overcome some challenges such as scarce resources, increased competition, among others. Thus, it is important that HEIs plan their actions in the medium and long term, making a continuous monitoring and evaluation of this planning. In addition, it is necessary that all the units and departments of the institution are aligned with the institutional strategy, since the overall performance of the institution results from the sum of individual performances. This research had as objective to carry out the strategic alignment of the DAP of the IFC Campus Araquari, in order to align the activities developed in the department with the institutional strategy. In order to achieve the objectives, data were collected through questionnaires, interviews and meetings with DAP managers in order to elaborate the Department's Strategic Map and Balanced Scorecard (BSC); after the elaboration of the DAP Map and its integration with the Institutional Map, the performance panel was elaborated, as well as the improvement of the BSC approach based on Petri (2005). The alignment resulted in a performance panel consisting of 2 perspectives, 13 strategic objectives, as well as their performance indicators, the targets for each of the indicators and the initiatives to achieve the goals. Improvement of the BSC's approach, by means of a global performance score, allowed the negative current situation to be visualized in 37 points and, after the assignment of the goals, the positive performance in 30 points. In turn, the graphical representation will enable all levels of employees to have a better understanding of the performance of the DAP, as well as provide subsidies to assist managers in decision making. The results obtained corroborate previous studies about the use of BSC in HEI, that it represents an important tool for communication and implementation of the strategy, as well as a self assessment tool that HEIs can use to achieve the goal of performance management. However, no further collations were possible because similar studies on strategic alignment in HEI were not found in the systematic review of the literature.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Alignment, Higher Education Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Princípios da organização focalizada na estratégia.....	35
Figura 2: Etapas do ProKnow-C	46
Figura 3: <i>Balanced Scorecard</i>	53
Figura 4: Conexão e alinhamento da organização em torno da estratégia	55
Figura 5: Estrutura de aperfeiçoamento da abordagem do BSC	60
Figura 6: Aperfeiçoamento da etapa de estruturação	61
Figura 7: Aperfeiçoamento da etapa avaliação	62
Figura 8: Integração do mapa estratégico do DAP com o mapa corporativo	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ferramentas mais utilizadas na avaliação de desempenho em instituições de ensino	33
Quadro 2: Processo de seleção do portfólio bibliográfico.....	47
Quadro 3: Artigos do portfólio bibliográfico	48
Quadro 4: Objetivos estratégicos do IFC	51
Quadro 5: Mapa estratégico e BSC	54
Quadro 6: Mapa corporativo do IFC	57
Quadro 7: Objetivos estratégicos corporativos relacionados ao DAP...	67
Quadro 8: Mapa estratégico do DAP IFC Campus Araquari	68
Quadro 9: Painel de desempenho do DAP IFC Campus Araquari.....	72
Quadro 10: Painel de desempenho aperfeiçoado.....	77
Quadro 11: Ponto de vista e níveis de referência do modelo de avaliação	82

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	21
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO	21
1.2.	TEMA E PROBLEMA.....	22
1.3.	OBJETIVOS.....	23
1.3.1.	Objetivo geral.....	23
1.3.2.	Objetivos específicos.....	23
1.4.	JUSTIFICATIVA	23
1.5.	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	24
1.6.	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1.	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL ...	27
2.2.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	29
2.3.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	30
2.3.1.	Ferramentas de avaliação de desempenho para instituições de ensino superior	32
2.3.2.	<i>Balanced Scorecard</i> e sua aplicação em instituições de ensino superior	34
2.3.3.	Princípio 2: alinhar a organização à estratégia.....	37
2.4.	ESTUDOS ANTERIORES SOBRE <i>BALANCED SCORECARD</i> EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	38
3.	METODOLOGIA	45
3.1.	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	45
3.2.	PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO	45
3.3.	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS.....	50
3.4.	INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO: <i>BALANCED SCORECARD</i>	53

4.	RESULTADOS	65
4.1.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	65
4.1.1.	Caracterização do objeto de estudo.....	65
4.1.2.	Mapa estratégico do DAP	66
4.1.3.	Integração do mapa estratégico do DAP no mapa estratégico corporativo.....	68
4.1.4.	Painel de desempenho do DAP <i>Campus Araquari</i>	71
4.2.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	87
5.1.	PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS	87
5.2.	LIMITAÇÕES.....	88
5.3.	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	88
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE A – Questionário 1	97
	APÊNDICE B – Questionário 2.....	100

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

As instituições educacionais têm papel determinante no desenvolvimento do ambiente onde estão inseridas (WU et al., 2012), representando as peças que formam o ambiente econômico, social, político e cultural (ISMAIL; AL-THAOIEHIE, 2015). Dentre as instituições educacionais, as instituições de ensino superior (IES) têm como seus objetivos centrais gerar, adquirir e transferir conhecimentos, além do papel de desenvolver inovações tecnológicas, apoiar e desafiar os atuais estabelecimentos políticos, bem como apoiar a economia, por meio do fornecimento de conhecimentos e competências adequados aos exigidos pelo mercado de trabalho (KATHARAKI; KATHARAKIS, 2010).

No entanto, para cumprir seu papel, as IES enfrentam alguns desafios. A escassez de recursos, o aumento no número de instituições de ensino superior e, conseqüentemente, da concorrência na captação de novos alunos, o aumento da mercantilização e da politização do ensino superior são, provavelmente, os responsáveis pelas maiores pressões que as IES vêm sofrendo (TAYLOR; BAINES, 2012).

Assim, para transpor estes desafios e atingir os objetivos almejados, as instituições educacionais necessitam ter um plano estratégico que seja suportado por um mecanismo que faça seu monitoramento, controle e ajuste (AL-TURKI; DUFFUAA, 2003). Um destes mecanismos são as medidas de desempenho, que têm um papel crítico na identificação dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que descrevem o estado atual da organização (TAPINOS; DYSON; MEADOWS, 2005).

A medição de desempenho emprega um padrão quantitativo para mensurar sistematicamente os resultados operacionais diários de uma organização e como eles se relacionam com os seus objetivos gerais. A medição do desempenho na gestão é tratada como uma categoria de controle, em que um indicador é uma ferramenta de medição. Através da aplicação de um conjunto de sistemas de indicadores completos, um supervisor pode mensurar o desempenho operacional da organização (CHEN; WANG; YANG, 2009).

Com a finalidade de ampliar a sua área de atuação, algumas instituições de ensino possuem uma estrutura *multicampi*, ou seja, são compostas por unidades que ficam em regiões distintas da sua sede

administrativa. No entanto, em relação à implementação da estratégia, é necessário que todas as unidades estejam conectadas com a estratégia global da instituição. Além da estrutura *multicampi*, cada unidade da instituição é composta por diversos departamentos, acadêmicos e administrativos, e o sucesso da instituição de uma forma geral depende do desempenho destes departamentos no atingimento dos seus objetivos (AL-TURKI; DUFFUAA, 2003). Ou seja, os departamentos individuais devem estar alinhados com os objetivos da unidade, que por sua vez deve estar alinhada com os objetivos institucionais.

O Departamento de Administração é um dos departamentos que compõem as instituições, sendo considerado a esfera executiva e operacional que tem como objetivo central auxiliar a Direção Geral nas tarefas executivas das áreas administrativa e financeira, com o foco principal voltado na infraestrutura básica necessária ao pleno desenvolvimento das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão (IFC, 2017).

Neste sentido, é imperativo que a gestão desenvolva uma maneira eficaz de realizar avaliações de desempenho para medir o desempenho organizacional geral e vinculá-lo aos objetivos individuais dos departamentos, ou seja, um modelo de avaliação holística do desempenho da universidade é fundamental para a sua sobrevivência (ZANGOUEINEZHAD; MOSHABAKI, 2011).

Sendo assim, é necessário estabelecer um conjunto de ferramentas de mensuração e gestão do desempenho para estabelecer objetivos e padrões educativos e aumentar a competitividade do ensino universitário num ambiente globalizado (CHEN; YANG; SHIAU, 2006). Além disso, por meio da mensuração do desempenho, os gestores terão subsídios para a tomada de decisão.

1.2. TEMA E PROBLEMA

Buscando direcionar suas ações e o seu desempenho, o Instituto Federal Catarinense – IFC, formou no final de 2012 uma equipe organizadora para elaborar a primeira edição do seu planejamento estratégico e, em 30 de dezembro de 2014, tornou público o Planejamento Estratégico 2013-2017. No planejamento definiu-se a estratégia global para os cinco anos seguintes, representada por um conjunto de objetivos estratégicos que descrevem como a instituição pretende cumprir sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro (IFC, 2014). No entanto, no planejamento não foram definidas quais

seriam as medidas, métricas ou indicadores utilizados para acompanhar o plano e avaliar o seu desempenho.

Além disso, a instituição funciona em uma estrutura *multicampi*, sendo composta por 15 *Campus* presentes em todas as mesorregiões de Santa Catarina e Reitoria localizada na cidade de Blumenau, e não foram desenvolvidos os alinhamentos estratégicos para os *Campi*, sendo que, um dos pontos fracos da instituição apontados no planejamento estratégico é a visão individualizada dos *Campi*.

Deste modo, o problema a ser solucionado pela pesquisa consiste em: **Como realizar o Alinhamento Estratégico do Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal Catarinense Campus Araquari?**

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo geral

Partindo da situação problematizada, o objetivo deste trabalho é propor o *Balanced Scorecard* para prover subsídios para o alinhamento estratégico de segundo princípio do BSC do Departamento de Administração e Planejamento – DAP, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – IFC, *Campus Araquari*.

1.3.2. Objetivos específicos

Para o desenvolvimento deste trabalho são necessários alcançar alguns objetivos específicos:

- Construir o Mapa Estratégico do DAP IFC *Campus Araquari*;
- Integrar o Mapa Estratégico do DAP IFC *Campus Araquari* com o Cooperativo;
- Elaborar o Painel de Desempenho do DAP IFC *Campus Araquari*, baseado na percepção dos gestores.

1.4. JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se devido sua importância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977). É importante, primeiramente, pois, o alinhamento da estratégia do DAP do *Campus Araquari* fará com que todas as atividades desenvolvidas no departamento estejam focadas no alcance da estratégia institucional.

Considera-se importante também, pois, a construção do mapa e do painel de desempenho transformará a estratégia do DAP em termos operacionais, possibilitando que todos os servidores, de todos os níveis do departamento, tenham acesso a ela e saibam como suas ações cotidianas irão contribuir para a sua realização.

Considera-se original, pois, não foram identificados estudos, por meio da revisão sistemática da literatura, sobre a uso do *Balanced Scorecard* em instituições de ensino superior, que realizaram o alinhamento estratégico de segundo princípio do BSC. Os estudos limitavam-se a traduzir a estratégia em termos operacionais, que corresponde ao primeiro princípio da organização focalizada na estratégia, ou seja, nestes estudos foram somente elaborados os mapas estratégicos e o painel de desempenho do BSC, não sendo realizado o alinhamento estratégico da instituição com outra unidade descentralizada e/ou com os departamentos de ensino. Além da revisão sistemática, foram realizadas buscas aleatórias por meio de ferramenta de pesquisa de trabalhos acadêmicos utilizando os termos “organização orientada para a estratégia”, “alinhamento estratégico” e “BSC”, que ratificou a escassez de estudos que abordam o tema, tanto em instituições de ensino superior, quanto em organizações empresariais, evidenciando uma lacuna nesta área do conhecimento.

Sua viabilidade é considerada devido ao acesso aos dados, sendo o documento do Planejamento Estratégico disponibilizado no endereço eletrônico da Instituição, bem como a disponibilidade de acesso para a realização das entrevistas com os gestores do Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal Catarinense *Campus Araquari*.

1.5. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Em relação ao seu aspecto espacial, o estudo será realizado no Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Catarinense *Campus Araquari*.

A pesquisa delimita-se, quanto ao aspecto temporal, na análise do Planejamento Estratégico 2013/2017, que continua vigente devido ao planejamento do novo ciclo 2018/2022 ainda estar na etapa inicial de elaboração.

Em relação aos estudos que deram base à fundamentação teórica, além do portfólio bibliográfico identificado por meio da revisão sistemática de literatura, foram utilizados alguns artigos, livros e tese de

doutorado para auxiliar no embasamento no estudo.

Em relação ao objetivo do trabalho, o alinhamento da organização à estratégia, de acordo com o segundo princípio da organização focalizada na estratégia proposto por Kaplan e Norton (2000), consiste em três etapas: papel da corporação; sinergias entre as unidades de negócio, e sinergia entre os serviços compartilhados. Neste estudo, será abordado somente o papel da corporação.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado da seguinte forma: i) introdução – onde foi apresentada a contextualização sobre o tema, a descrição do problema de pesquisa, bem como dos objetivos e justificativa da pesquisa; ii) na seção seguinte é apresentada a fundamentação teórica que embasou este estudo, onde serão discutidos aspectos sobre instituições de ensino superior no Brasil, avaliação de desempenho, avaliação de desempenho em instituições de ensino superior e estudos anteriores; iii) a seção seguinte apresenta os aspectos metodológicos do estudo; iv) nesta seção serão apresentados e analisados os resultados; v) na seção seguinte serão apresentadas as conclusões e, por fim, serão evidenciadas as referências bibliográficas utilizadas, seguidas pelos apêndices elaborados para a realização do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O ensino superior no Brasil pode ser oferecido por quatro tipos de instituições: Universidades, Centros Universitários, Faculdades e Institutos de Educação, Ciência e Tecnologia. Estas instituições podem ofertar três tipos de graduação: bacharelado, licenciatura e formação tecnológica. Por sua vez, os cursos de pós-graduação são divididos entre *lato sensu* (especializações e MBAs) e *strictu sensu* (mestrados e doutorados).

Um destes tipos de instituição, os Institutos de Educação, Ciência e Tecnologia, foram criados por meio da lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e são equiparados às Universidades Federais quanto à sua regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos. A partir da publicação da lei que criou os institutos, 31 centros federais de educação tecnológica (CEFETS), 75 unidades descentralizadas de ensino (UNEDS), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2016).

Atualmente, são 38 Institutos Federais presentes em todos os estados brasileiros, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e de licenciaturas e pós-graduação, buscando proporcionar a verticalização do ensino, ou seja, possibilitar que os estudantes tenham acesso a todas as etapas do ensino em uma mesma instituição. A Rede também é composta por instituições que não aderiram aos Institutos Federais, mas oferecem educação profissional em todos os níveis. São dois CEFETS, 25 escolas vinculadas a Universidades, o Colégio Pedro II e uma Universidade Tecnológica (BRASIL, 2016).

A avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES) são realizadas por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que foi criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e é constituído por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O SINAES avalia todos os aspectos em torno desses três eixos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações

(INEP, 2018).

O SINAES é composto por uma série de instrumentos complementares: auto avaliação, avaliação externa, ENADE, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como o censo e o cadastro. A reunião destes instrumentos possibilita que sejam atribuídos conceitos, ordenados numa escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas (INEP, 2018).

Os processos avaliativos do SINAES são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (MEC, 2018).

O resultado da avaliação das IES e de seus cursos é divulgado pelo Ministério da Educação. A divulgação abrange tanto instrumentos de informação (dados do censo, do cadastro, conceito preliminar de curso - CPC e índice geral de curso - IGC) quanto os conceitos das avaliações para os atos de renovação de reconhecimento e de credenciamento. Em relação aos conceitos, os resultados subsidiarão os processos de regulação, que compreendem Atos Autorizativos, que são responsáveis pelo credenciamento das IES, autorização e reconhecimento de cursos; e Atos Regulatórios, que são voltados para o credenciamento de IES e renovação de reconhecimento de cursos (INEP, 2018).

Os resultados possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no país. As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional das IES e para embasar políticas públicas. Os dados também são úteis para a sociedade, sobretudo aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições (MEC, 2018).

Para os cursos que apresentarem resultados insatisfatórios, serão estabelecidos encaminhamentos, procedimentos e ações com indicadores, prazos e métodos a serem adotados, para que sejam superadas as eventuais dificuldades (INEP, 2018).

No entanto, mesmo abrangendo dez dimensões, dentre elas a de organização de gestão das IES, a auto avaliação dá uma visão mais genérica sobre o desempenho da instituição, não avaliando detalhadamente o desempenho de setores específicos como os departamentos de administração e planejamento.

2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um assunto comumente discutido, porém, poucas vezes definido. Para Neely, Gregory e Platts (1995), ela pode ser estabelecida como o processo de quantificação da eficiência e eficácia de uma ação. Esta quantificação é realizada por meio métricas, que são medidas ou indicadores de desempenho.

As métricas são construídas com algum propósito e não são definidas externamente, sendo métricas isoladas insuficientes para definir o que deve ser medido (LEBAS, 1995). A eficácia pode ser avaliada apenas vinculada aos objetivos e à estratégia (OTLEY, 2001), assim, os indicadores de desempenho devem reforçar a estratégia e a importância de suas variáveis (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Para Otley (2001), é improvável que hajam medidas comuns de eficácia entre organizações com diferentes objetivos e estratégias, a não ser no nível básico de sobrevivência.

O desempenho é multidimensional e não pode ser observado apenas pela dimensão financeira (OTLEY, 2001). Os indicadores devem ser utilizados para enfatizar elementos críticos e podem influenciar as ações das pessoas, motivar, monitorar e estimular o aprendizado (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

O conjunto destes indicadores individuais de desempenho consiste em um sistema de avaliação de desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). O sistema de avaliação de desempenho é um sistema equilibrado e dinâmico capaz de apoiar o processo de tomada de decisão através da coleta, análise e expansão da informação (VAN CAMP; BRAET, 2016). Um sistema de avaliação de desempenho pode ser examinado em três diferentes níveis: medidas individuais, conjunto de medidas individuais e a relação entre o sistema e o ambiente (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

O sistema deve interagir tanto com o ambiente interno, sendo coerente com a cultura da organização, quanto com o externo, ou seja, seus clientes e concorrentes (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Assim, as métricas devem ser criadas para atender a todos os *stakeholders*, pois cada um tem objetivos distintos na organização (LEBAS, 1995), sendo diferentes aspectos do desempenho relevantes para diferentes partes interessadas (OTLEY, 2001).

O monitoramento contínuo é parte essencial de um sistema de avaliação de desempenho, no entanto, informações baseadas em dados passados só são interessantes na medida em que auxiliam o

entendimento do potencial de sucesso no futuro (LEBAS, 1995). As organizações devem traduzir eficazmente a informação proveniente da medição do desempenho em ações efetivas (TATICCHI; BALACHANDRAN; TONELLI, 2012). Ressalta-se que a cultura da organização e a natureza do trabalho conduzido também impactam em como o desempenho deve ser avaliado e gerenciado (BITITCI *et al.*, 2012).

2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Para atingir os objetivos almejados, as instituições educacionais necessitam ter um plano estratégico que seja suportado por um mecanismo que faça seu monitoramento, controle e ajuste (AL-TURKI; DUFFUAA, 2003). Um destes mecanismos são as medidas de desempenho, que têm um papel crítico na identificação dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que descrevem o estado atual da organização (TAPINOS; DYSON; MEADOWS, 2005).

Nos últimos anos, no âmbito da literatura internacional, diversos estudos buscaram conhecer e aprofundar discussões sobre a avaliação de desempenho no ensino superior (DORWEILER; YAKHOU, 2005; AZMA, 2010; GARCÍA-ARACIL; PALOMARES-MONTERO, 2010; MELO; SARRICO; RADNOR, 2010; FORRESTER, 2011; PALOMARES-MONTERO; GARCÍA-ARACIL, 2011; ALBOUSHRA; SHAHBUDIN; ABDALLA, 2015; COSTE; TIRON-TUDOR, 2015; JÄÄSKELÄINEN; LÖNNQVIST; KULMALA, 2015; KARUHANGA, 2015; JANUDIN; MAELAH, 2016; ALACH, 2017a; ALACH, 2017b).

Os principais temas relacionados a avaliação de desempenho no ensino superior abordados nestes estudos foram os desafios da sua implementação (ALBOUSHRA; SHAHBUDIN; ABDALLA, 2015), os elementos estratégicos, abrangentes e dinâmicos existentes nos sistemas de AD (JANUDIN; MAELAH, 2016), o uso dos indicadores de desempenho (AZMA, 2010; GARCÍA-ARACIL; PALOMARES-MONTERO, 2010; PALOMARES-MONTERO; GARCÍA-ARACIL; 2011), a elaboração de *frameworks* e desenho de sistemas de AD (DORWEILER; YAKHOU, 2005; JÄÄSKELÄINEN; LÖNNQVIST; KULMALA, 2015), a adoção da gestão do desempenho no setor (FORRESTER, 2011), a avaliação da implementação de práticas de gestão estratégica do desempenho (KARUHANGA, 2015), a influência

do sistema de gestão de desempenho nos atores chave (MELO; SARRICO; RADNOR, 2010) o grau de maturidade no uso de AD nas universidades (ALACH, 2017a; ALACH, 2017b), bem como uma revisão da literatura sobre AD no ensino superior (COSTE; TIRON-TUDOR, 2015).

Por sua vez, também foram desenvolvidos diversos estudos empíricos que aplicaram algum tipo de ferramenta ou sistema de avaliação de desempenho em instituições de ensino superior (CHEN; YANG; SHIAU, 2006; PAPENHAUSEN; EINSTEIN, 2006; KETTUNEN, 2008; CHEN; WANG; YANG, 2009; KATHARAKI; KATHARAKIS, 2010; PHILBIN, 2011; ZANGOUEINEZHAD; MOSHABAKI, 2011; TAYLOR; BAINES, 2012; WU et al., 2012; ISMAIL; AL-THAOIEHIE, 2015; PIETRZAK; PALISZKIEWICZ; KLEPACKI, 2015; SENARATH; PATABENDIGE, 2015; VALMORBIDA et al., 2015). Em relação às ferramentas utilizadas, a que se destacou foi o *Balanced Scorecard* – BSC, que foi utilizado em nove dos treze estudos empíricos do portfólio bibliográfico.

Os objetivos do uso das ferramentas ou sistemas de avaliação de desempenho em instituições de ensino foram para promover novas estratégias de gestão e de aperfeiçoamento (CHEN; WANG; YANG, 2009); promover a qualidade, melhoria e excelência no desempenho operacional (CHEN; YANG; SHIAU, 2006; PHILBIN, 2011; ISMAIL; AL-THAOIEHIE, 2015); mensurar a eficiência comparando os resultados com outras universidades (KATHARAKI; KATHARAKIS, 2010); como ferramenta para o desenvolvimento, comunicação, implementação e monitoramento de estratégia (KETTUNEN, 2008; PALISZKIEWICZ; KLEPACKI, 2015, SENARATH; PATABENDIGE, 2015); e para avaliar o desempenho e dar apoio à tomada de decisão (VALMORBIDA et al., 2015).

Para Chen, Wang e Yang (2009), a avaliação do desempenho torna-se um processo necessário para melhorar a qualidade do ensino superior. Esse processo deve mensurar o desempenho da universidade, encoraja-la a melhorar suas fraquezas e assegurar a qualidade da educação. Um sistema de medição abrangente também deve avaliar cada área da administração de uma universidade.

Por sua vez, Alach (2017b) afirma que, apesar dos diversos estudos sobre estruturas conceituais para medidas de desempenho, poucos estudos abordam questões simples como: quão comum é a avaliação de desempenho nas universidades? Como e quão bem eles a utilizam? Quão racional ou simbólica é a sua aplicação? Um panorama

dessas questões básicas permitiria a construção de uma base mais sólida de compreensão que fariam entender, ao longo do tempo, se as preocupações críticas podem ser generalizadas ou se elas se aplicam apenas a um contexto específico.

2.3.1. Ferramentas de avaliação de desempenho para instituições de ensino superior

Por meio da revisão bibliográfica, analisando os treze artigos empíricos que faziam uso de alguma ferramenta de avaliação de desempenho, foi possível identificar quais as ferramentas são mais utilizadas em estudos sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior, conforme apresentado no quadro 1.

O *Balanced Scorecard* foi a ferramenta mais utilizada, aparecendo em nove dos treze artigos, sendo a única ferramenta utilizada em mais de um estudo. No entanto, todos os estudos limitaram-se apenas em abordar o primeiro princípio da organização focalizada na estratégia, por meio da elaboração do mapa de estratégia e do BSC. Na próxima seção, a ferramenta BSC, bem como os cinco princípios das organizações focalizadas na estratégia serão abordados mais detalhadamente.

Em relação às demais ferramentas utilizadas, no estudo de Katharaki e Katharakis (2015), o DEA foi utilizado com o objetivo de avaliar e classificar as unidades comparativas no nível de utilização dos seus recursos disponíveis para mensurar a eficiência de 20 universidades públicas gregas.

Zangouinezhad e Moshabaki (2011) estenderam o conceito de MADM com o objetivo de desenvolver uma metodologia para a resolução de avaliações de desempenho universitário em ambiente *fuzzy*. O conceito de combinar a teoria *fuzzy* e MADM é referido como *fuzzy MADM* (FMADM). A ferramenta foi utilizada para medir o desempenho universitário nas quatro perspectivas baseadas no conhecimento de um *Balanced Scorecard*.

Quadro 1: Ferramentas mais utilizadas na avaliação de desempenho em instituições de ensino

Ferramenta	Referências
<i>BSC - Balanced Scorecard</i>	Chen, Yang e Shiau (2006)
	Papenhausen e Einstein (2006)
	Kettunen (2008)
	Chen, Wang e Yang (2009)
	Philbin (2011)
	Taylor e Baines (2012)
	Ismail e Al-Thaoiehie (2015)
	Pietrzak, Paliszkievicz e Klepacki (2015)
	Senarath e Patabendige (2015)
<i>DEA - Data Envelopment Analysis</i>	Katharaki e Katharakis (2010)
<i>FMADM - Fuzzy Multiple Attribute Decision Making</i>	Zangoueinezhad e Moshabaki (2011)
<i>MCDM - Multiple-Criteria Decision-Making</i> <i>AHP - Analytic Hierarchy Process</i>	Wu, Chen, Chen e Zhuo (2012)
<i>MCDA-C - Multicriteria Decision Aid – Constructivist</i>	Valmorbida et al. (2015)

Fonte: Adaptado de Silveira e Ensslin (2017, p. 9).

A ferramenta MCDM, que inclui o AHP e o método VIKOR, foi utilizada por Wu, Chen, Chen e Zhuo (2012) por considerar numerosos índices de avaliação e alternativas. O AHP é utilizado para explorar os pesos relativos dos índices de avaliação, e o método VIKOR é utilizado para classificar o desempenho de cada universidade particular com relação ao peso relativo de cada índice de avaliação. O objetivo dos autores era ponderar os índices de avaliação de desempenho para o ensino superior com base na estrutura oficial de avaliação de desempenho desenvolvida pela TWAEA e classificar 12 universidades privadas listadas pelo Ministério da Educação como um estudo de caso.

Por fim, o MCDA-C foi construído por Valmorbida *et al.* (2015) para uma universidade pública brasileira com o objetivo de avaliar o desempenho e servir como ferramenta de gestão, dando subsídios para o gestor estabelecer novas estratégias de ação para melhorar o desempenho.

2.3.2. *Balanced Scorecard* e sua aplicação em instituições de ensino superior

O *Balanced Scorecard* - BSC é um sistema de medição de desempenho, de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação que permite às empresas transformarem sua estratégia organizacional em ação (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996, 2001; NIVEN, 2002 *apud* CHEN; WANG; YANG, 2009).

A abordagem ajuda a administração a comunicar a estratégia aos funcionários e a outras partes interessadas. A relação de causa efeito entre os objetivos ajuda a administração a comunicar como a organização opera, como pode alcançar os objetivos, e quem é responsável pela realização dos objetivos (ISMAIL; AL-THAOIEHIE, 2015).

O BSC rastreia os principais elementos estratégicos por meio de uma série de indicadores de desempenho para garantir que a ação atenda os objetivos estratégicos, ao mesmo tempo que demonstra que a instituição está cumprindo a responsabilidade esperada e os requisitos legais (DORWEILER; YAKHOU, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (2010), os gestores consideram a capacidade de executar a estratégia mais importante que a estratégia em si. Uma estratégia bem elaborada e bem compreendida pode levar a empresa a obter um desempenho superior. Kaplan e Norton (2000) observaram nas empresas bem-sucedidas no uso do BSC a atuação de cinco princípios comuns, que eles chamaram de princípios da organização focalizada na estratégia, conforme apresentados na figura 1.

O Princípio 1, Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais, se dá por meio da construção dos mapas de estratégia e da elaboração do BSC. O mapa estratégico e o painel de desempenho do BSC fornecem a ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis. Colaboradores qualificados e motivados, e sistemas de informações sobre os clientes são exemplos destes ativos intangíveis, que podem ser convertidos em resultados tangíveis como retenção de clientes e receitas de novos produtos e serviços. Com a

tradução da estratégia nesta arquitetura lógica do mapa estratégico e do BSC, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e colaboradores (KAPLAN; NORTON, 2000).

Figura 1: Princípios da organização focalizada na estratégia



Fonte: Extraído de Kaplan e Norton (2000, p. 19).

O Princípio 2, Alinhar a Organização à Estratégia compreende, basicamente, no uso de *Balanced Scorecards* de maneira coordenada em toda a organização, a fim de garantir que o desempenho organizacional exceda a soma das partes, que são as unidades e departamentos que compõem a organização (KAPLAN; NORTON, 2000). Este Princípio será abordado de forma mais aprofundada na próxima subseção.

Por sua vez, o Princípio 3, Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos, consiste em fazer com que os colaboradores compreendam a estratégia da organização e conduzam suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu atingimento (KAPLAN; NORTON, 2000).

Já o Princípio 4, Converter a Estratégia em Processo Contínuo, sugere que o gerenciamento da estratégia seja integrado ao

gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) em um processo contínuo e ininterrupto (KAPLAN; NORTON, 2000).

Por fim, o Princípio 5, Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva, propõe que o sentido de pertencimento e o envolvimento ativo da equipe executiva é a condição isolada mais importante para criar a organização focalizada na estratégia. Para um BSC bem-sucedido, inicialmente é necessário reconhecer que não se trata de um processo de “mensuração”, mas sim de um programa de mudança. Se as pessoas do topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada (KAPLAN; NORTON, 2000).

Tradicionalmente utilizado por empresas que visam lucro, o uso do BSC vem se popularizando em outras áreas. A sua aplicação em instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas foi tema de diversas pesquisas recentes (CHEN; YANG; SHIAU, 2006; PAPHENHAUSEN; EINSTEIN, 2006; KETTUNEN, 2008; PHILBIN, 2011; CHEN; WANG; YANG, 2009; TAYLOR; BAINES, 2012; ISMAIL; AL-THAOIEHIE, 2015; PIETRZAK; PALISZKIEWICZ; KLEPACKI, 2015; SENARATH; PATABENDIGE, 2015).

A introdução do BSC em uma instituição educacional exige que os colaboradores trabalhem em conjunto. Começa com os gestores que são responsáveis pela elaboração de políticas e a execução de uma hierarquia *Top Down*. No final, a introdução do BSC criará uma ligação de causa e efeito envolvendo *feedback* dos membros da equipe e comunicação entre as funções correspondentes (CHEN; YANG; SHIAU, 2006).

As medidas de desempenho estão no centro do sistema BSC e, para ser completo e efetivo, ele deve possuir indicadores de medição de desempenho adequados. No setor educacional, cada universidade precisará estabelecer seu núcleo de competências com base em sua missão e visão, e também precisará considerar seus recursos atuais e estado de competitividade. Diferentes temas estratégicos terão diferentes objetivos estratégicos e diferentes indicadores (CHEN; WANG; YANG, 2009).

Philbin (2011) relata os benefícios decorrentes da utilização do BSC em IES, que são: (i) Acesso a uma fonte central de dados e informações que anteriormente eram localizados em áreas dispersas em toda a instituição; (ii) Os relatórios Scorecard fornecem informações específicas sobre o desenvolvimento da instituição, capacidade de pesquisa e ensino, e estas informações contribuem para uma melhor

tomada de decisão, como por exemplo, sobre quais cursos de formação desenvolver no futuro; (iii) Identificação do valor monetário de alavancagem financeira, que é utilizado pelos financiadores da instituição para justificar o valor do seu investimento; (iv) A capacidade de monitorar e medir o desempenho da instituição sistemicamente, que inclui considerações de finanças, desenvolvimento de pessoas, a capacidade da instituição e produção de pesquisas, contribui para a sustentabilidade da instituição mediante a identificação de resultados tangíveis e evidências para apoiar o caso de negócio da instituição.

2.3.3. Princípio 2: alinhar a organização à estratégia

Nas organizações focalizadas na estratégia, para enfrentar as dificuldades de comunicação e coordenação entre as diversas especialidades funcionais, que constituem grandes obstáculos à implementação da estratégia, os gestores substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicos que possibilitam a difusão de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades coerentes em todas as diferentes unidades organizacionais dispersas, definindo o papel da corporação (KAPLAN; NORTON, 2000).

A maioria das organizações são compostas por unidades de negócio distintas, bem como de unidades de apoio que prestam serviços compartilhados, tendo cada uma destas unidades sua própria estratégia para atingir seus objetivos individuais. No entanto, para o máximo de eficácia, as estratégias e os *scorecards* de todas estas unidades devem estar alinhados e conectados uns aos outros. Estas conexões, conhecidas por “arquitetura estratégica”, possibilitam o gerenciamento de unidades de serviço compartilhado e unidades de negócio descentralizadas dentro de uma única organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

A “arquitetura estratégica” tem início na definição clara da função corporativa. A corporação existe para criar sinergias entre as unidades de negócio e as unidades de apoio e, caso ela não seja capaz de criar estas sinergias, os investidores e demais *stakeholders* poderão questionar se não seria melhor cindir as unidades de negócios para que atuem de forma independente, sem os custos e encargos de uma corporação improdutiva (KAPLAN; NORTON, 2000).

Assim, entende-se que a sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As sinergias são frutos de interações excelentes entre as unidades de negócio, e essas interações devem ser reconhecidas

explicitamente nas estratégias e nos *scorecards* das unidades individuais (KAPLAN; NORTON, 2000).

Entretanto, embora a necessidade de conexões unificadoras e de processos de alinhamento possa parecer evidente, muitas empresas não interligam suas unidades de negócio e de serviços compartilhados à estratégia divisional e corporativa (KAPLAN; NORTON, 2000).

Uma das empresas pioneiras no alinhamento da organização à estratégia no Brasil foi a Petrobras. Partindo do BSC corporativo, para cada área e unidade foi elaborado o painel de desempenho com mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas. O projeto foi dividido em duas etapas, onde na primeira foram elaborados seis painéis no nível corporativo, que foram: corporativo, exploração e produção, abastecimento, distribuição, gás e energia e internacional; e na segunda etapa, estes seis painéis foram desmembrados em oitenta painéis, referentes às unidades de negócio, unidades corporativas, área financeira e área de serviço (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2010).

O BSC da Petrobras foi implantado em todas as unidades organizacionais de uma única vez, com o objetivo de garantir o alinhamento estratégico e consolidar o novo modelo de organização e gestão, dando uma visão integrada do desempenho da empresa (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2010).

Com o BSC, a estratégia desdobrada a partir do corporativo alcança todas as unidades, a fim de garantir o direcionamento estratégico representado pelos mapas estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. Esse alinhamento em torno da estratégia pode ser destacado como um importante benefício resultante do projeto (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2010).

2.4. ESTUDOS ANTERIORES SOBRE *BALANCED SCORECARD* EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Nesta seção serão apresentados os pontos principais dos estudos empíricos do portfólio bibliográfico que utilizaram a ferramenta BSC em instituições de ensino superior.

Papenhausen e Einstein (2006) realizaram um estudo com o objetivo de mostrar como a abordagem *Balanced Scorecard* (BSC) poderia ser implementada em uma faculdade de negócios. O estudo foi realizado na instituição em que os autores lecionam. Para atingir o objetivo do estudo, os autores declararam a missão da faculdade de negócios, construíram o mapa estratégico, os objetivos e as respectivas

medidas de desempenho. Os autores consideram o BSC uma ferramenta promissora e valiosa para a implementação de um sistema de gestão estratégica de desempenho na faculdade de negócios. Ressaltam também que, além dos mecanismos estabelecidos, o apoio dos gestores e equipe de apoio é fundamental para a implementação de um BSC bem-sucedido. Cada membro da faculdade precisa entender a estratégia global da instituição e, além disso, realizar suas atividades do dia-a-dia de forma a contribuir para o sucesso da estratégia. Por fim, concluem que um BSC bem-sucedido pode fornecer um *feedback* para cada membro da faculdade, dando início a um ciclo virtuoso que pode promover o crescimento individual e a melhoria do desempenho organizacional.

Chen, Yang e Shiau (2006) buscaram avaliar, no contexto do ensino superior de Taiwan, como o BSC pode ser usado como uma ferramenta de avaliação e gestão estratégica do desempenho. O estudo foi realizado em uma universidade privada de Taiwan. Partindo da missão e visão declaradas e dos recursos e metas já existentes, os autores construíram cinco temas estratégicos. Para alcançar os temas estratégicos, é necessário propor objetivos estratégicos específicos e efetivos. Para avaliar o progresso e o desempenho em relação a esses temas e objetivos, os indicadores quantificados de medição de desempenho devem ser estabelecidos de forma específica e simples, que permitam que todos os colaboradores entendam a orientação do BSC no cumprimento de suas tarefas diárias. Para os autores, este estudo validou que o BSC é um sistema de gestão de desempenho e uma ferramenta de gestão estratégica. O estudo evidenciou que o BSC e outros sistemas de gestão devem ser apoiados pelos gestores e o resultado da implementação é promissor e bem-sucedido. Ao enfatizar missões e visões, as escolas podem aprender com os negócios e prestar mais atenção aos custos e benefícios educacionais na implementação do gerenciamento de desempenho.

O objetivo do estudo de Kettunen (2008) foi construir um *framework* flexível para avaliar a qualidade e o desempenho institucional, incluindo a gestão estratégica e os processos internos das instituições de ensino superior. A abordagem do BSC foi concebida como um mecanismo para comunicar e implementar o plano estratégico e torná-lo mais compreensível para os interessados. Foram elaborados o mapa de qualidade, mapa estratégico e as medidas de desempenho. O autor finaliza afirmando que cada instituição pode criar o seu próprio mapa estratégico, fazendo as adaptações necessárias para que ele

corresponda os objetivos das instituições.

Baseados na análise da literatura sobre os indicadores de avaliação da educação utilizados nos Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Taiwan, Chen, Wang e Yang (2009) desenvolveram indicadores chave de desempenho e elaboraram um modelo de BSC para uma universidade privada de Taiwan. Para alcançar esse objetivo, após identificarem na análise da literatura 78 indicadores de medição de desempenho, divididos em 18 dimensões, os autores validaram estes indicadores por meio de três questionários Delphi respondidos por 13 estudiosos da área. Na sequência, os indicadores foram classificados como indicadores de desempenho (*lead*) ou de resultado (*lag*) e atribuídos às quatro perspectivas do BSC. A aplicação desses indicadores de medição de desempenho resultou na criação de indicadores chave de desempenho e uma ferramenta de avaliação de desempenho (BSC). Por fim, os autores consideram que o BSC representa uma ferramenta de auto avaliação que as universidades podem utilizar para atingir o objetivo de gerenciamento de desempenho.

O objetivo da pesquisa de Philbin (2011) foi identificar como a gestão de institutos universitários pode ser melhorada por meio da adoção de um sistema integrado de medição de desempenho com base no BSC. Por meio da metodologia de análise de estudos anteriores e melhores práticas de gestão, foi explorada a formulação do sistema de medição de desempenho. A solução BSC foi então projetada e implementada em um instituto universitário. O estudo discutiu como os 15 relatórios gerados pelo BSC, que incluem medidas financeiras e não financeiras, podem melhorar o gerenciamento operacional do instituto universitário, proporcionando benefícios tangíveis para as partes interessadas. A implementação do BSC tem sido facilitada por meio do uso de *software* padrão, que tem assegurado fácil acesso ao banco de dados central pela gestão e pessoal do apoio administrativo. Além disso, o uso da exportação do banco de dados permite que os 15 relatórios individuais sejam disponibilizados através de um formato de planilha padrão, garantindo que as atualizações trimestrais do BSC possam ser facilmente examinadas pelas partes interessadas. Em termos da continuidade do BSC, os relatórios incluem dados e informações valiosas para permitir que o desenvolvimento e desempenho do Instituto sejam mensurados. A simplicidade da abordagem também é combinada com o uso operacional dos relatórios em conselhos de administração trimestrais do Instituto e processos relacionados. Esses fatores contribuíram para o estabelecimento do BSC como uma valiosa

ferramenta de gestão dentro do Instituto e, juntamente com a simplicidade da abordagem, contribuem para a continuidade do uso do BSC.

Com base em um estudo qualitativo da aplicação do BSC em quatro universidades do Reino Unido e entrevistas com seus gestores, Taylor e Baines (2012) analisaram o impacto desta técnica na formação, monitoramento e avaliação de estratégia e da política; também são consideradas questões de motivação, implementação e formato. Das universidades estudadas, duas estavam operando o BSC por vários anos, enquanto que as outras duas tinham recentemente adotado o método. A pesquisa teve como objetivo identificar questões relacionadas com a implementação de uma metodologia de medição de desempenho. Os autores destacaram algumas questões-chave a serem consideradas, com base nos quatro estudos de casos analisados:

- i. O processo de elaboração do BSC pode ser tão importante quanto o produto final e isso deve ser considerado dentro de qualquer plano de implementação, incluindo o entendimento da metodologia por parte de todos os membros da instituição e a oportunidade de eles participarem do processo por meio de sugestões;
- ii. Um “defensor” do BSC é necessário, uma figura importante liderando e promovendo o valor organizacional de tal iniciativa.
- iii. O BSC deve refletir a declaração de missão da universidade e bem como o planejamento estratégico institucional. Portanto, esta ligação deve ser validada em todo o processo de desenvolvimento para garantir que o BSC esteja bem alinhado com os objetivos estratégicos e que apoie a sua realização.
- iv. Cuidado e considerações são necessários para definir as medidas e indicadores chave de desempenho, ao estabelecer uma linguagem apropriada e uma série de rótulos para as perspectivas do BSC, ao desenvolver indicadores-chave de desempenho para algumas metas que não são facilmente mensuradas, e na apresentação visual e formato do BSC.
- v. Um mapeamento deve ser realizado para informar onde o *benchmarking* pode suportar indicadores chave de desempenho.

vi. Um ponto controverso, com base nos comentários dos funcionários entrevistados para este estudo, é a relação entre o estabelecimento do BSC e um sistema de remuneração e recompensa da universidade, para o atingimento de objetivos pessoais ou da equipe. Até a data da pesquisa, nenhuma instituição de ensino superior do Reino Unido havia incorporado BSC a este nível. Assim, as instituições de ensino superior precisam considerar como gerenciar as expectativas dos funcionários de que possa existir algum sistema de recompensa (TAYLOR; BAINES, 2012, p. 122).

A pesquisa realizada por Pietrzak, Paliszkievicz e Klepacki (2015) apresenta uma aplicação do BSC como uma ferramenta de medição de desempenho no ensino superior. O sistema de informação que suporta o acompanhamento da estratégia da universidade também é descrito. O modelo BSC foi aplicado em uma universidade pública da Polônia. Os autores elaboraram o mapa estratégico, as medidas de desempenho, e apresentaram os resultados por meio de um percentual em relação ao desempenho relatado do ano anterior. Em relação ao sistema de informação utilizado, os autores relatam que é muito simples e proficiente para encontrar as informações necessárias para a tomada de decisões relacionadas com a gestão da Universidade. Ela não requer nenhuma habilidade especial das pessoas que irão carregar ou analisar os dados. As universidades públicas necessitam de sistemas de medição de desempenho organizacional que sejam adaptados para combinar seus objetivos e características específicas. Os autores consideram que a abordagem proposta é um passo para a introdução de tais sistemas.

Por sua vez, Ismail e Al-Thaoiehie (2015) realizaram um estudo com o objetivo de explorar e melhorar a compreensão sobre quais medidas de desempenho as universidades da Arábia Saudita usam atualmente como um sistema de gestão estratégica, visando elaborar um modelo padrão que se adeque a todas as instituições de ensino superior sauditas. Os autores propuseram um modelo de BSC de quatro dimensões, derivados do uso das dimensões do BSC de Kaplan e Norton (1992) com adaptações. Eles testaram o modelo de BSC proposto empiricamente com base em uma amostra de um grupo-alvo de universidades públicas e privadas, a fim de testar as seguintes questões: 1) quais dimensões do BSC são mais dominantes nas universidades sauditas? 2) até que ponto os indicadores chave de desempenho seriam

diferentes entre universidades públicas e privadas? 3) até que ponto os indicadores chave de desempenho seriam diferentes entre universidades recém-criadas e as mais antigas e estabelecidas? Os resultados revelaram que a maioria dos indicadores recomendados pelos entrevistados estavam relacionados às perspectivas clientes e processos internos, enquanto eles não recomendam a maioria dos indicadores relacionados às perspectivas aprendizado e crescimento e financeira. Além disso, a maioria dos indicadores teve diferenças significativas de acordo com o tipo e a idade das universidades. Por fim, os autores consideram que os resultados do estudo podem ajudar a gestão das universidades sauditas, bem como os formuladores de políticas no Ministério do Ensino Superior saudita nas seguintes questões: 1) definir a possibilidade de adotar um modelo de BSC para impulsionar o desempenho; 2) identificar a necessidade de uma análise comparativa dos indicadores chave de desempenho que se encaixam em universidades públicas e privadas.

Por fim, objetivo principal do artigo de Senarath e Patabendige (2015) é sugerir técnicas de BSC para apoiar o processo de preparação e implementação do plano corporativo nas universidades do Sri Lanka. Este estudo foi realizado na Universidade de Kelaniya (UOK), que é uma das principais universidades nacionais do país. O estudo foi baseado no Plano Corporativo 2014-2018 da UOK, que já tinha objetivos estratégicos e indicadores de desempenho desenvolvidos, porém, eles não estavam equilibrados entre todas as perspectivas. Portanto, inicialmente foi construído um *framework* para o plano corporativo para traçar as metas e objetivos sob as perspectivas do BSC adaptadas para a universidade. Depois de preparar o plano corporativo usando o BSC, os autores desenvolveram o mapa estratégico que será útil como um guia para a implementação do plano corporativo. O mapa estratégico ilustra como os objetivos de cada tema estratégico estão ligados entre si e isso permite que os gestores comuniquem de forma eficaz a sua estratégia em um período relativamente curto de tempo. Assim, esta abordagem do BSC contribui para melhorar o processo de gestão estratégica do planejamento corporativo, e pode ser usado como modelo de diagnóstico para examinar ainda a eficiência do processo de planejamento corporativo em outras universidades, especialmente no Sri Lanka.

Com isso, é possível observar que os estudos analisados se limitaram ao primeiro princípio do BSC de traduzir a estratégia em termos operacionais, reforçando assim a importância de novos estudos sobre

BSC em instituições de ensino superior considerando os outros princípios das organizações focalizadas na estratégia citados por Kaplan e Norton (2000).

3. METODOLOGIA

3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa, em função do problema e objetivo geral da pesquisa. Entende-se como qualitativa porque vai construir o *Balanced Scorecard* do *Campus Araquari*, alinhado à estratégia institucional, considerando as particularidades do contexto específico e dos gestores. Para Gray (2012) na pesquisa qualitativa o papel do pesquisador é obter um panorama profundo, intenso e “holístico” do contexto do estudo. É uma abordagem que busca entender fenômenos dentro de seus próprios contextos específicos.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória. Segundo Beuren (2006, p. 81), “explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas”. A pesquisa enquadra-se como exploratória, pois, irá elaborar o *Balanced Scorecard* do Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal Catarinense *Campus Araquari* para o alinhamento estratégico de segundo princípio, buscando conhecer o assunto de forma aprofundada, e apresentar questões importantes sobre o BSC em instituições de ensino superior, incorporando características não abordadas em estudos anteriores.

A pesquisadora trabalha no Departamento de Administração e Planejamento da instituição de ensino objeto desta pesquisa e estará envolvida diretamente no processo. Assim, a estratégia de investigação é caracterizada como pesquisa-ação, que é definida por Thiollent (1997) como um tipo de investigação social com base empírica, que consiste basicamente em relacionar pesquisa e ação em um processo no qual os atores e pesquisadores se envolvem, participando de modo cooperativo na elucidação da realidade em que estão inseridos, não só identificando os problemas coletivos como também buscando e experimentando soluções em situação real.

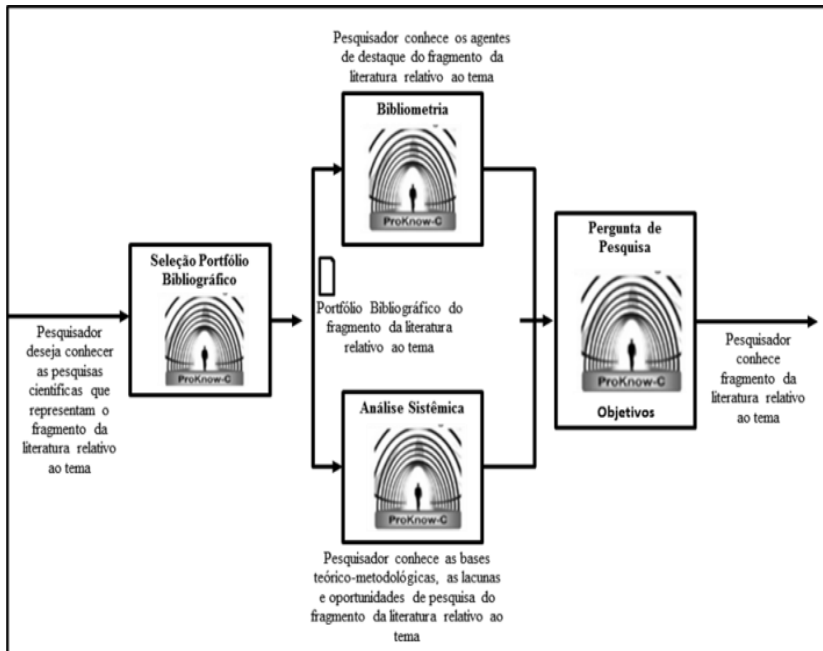
3.2. PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Para extrair um recorte representativo da literatura sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior, o

instrumento de intervenção utilizado foi o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*.

O desenvolvimento do *ProKnow-C*, cujas etapas estão sintetizadas na figura 2, teve início em 2005, por meio da motivação do coordenador do Laboratório de Metodologias de Apoio à Decisão-Constructivista (LabMCDA), professor Leonardo Ensslin Ph.D., de criar um grupo de pesquisa a fim de desenvolver um processo estruturado para a seleção e análise da literatura científica que desse ao pesquisador sustentação sobre seu tema de pesquisa, bem como conhecimento de suas lacunas e identificação de oportunidades de pesquisa (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; ENSSLIN *et al.*, 2014; DUTRA *et al.*, 2015; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017).

Figura 2: Etapas do *ProKnow-C*



Fonte: Extraído de Valmorbida *et al.* (2016, p. 12).

O *ProKnow-C* consiste em um processo que leva em consideração os interesses, escolhas, delimitações e objetivos do pesquisador, com o intuito de lhe proporcionar geração do

conhecimento sobre o tema desejado (ENSSLIN *et al.*, 2014; ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013).

Para atender a primeira etapa do *ProKnow-C*, foram realizados os passos do processo de seleção do portfólio bibliográfico - PB, conforme demonstrado no quadro 2.

Os filtros limitantes da pesquisa nos bancos de dados foram: (i) artigos publicados em periódicos científicos; (ii) artigos publicados entre os anos de 2000 a 2017; (iii) pesquisas com as palavras-chave realizadas no título, resumo e palavras-chave dos artigos nas bases de dados.

Quadro 2: Processo de seleção do portfólio bibliográfico

Processo para Selecionar Artigos para Formar o Portfólio Bibliográfico <i>ProKnow-C</i>	
Entradas	Resultados
Bases consultadas <i>EBSCO; Emerald; ISI WEB (Web of Science); ProQuest; ScienceDirect; Scopus</i> Eixos e palavras-chave Eixo 1: Avaliação de desempenho <i>performance measurement; performance evaluation; performance assessment; performance appraisal; performance management; indicator; indicators.</i> Eixo 2: Instituições de ensino superior <i>university*; higher education; college; colleges.</i> Comando de busca <i>("performance measurement" OR "performance evaluation" OR "performance assessment" OR "performance appraisal" OR "performance management" OR "indicator" OR "indicators") AND ("universit*" OR "higher education" OR "college" OR "colleges")</i>	44.662 artigos Exclusão de 14.138 artigos duplicados e exclusão de 2.040 publicações em conferências, livros, capítulos de livros, artigos de periódicos (com divergência no título, autores), patentes, séries, etc. 28.484 artigos - verificar quanto ao alinhamento do título = 179 alinhados 51 artigos com reconhecimento científico confirmado (22 ou mais citações) e 128 com reconhecimento científico ainda não confirmado 51 artigos - ler resumos = 21 artigos alinhados e banco de autores com 44 autores 128 artigos - 55 eram recentes (2 anos) e 4 dos outros 73 eram de autores do banco de autores 59 artigos - ler resumos = 24 alinhados
	Portfólio Bruto com 45 artigos

Fonte: Extraído de Silveira e Ensslin (2017, p. 6).

A representatividade fixada foi de 100%, ou seja, bastando

retornar pelo menos um artigo para se manter no processo. A base com maior retorno foi a *Scopus*, com 23.613 artigos e a com menor retorno foi a *ProQuest* com 429 artigos. As buscas foram realizadas nos dias 25 e 26 de março de 2017.

Na sequência, realizou-se a filtragem quanto ao alinhamento integral do artigo. Para isso, foi verificado se os artigos estavam disponíveis integralmente de forma gratuita, sendo que 41 dos 45 estavam, e na sequência foi realizada a leitura integral destes artigos disponíveis. Assim, identificou-se que 29 artigos estavam alinhados com o tema da pesquisa, que estão relacionados no quadro 3.

Quadro 3: Artigos do portfólio bibliográfico

(Continua)

1	ALACH, Z. Performance measurement maturity in a national set of universities. International Journal of Productivity and Performance Management , v. 66, n. 2, 2017.
2	ALACH, Z. The use of performance measurement in universities. International Journal of Public Sector Management , v. 30, n. 2, p. 102-117, 2017.
3	ALBOUSHRA, M. A.; SHAHBUDIN, A. S. M.; ABDALLA, Y. A. Understanding challenges of performance measurement in a public university: evidence from Sudan. Asian Social Science , v. 11, n. 15, p. 10, 2015.
4	AL-TURKI, U.; DUFFUAA, S. Performance measures for academic departments. International Journal of Educational Management , v. 17, n. 7, p. 330-338, 2003.
5	AZMA, F. Qualitative indicators for the evaluation of universities performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences , v. 2, n. 2, p. 5408-5411, 2010.
6	CHEN, S. H.; WANG, H. H.; YANG, K. J. Establishment and application of performance measure indicators for universities. The TQM Journal , v. 21, n. 3, p. 220-235, 2009.
7	CHEN, S. H.; YANG, C. C.; SHIAU, J. Y. The application of Balanced Scorecard in the performance evaluation of higher education. The TQM magazine , v. 18, n. 2, p. 190-205, 2006.
8	CHINTA, R.; KEBRITCHI, M.; ELIAS, J. A conceptual framework for evaluating higher education institutions. International Journal of Educational Management , v. 30, n. 6, p. 989-1002, 2016.
9	COSTE, A. I.; TIRON-TUDOR, A. Performance measurement in higher education: literature review. SEA: Practical Application of Science , v. 3, n. 2, 2015.

Quadro 3: Artigos do portfólio bibliográfico

(Continuação)

10	DORWEILER, V. P.; YAKHOU, M. Scorecard for academic administration performance on the campus. Managerial Auditing Journal , v. 20, n. 2, p. 138-144, 2005.
11	FORRESTER, G. Performance management in education: milestone or millstone? Management in Education , v. 25, n. 1, p. 5-9, 2011.
12	GARCÍA-ARACIL, A.; PALOMARES-MONTERO, D. Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions. Higher Education , v. 60, n. 2, p. 217-234, 2010.
13	ISMAIL, T. H.; AL-THAOIEHIE, M. A Balanced Scorecard model for performance excellence in Saudi Arabia's higher education sector. International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation , v. 11, n. 3-4, p. 255-280, 2015.
14	JÄÄSKELÄINEN, A.; LÖNNQVIST, A.; KULMALA, H. I. Designing a performance measurement system to support outsourcing decisions in a Finnish university. International Journal of Public Sector Performance Management , v. 2, n. 3, p. 237-252, 2015.
15	JANUDIN, S. E.; MAELAH, R. Performance measurement system in Malaysian public research universities: is it contemporary? International Journal of Management in Education , v. 10, n. 3, p. 219-233, 2016.
16	KARUHANGA, B. N. Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. Measuring Business Excellence , v. 19, n. 2, p. 42-56, 2015.
17	KATHARAKI, M.; KATHARAKIS, G. A comparative assessment of Greek universities' efficiency using quantitative analysis. International journal of educational research , v. 49, n. 4, p. 115-128, 2010.
18	KETTUNEN, J. A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. Quality Assurance in Education , v. 16, n. 4, p. 322-332, 2008.
19	MELO, A. I.; SARRICO, C. S.; RADNOR, Z. The influence of performance management systems on key actors in universities: the case of an English university. Public Management Review , v. 12, n. 2, p. 233-254, 2010.
20	PALOMARES-MONTERO, D.; GARCÍA-ARACIL, A. What are the key indicators for evaluating the activities of universities? Research evaluation , v. 20, n. 5, p. 353-363, 2011.
21	PAPENHAUSEN, C.; EINSTEIN, W. Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. Measuring Business Excellence , v. 10, n. 3, p. 15-22, 2006.
22	PHILBIN, S. P. Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. Measuring Business Excellence , v. 15, n. 3, p. 34-45, 2011.

Quadro 3: Artigos do portfólio bibliográfico

(Conclusão)

23	PIETRZAK, M.; PALISZKIEWICZ, J.; KLEPACKI, B. The application of the Balanced Scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. Online Journal of Applied Knowledge Management , v. 3, n. 1, p. 151-164, 2015.
24	SENARATH, S. A. C. L.; PATABENDIGE, S. S. J. Balance Scorecard: translating corporate plan into action. A case study on University of Kelaniya, Sri Lanka. Procedia-Social and Behavioral Sciences , v. 172, p. 278-285, 2015.
25	TAPINOS, E.; DYSON, R. G.; MEADOWS, M. The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick. Production Planning & Control , v. 16, n. 2, p. 189-198, 2005.
26	TAYLOR, J.; BAINES, C. Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. Journal of Higher Education Policy and Management , v. 34, n. 2, p. 111-124, 2012.
27	VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. University management with focus on multicriteria performance evaluation: illustration in the Brazilian context. Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad , v. 9, n. 2, p. 61, 2015.
28	WU, H. Y.; CHEN, J. K.; CHEN, I. S.; ZHUO, H. H. Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. Measurement , v. 45, n. 5, p. 856-880, 2012.
29	ZANGOUEINEZHAD, A.; MOSHABAKI, A. Measuring university performance using a knowledge-based Balanced Scorecard. International Journal of Productivity and Performance Management , v. 60, n. 8, p. 824-843, 2011.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para fins desta pesquisa, foi observada somente a etapa 1 do *ProKnow-C*, Seleção do Portfólio Bibliográfico. Destaca-se que não foi desenvolvido o Teste de Representatividade do Portfólio Bibliográfico, onde são analisadas as referências citadas nos artigos do PB, uma vez que a autora constatou que os 29 artigos selecionados eram suficientes para subsidiar o referencial teórico.

3.3. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Para elaborar o *Balanced Scorecard* do Departamento de Administração e Planejamento do IFC *Campus* Araquari, foram coletados dados do Planejamento Estratégico Institucional 2013/2017

disponível no site da instituição, foram aplicados questionários e realizadas reuniões com os gestores do departamento.

No primeiro questionário, foram apresentados os trinta e oito objetivos estratégicos corporativos do IFC, conforme quadro 4, para que os gestores indicassem quais destes objetivos são relacionados com o DAP do *Campus* Araquari.

Quadro 4: Objetivos estratégicos do IFC

(Continua)

1	Implantar sistema de gestão	20	Identificar demandas sociais e econômicas para o desenvolvimento de projetos de extensão e pesquisa
2	Criar mecanismos que evitem a evasão e retenção escolar	21	Promover educação à distância para a qualificação interna dos servidores técnico-administrativos, servidores docentes e gestores
3	Criar mecanismos de incentivo ao ensino, pesquisa e extensão	22	Criar programas de Assistência Estudantil
4	Desenvolver projetos para captação de recursos extra orçamentários, visando a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão	23	Criar política de gestão ambiental
5	Implementar programa de melhoria da qualidade da educação básica	24	Fomentar a pesquisa aplicada e a participação em eventos
6	Criar políticas e programas de formação e aperfeiçoamento contínuo de servidores docentes e técnico administrativos em todos os níveis	25	Viabilizar a utilização de Fundações de Apoio para o IFC
7	Definir a estrutura organizacional da instituição com padronização mínima	26	Criar programa de formação continuada para gestores na modalidade presencial e/ou distância
8	Criar política de identidade institucional	27	Criar programa para diagnosticar, avaliar e otimizar a distribuição de aulas, disciplinas e atividades por área de conhecimento
9	Criar programa para melhorar a eficiência da gestão de compras	28	Instituir política de comunicação

Quadro 4: Objetivos estratégicos do IFC

(Conclusão)

10	Criar manuais e fluxos de trabalhos no IFC	29	Definir eixos tecnológicos por <i>Campus</i>
11	Criar política para a implantação gradativa de novos cursos	30	Criar política de acompanhamento dos egressos
12	Fazer mapeamento de competências de cargos e funções	31	Promover a publicação dos trabalhos em periódicos indexados
13	Estabelecer plano de reposição docente com critérios claros, visando agilizar as contratações	32	Criar política de apoio à produção cultural
14	Criar política de incentivo a inovação tecnológica	33	Estudar a viabilidade de implantação de incubadoras nos <i>Campi</i>
15	Criar mecanismos para avaliação constante da infraestrutura mínima necessária ao bom funcionamento dos <i>Campi</i>	34	Estabelecer programa de parcerias nacionais e internacionais
16	Padronizar no mínimo 75% das matrizes curriculares dos cursos do IFC	35	Implantar e consolidar as Coordenações de Comunicação, normatizando e formando equipes com profissionais da área
17	Criar critérios de gestão a fim de agilizar a execução orçamentária e financeira	36	Implantar projetos de ação social
18	Desenvolver mecanismos para melhorar a distribuição da carga horária de professores entre ensino, pesquisa e extensão	37	Desenvolver política de acessibilidade
19	Criar programa de incentivo e fortalecimento de grupos de pesquisa de acordo com as áreas de atuação do <i>Campus</i>	38	Implantar programa de apoio a estudantes com elevado desempenho

Fonte: Planejamento estratégico institucional IFC 2013/2017 (2014).

Após definidos os objetivos relacionados ao DAP, os gestores definirão, por meio de questionário, quais os objetivos estratégicos que o DAP deve buscar atingir para contribuir com o objetivo estratégico corporativo correspondente. Após a devolução dos questionários, as

respostas eram confrontadas e apresentados aos gestores para debate, de modo que elas fossem consolidadas, retirando ou incluindo algum objetivo, se necessário.

Definidos os objetivos estratégicos do DAP IFC *Campus Araquari*, a autora desenvolveu os indicadores de desempenho, que posteriormente foram validados pelos gestores do departamento. Por fim, foram realizadas reuniões com os gestores para definir as metas e as iniciativas.

3.4. INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO: *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* – BSC, é uma ferramenta para gestão da estratégia. Deste modo, todos os seus objetivos e indicadores – financeiros e não financeiros – devem derivar da visão e da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Na figura 3 é possível observar de que forma o BSC está inserido na estratégia da organização.

Figura 3: *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 35).

A elaboração do mapa estratégico e do BSC (quadro 5) atende ao primeiro princípio da organização focalizada na estratégia, que é traduzir a estratégia em termos operacionais.

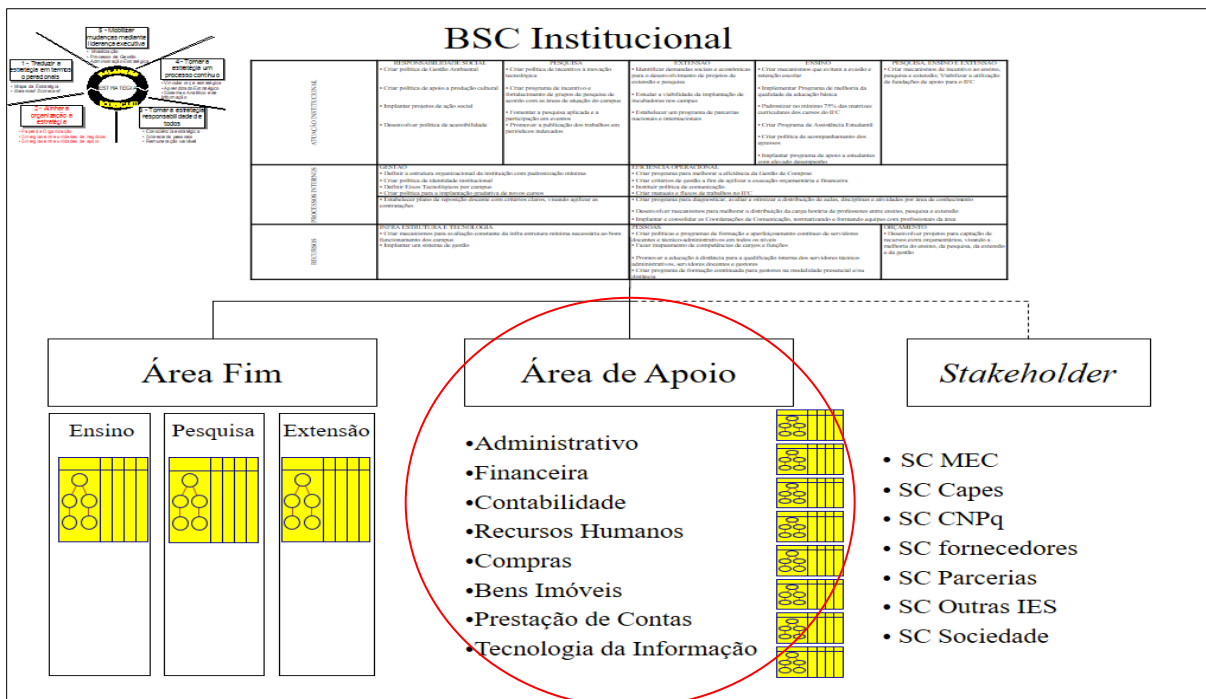
Quadro 5: Mapa estratégico e BSC

Perspectivas	Objetivos	Indicadores		Metas	Iniciativas
		<i>Lead</i>	<i>Lag</i>		

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 83).

Uma instituição como o IFC, que é composta por 15 *Campi* com autonomia administrativa, deve conectar seu *Scorecard* de alto nível, desenvolvido no âmbito corporativo, com as unidades organizacionais descentralizadas, conforme ilustrado na figura 4. Essa conexão cria alinhamento e sinergia em toda a organização, que é o segundo princípio da organização focalizada na estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

Figura 4: Conexão e alinhamento da organização em torno da estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 178).

Neste estudo, foi elaborado o alinhamento estratégico do Departamento de Administração e Planejamento do *Campus Araquari* (área de apoio) para possibilitar que as unidades de apoio relacionadas ao departamento possam compartilhar suas melhores práticas a fim de criar sinergia entre os demais *Campi*.

O IFC elaborou seu planejamento estratégico corporativo do período de 2013 a 2017 utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard*, no entanto, a instituição apenas elaborou o Mapa Estratégico, não tornando público quais os indicadores foram utilizados para a etapa de acompanhamento do plano.

O mapa estratégico se propõe a representar a estratégia da organização por meio de perspectivas consideradas relevantes pela organização, evidenciando um conjunto de objetivos conectados por hipóteses da estratégia. O mapa estratégico representa a base para a construção do BSC conectado com a estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Os objetivos estratégicos representam os principais desafios a serem enfrentados pela instituição para o alcance de sua visão de futuro e para o cumprimento de sua missão institucional (IFC, 2014).

A construção dos objetivos estratégicos corporativos do IFC foi realizada pelos dirigentes e articuladores do planejamento estratégico do IFC, por meio de capacitações e oficinas de trabalho. A definição dos pontos a serem contemplados no planejamento estratégico foram validados por todos os presentes.

Definidos os objetivos, eles foram agrupados em três perspectivas: Atuação Institucional, Processos Internos e Recursos, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6: Mapa corporativo do IFC

(Continua)

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ATUAÇÃO INSTITUCIONAL</p>	<p>RESPONSABILIDADE SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar política de Gestão Ambiental • Criar política de apoio a produção cultural • Implantar projetos de ação social • Desenvolver política de acessibilidade 	<p>PESQUISA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar política de incentivo à inovação tecnológica • Criar programa de incentivo e fortalecimento de grupos de pesquisa de acordo com as áreas de atuação do campus • Fomentar a pesquisa aplicada e a participação em eventos • Promover a publicação dos trabalhos em periódicos indexados 	<p>EXTENSÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar demandas sociais e econômicas para o desenvolvimento de projetos de extensão e pesquisa • Estudar a viabilidade da implantação de incubadoras nos campus • Estabelecer um programa de parcerias nacionais e internacionais 	<p>ENSINO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar mecanismos que evitem a evasão e retenção escolar • Implementar Programa de melhoria da qualidade da educação básica • Padronizar no mínimo 75% das matrizes curriculares dos cursos do IFC • Criar Programa de Assistência Estudantil • Criar política de acompanhamento dos egressos • Implantar programa de apoio a estudantes com elevado desempenho 	<p>PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar mecanismos de incentivo ao ensino, pesquisa e extensão; Viabilizar a utilização de fundações de apoio para o IFC

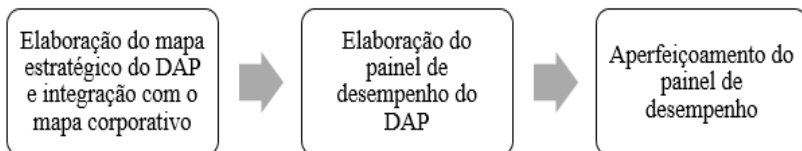
Quadro 6: Mapa corporativo do IFC

(Conclusão)

PROCESSOS INTERNOS	<p>GESTÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir a estrutura organizacional da instituição com padronização mínima • Criar política de identidade institucional • Definir Eixos Tecnológicos por campus • Criar política para a implantação gradativa de novos cursos • Estabelecer plano de reposição docente com critérios claros, visando agilizar as contratações 	<p>EFICIÊNCIA OPERACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar programa para melhorar a eficiência da Gestão de Compras • Criar critérios de gestão a fim de agilizar a execução orçamentária e financeira • Instituir política de comunicação • Criar manuais e fluxos de trabalhos no IFC • Criar programa para diagnosticar, avaliar e otimizar a distribuição de aulas, disciplinas e atividades por área de conhecimento • Desenvolver mecanismos para melhorar a distribuição da carga horária de professores entre ensino, pesquisa e extensão • Implantar e consolidar as Coordenações de Comunicação, normatizando e formando equipes com profissionais da área 	
RECURSOS	<p>INFRA ESTRUTURA E TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar mecanismos para avaliação constante da infra estrutura mínima necessária ao bom funcionamento dos cAmpus • Implantar um sistema de gestão 	<p>PESSOAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar políticas e programas de formação e aperfeiçoamento contínuo de servidores docentes e técnico-administrativos em todos os níveis • Fazer mapeamento de competências de cargos e funções • Promover a educação à distância para a qualificação interna dos servidores técnicoadministrativos, servidores docentes e gestores • Criar programa de formação continuada para gestores na modalidade presencial e/ou distância 	<p>ORÇAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver projetos para captação de recursos extraorçamentários, visando a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão

Fonte: Planejamento estratégico institucional IFC 2013/2017 (2014).

Para alinhar a estratégia do DAP do *Campus Araquari* com a estratégia institucional, foram realizadas as etapas apresentadas na figura X.



Para elaboração do mapa estratégico do DAP, inicialmente foram definidos os seus objetivos estratégicos. Estes objetivos, bem como suas perspectivas, foram definidos em função dos resultados dos dois questionários aplicados aos gestores, conforme detalhado na seção anterior. Com o mapa pronto foi realizada a integração dele com o mapa corporativo, demonstrando como os objetivos estão relacionados.

Para a elaboração do painel desempenho, primeiramente foram elaborados pela autora os indicadores de desempenho, tendo como base o seu conhecimento técnico por trabalhar no departamento. Os indicadores podem ser classificados em direcionadores (*lead indicators*), que são medidas pontuais que sinalizam determinado padrão ou tendência; ou resultantes (*lag indicators*), que são medidas genéricas que tendem a ser indicadores de ocorrência, confirmando transformações mais duradouras (KAPLAN; NORTON, 2000). Neste estudo, foram elaborados apenas *lead indicators*.

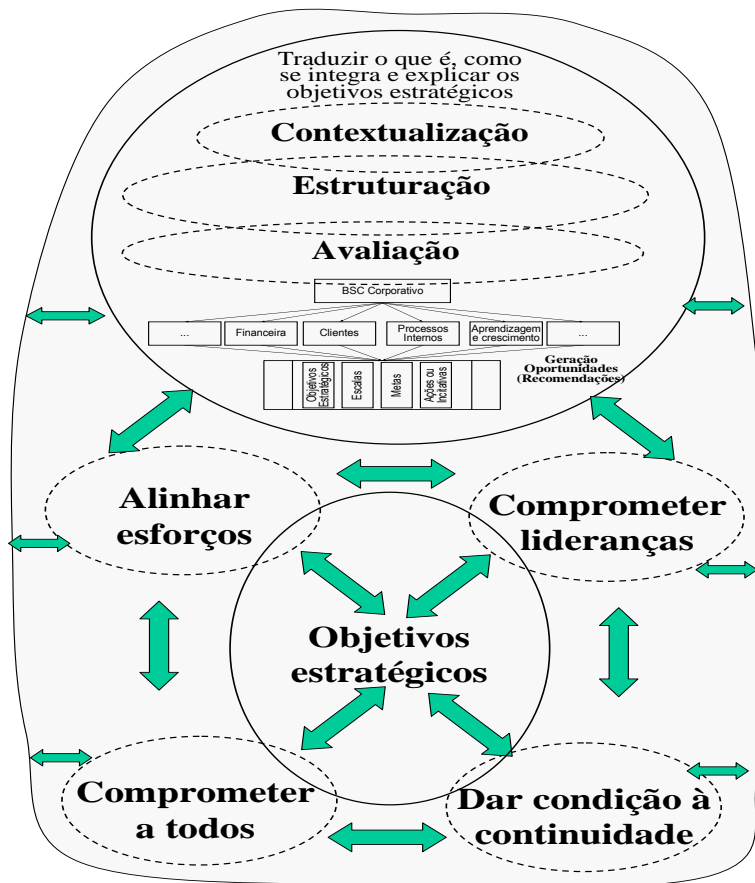
Na sequência, foi identificada a situação atual de cada um dos objetivos e foram definidas as metas e as iniciativas, com base na percepção dos gestores do departamento e em informações de relatórios de comissões de inventário e desfazimento de bens, bem como em planilhas de controle utilizadas no departamento.

Ao final das etapas acima citadas, obteve-se o painel de desempenho do BSC, conforme modelo proposto por Kaplan e Norton (2000) apresentado no quadro 5 (página 54). No entanto, de acordo com Petri (2005), a abordagem do BSC possui pontos fortes e fracos, sendo um destes pontos fracos o fato de a avaliação ser ambígua e sem padrões (âncoras).

Sendo assim, para a elaboração deste estudo foi utilizada a abordagem aperfeiçoada do BSC, proposta por Petri (2005), conforme

estrutura apresentada na figura 5, com ênfase no aperfeiçoamento das etapas de estruturação e avaliação.

Figura 5: Estrutura de aperfeiçoamento da abordagem do BSC

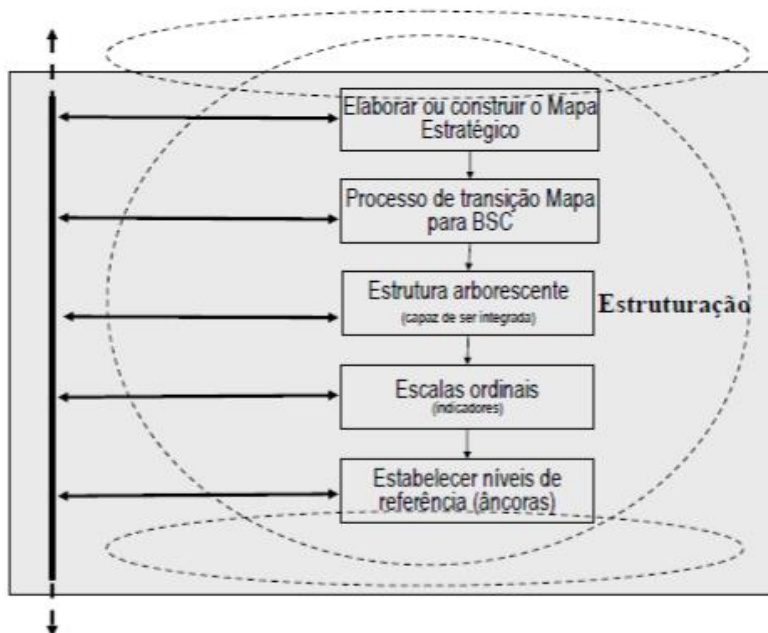


Fonte: Extraído de Petri (2005, p. 189).

Em relação ao aperfeiçoamento da etapa estruturação, conforme demonstrado na figura 6, foi realizado o processo de transição do Mapa para o BSC identificando uma estrutura explicativa (arborescente) e não de causa e efeito; e estabeleceu-se os níveis de referência de cada indicador, que neste estudo foram denominados superior e inferior, que correspondem aos níveis máximos e mínimos desejados do respectivo

indicador. Estes níveis foram definidos em função das metas estabelecidas.

Figura 6: Aperfeiçoamento da etapa de estruturação



Fonte: Extraído de Petri (2005, p. 192).

Por sua vez, em relação ao aperfeiçoamento da etapa avaliação, representado na figura 7, para representar a contribuição global foram determinadas as taxas de compensação, ou seja, o peso que cada indicador representa em relação ao respectivo objetivo e, por sua vez, quanto cada objetivo contribui em relação à respectiva perspectiva, bem como elaborada a pontuação para o modelo global.

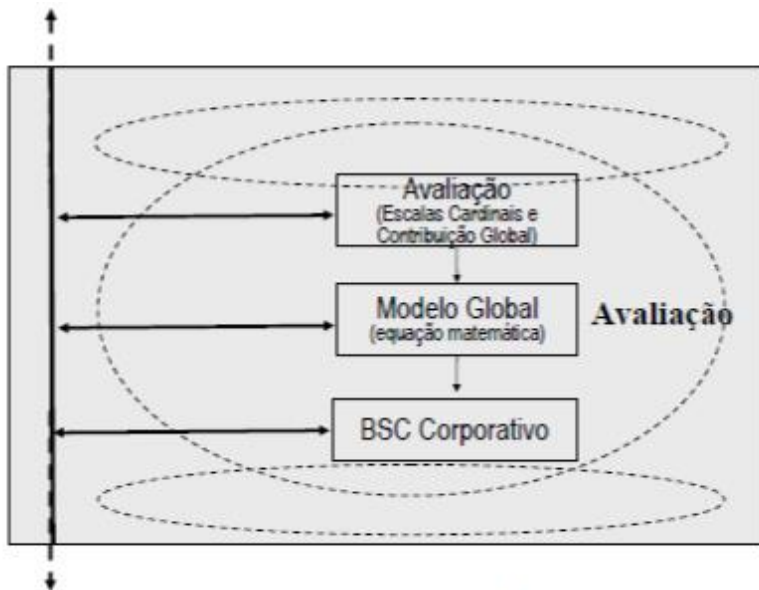
A partir da premissa básica do BSC proposta pelos desenvolvedores Kaplan, Norton, Rugelsjoen (2010) e Kaplan e Norton (2005, 2004, 2000 e 1992), no qual nos fundamentam que no BSC não existem diferenças de relevância (taxas de compensação), e devido à incorporação dos níveis de referências superior e inferior para cada um dos indicadores, utilizou-se da função de valor linear.

Nesta subetapa, partiu-se para a identificação das funções de valor que nada mais são do que formas de expressar matematicamente, por meio de gráficos ou escalas numéricas, os julgamentos de valor dos

gestores sobre um determinado critério (indicador). Nesse sentido, Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p. 190) asseveram que “uma função de valor é uma ferramenta julgada adequada, pelos atores, para auxiliar a articulação de suas preferências, permitindo avaliar ações potenciais, segundo um determinado ponto de vista”.

Há diversas maneiras de obter as funções de valor. Entre as mais utilizadas pode-se destacar a pontuação direta (VON WINTERFELD; EDWARDS, 1986), entre outros; o método Bissecção (BODILY, 1985, BEINAT, 1995), entre outros; o método Macbeth (BANA E COSTA; VANISCK, 1995), entre outros.

Figura 7: Aperfeiçoamento da etapa avaliação



Fonte: Extraído de Petri (2005, p. 194).

Com as funções de valor definidas com base nos pontos de referências superior e inferior, foi utilizada a fórmula da **Interpolação Linear** (equação 1). Por definição, uma interpolação é um método para realizar um ajuste de uma curva (função) quando conhecemos apenas o conjunto de pontos. No caso da **Linear**, teremos o ajuste de uma função de 1º grau, do tipo $aX + b$. Estimada a equação, poderemos encontrar qualquer valor desejado de X . Das aulas de matemática do colegial, sabemos que o parâmetro a da função é dado por:

Equação 1: Interpolação Linear

$$(y_1 - y_0) * \frac{x - x_0}{x_1 - x_0}$$

Para a elaboração do modelo global, foi definida a pontuação do *Statu Quo* e a pontuação da meta, utilizando a equação matemática apresentada abaixo (equação 2).

Equação 2: Fórmula de agregação aditiva

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \cdot v_i(a)$$

Onde:

V(a) = Valor Global da ação a.

v1(a), v2(a), ... vn(a) = Valor parcial da ação a nos critérios 1, 2, ..., n.

w1, w2, ..., wn = Taxas de Substituição dos critérios 1, 2, ..., n.

n = número de critérios do modelo.

Fonte: Extraído de Bana e Costa e Vanisck (1995).

Com utilização da formula de agregação aditiva apresentada acima, conseguiu-se refinar a informação do painel de desempenho balanceado, podendo negociar as iniciativas e verificar qual a contribuição e possível custo (desembolso), mas nessa versão não apresentou-se essa análise de custo benefício.

Por fim, destaca-se que o Planejamento Estratégico do novo ciclo, que se iniciou em 2018, ainda está em fase preliminar de elaboração e, por este motivo, o plano anterior, utilizado para a realização deste trabalho, ainda continua vigente.

4. RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados desta pesquisa. Para tanto, inicialmente é apresentada a caracterização do objeto de estudo, na sequência são abordadas a apresentação do mapa estratégico elaborado para o DAP, do alinhamento entre o mapa institucional e o mapa proposto e do painel de desempenho desenvolvido.

4.1.1. Caracterização do objeto de estudo

O Instituto Federal Catarinense surgiu da união das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina. A instituição oferece educação em todos os níveis, buscando, preferencialmente, atender as demandas regionais de localização dos Campi, visando contribuir para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais e regionais, de modo a interferir de forma positiva na transformação da realidade social e econômica (IFC, 2018).

Atualmente, o IFC é composto por 15 Campi, presentes nas cidades de Abelardo Luz, Araquari, Blumenau, Brusque, Camboriú, Concórdia, Fraiburgo, Ibirama, Luzerna, Rio do Sul, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Sombrio, Videira e Reitoria instalada na cidade de Blumenau (IFC, 2018).

Por sua vez, a história do Campus Araquari teve início em 1954, com a sua criação realizada por meio de um acordo entre Governo do Estado de Santa Catarina e Governo Federal, para ofertar curso de iniciação agrícola. A partir de 1968 a escola passou a ser vinculada a Universidade Federal de Santa Catarina e, em 2008, passou a integrar o Instituto Federal Catarinense.

Por ter surgido da integração de instituições já consolidadas, um dos desafios do IFC é a integração entre os Campi, para que planejem suas ações e ajam como uma instituição única em busca do alcance dos objetivos institucionais, pois, ainda persiste uma visão individualizada, fato apontado como um dos pontos fracos do IFC na análise do ambiente feita no planejamento estratégico (IFC, 2014).

4.1.2. Mapa estratégico do DAP

Para construir o mapa estratégico do Departamento de Administração e Planejamento do IFC Campus Araquari, primeiro foi necessário determinar quais eram os objetivos estratégicos do DAP, alinhados com os objetivos corporativos do IFC. Para atingir tal objetivo, primeiramente foram consideradas as respostas do primeiro questionário aplicado, no qual foram relacionados os trinta e oito objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico 2013/2017 do IFC e, na sequência, foram apresentados aos gestores do DAP do IFC Campus Araquari para que eles indicassem quais destes objetivos estavam relacionados ao DAP.

Com isso, cinco dos trinta e oito objetivos corporativos foram indicados pelos gestores como relacionados ao DAP. Estes objetivos estratégicos institucionais relacionados ao DAP do IFC Campus Araquari, de acordo com a percepção dos gestores, não se concentram somente em uma única perspectiva, foram relacionados objetivos das perspectivas Processos Internos e Recursos. No quadro 7 estão listados os objetivos relacionados ao DAP e sua respectiva perspectiva.

Quadro 7: Objetivos estratégicos corporativos relacionados ao DAP

PROCESSOS INTERNOS	GESTÃO	EFICIÊNCIA OPERACIONAL	
	Definir a estrutura organizacional da instituição com padronização mínima	Criar programa para melhorar a eficiência da Gestão de Compras	
	Criar política de identidade institucional	Criar critérios de gestão a fim de agilizar a execução orçamentária e financeira	
	Definir Eixos Tecnológicos por campus	Instituir política de comunicação	
	Criar política para a implantação gradativa de novos cursos	Criar manuais e fluxos de trabalhos no IFC	
	Estabelecer plano de reposição docente com critérios claros, visando agilizar as contratações	Criar programa para diagnosticar, avaliar e otimizar a distribuição de aulas, disciplinas e atividades por área de conhecimento	
		Desenvolver mecanismos para melhorar a distribuição da carga horária de professores entre ensino, pesquisa e extensão	
	Implantar e consolidar as Coordenações de Comunicação, normatizando e formando equipes com profissionais da área		
RECURSOS	INFRA ESTRUTURA E TECNOLOGIA	PESSOAS	ORÇAMENTO
	Criar mecanismos para avaliação constante da infra estrutura mínima necessária ao bom funcionamento dos Campus	Criar políticas e programas de formação e aperfeiçoamento contínuo de servidores docentes e técnico-administrativos em todos os níveis	Desenvolver projetos para captação de recursos extraorçamentários, visando a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão
	Implantar um sistema de gestão	Fazer mapeamento de competências de cargos e funções	
		Promover a educação à distância para a qualificação interna dos servidores técnico-administrativos, servidores docentes e gestores	
	Criar programa de formação continuada para gestores na modalidade presencial e/ou distância		
Objetivos corporativos afetados pelo Departamento de Administração e Planejamento			

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para a elaboração do mapa estratégico do DAP, foram consideradas as respostas do segundo questionário. Baseados nos resultados do primeiro questionário, no qual foram definidos quais os objetivos institucionais estavam relacionados ao DAP, os gestores definiram os objetivos estratégicos do departamento, que foram agrupados em duas perspectivas. O mapa estratégico elaborado para o DAP do IFC Campus Araquari está apresentado no quadro 8.

Quadro 8: Mapa estratégico do DAP IFC Campus Araquari

PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar os controles dos materiais de consumo e bens móveis
	Alinhar a gestão de compras e de estoque
	Realizar planejamento anual de compras
	Desenvolver proposta de sistema de compras e contratações compartilhadas institucionalmente
	Aprimorar o planejamento da matriz orçamentária dos anos subsequentes
	Capacitar e conscientizar os fiscais de contrato sobre a importância de sua função
	Aumentar a eficiência na execução das compras
	Criar procedimentos operacionais padrões
RECURSOS	Capacitar servidores para utilizar os módulos do sistema de gestão
	Implantar sistema de gestão dentro do cronograma estabelecido pela Reitoria
	Identificar competências dos servidores e potencializa-las
	Evitar desvios de função
	Designar atividades em função das atribuições dos cargos

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com o mapa concluído, partiu-se para a etapa de integração com o mapa institucional.

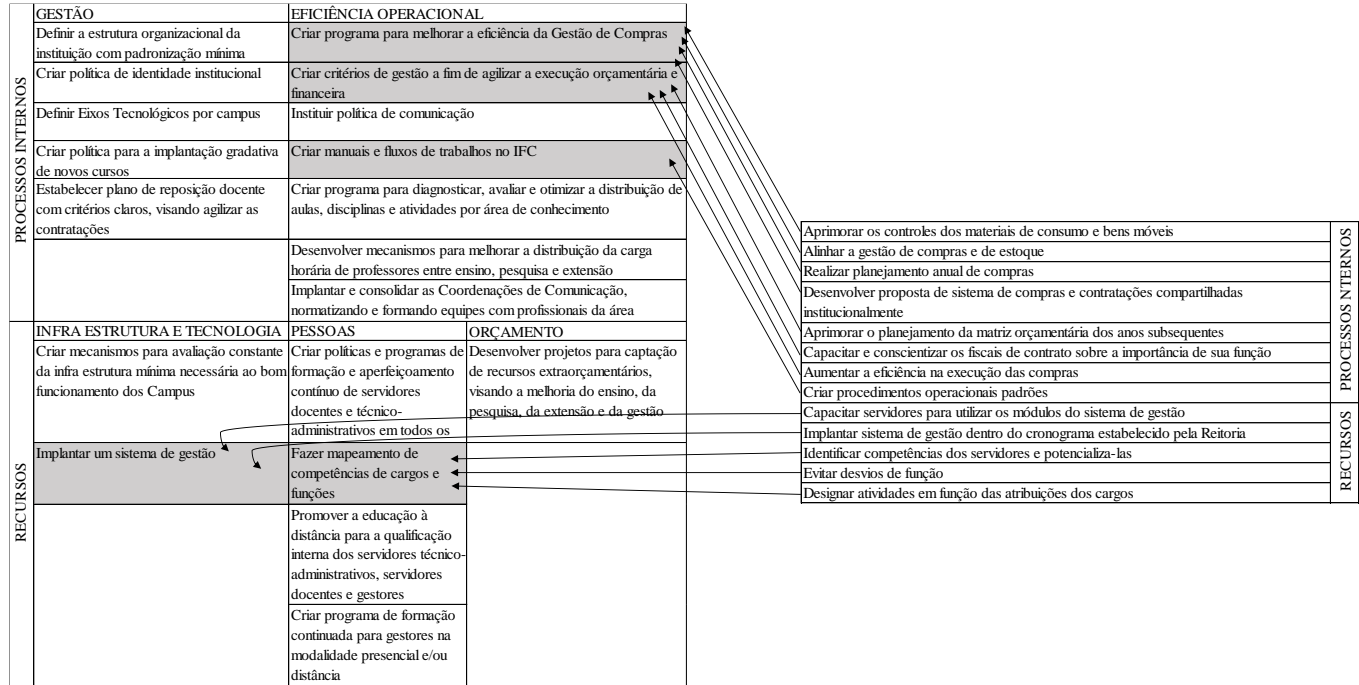
4.1.3. Integração do mapa estratégico do DAP no mapa estratégico corporativo

Após a elaboração do mapa do DAP IFC *Campus* Araquari, foi realizada a integração entre este mapa e o mapa estratégico corporativo, apresentando a relação entre os objetivos estratégicos, e evidenciando como cada objetivo do DAP contribui para o alcance de um objetivo

institucional, conforme apresentado na figura 5.

O mapa do DAP foi elaborado de forma com que fosse compatível com a estratégia institucional, porém, adaptando os objetivos às circunstâncias locais do *Campus* Araquari. Mesmo com objetivos e indicadores diferentes, as estratégias estão conectadas e o alcance dos objetivos do DAP irão contribuir para que os objetivos do IFC sejam atingidos.

Figura 8: Integração do mapa estratégico do DAP com o mapa corporativo



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ao final desta etapa de integração dos mapas estratégicos, iniciou-se a elaboração do painel de desempenho, que será apresentada na subseção seguinte.

4.1.4. Painel de desempenho do DAP *Campus Araquari*

Por fim, foram definidos os indicadores, a situação atual (*statu quo*), as metas e as iniciativas do DAP IFC *Campus Araquari*, conforme apresentados no quadro 9. O painel foi composto por duas perspectivas, treze objetivos estratégicos, dezessete indicadores de desempenho, dezessete metas e quinze iniciativas.

O *statu quo* foi definido com base na percepção dos gestores, por meio de entrevistas, bem como análise de relatórios emitidos pelas comissões de inventário do almoxarifado e de desfazimento de bens inservíveis, e planilhas de controle utilizadas no departamento. Após a identificação da situação atual, os gestores traçaram as metas a serem alcançadas pelo setor e quais iniciativas serão realizadas para que os objetivos sejam atingidos.

Por meio da elaboração do painel, observou-se como alguns controles são insuficientes. Um exemplo disto é o registro em planilha dos processos de dispensa de licitação. Ao não relacionar na planilha o que motivou a abertura do processo, caso seja preciso realizar uma avaliação dos processos de um determinado do período, seria necessário olhar o processo físico de cada um, o que demandaria um tempo maior.

Quadro 9: Painel de desempenho do DAP IFC Campus Araquari

(Continua)

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar os controles dos materiais de consumo e bens móveis	% inconsistências encontradas no último inventário realizado, referentes a diferenças entre saldo físico e do sistema	28,72%	Reduzir 50% no próximo inventário realizado	Aprimorar os controles de entrada e saída dos itens do almoxarifado
		% de bens não localizados nos inventários de patrimônio e almoxarifado	10%	Reduzir 50% no próximo inventário realizado	Promover ações de conscientização dos detentores da carga patrimonial da importância do seu controle contínuo e das consequências que o extravio de um bem pode gerar
		% de servidores responsáveis pelo almoxarifado e patrimônio capacitados	0%	Capacitar 50% dos servidores lotados nestes setores até o final do exercício corrente	Promover capacitações específicas para estes setores em relação à gestão e controle de bens
	Alinhar a gestão de compras e de estoque	% de materiais vencidos em estoque	4,36%	Reduzir 50% do estoque de materiais vencidos (17 de 390)	Realizar checagens frequentes em relação ao vencimento dos itens e organiza-los de forma que saia antes o com vencimento mais próximo

Quadro 9: Painel de desempenho do DAP IFC *Campus* Araquari

(Continuação)

PROCESSOS INTERNOS	Realizar planejamento anual de compras	% de dispensas de licitação para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento	15%	Reduzir para 0% as dispensas de licitação provenientes da falta de planejamento	Estabelecer prazos para que os setores apresentem suas demandas para o exercício seguinte e planejar antecipadamente de que forma esses itens serão adquiridos
		% de adesões carona para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento	6%	Reduzir para 0% as adesões carona provenientes da falta de planejamento	Gerir os vencimentos dos contratos de serviços contínuos e planejar de forma antecipada seus processos licitatórios
	Desenvolver proposta de sistema de compras e contratações compartilhadas institucionalmente	% de proposta elaborada	70%	Elaborar 100% da proposta até o final do exercício corrente	Realizar estudo do sistema de compras em conjunto com os outros <i>Campi</i>
	Aprimorar o planejamento da matriz orçamentária dos anos subsequentes	% de execução do orçamento disponível	80%	Executar 10% a mais do que o ano anterior	Planejar antecipadamente a execução orçamentária

Quadro 9: Painel de desempenho do DAP IFC Campus Araquari

(Continuação)

PROCESSOS INTERNOS	Realizar planejamento anual de compras	% de dispensas de licitação para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento	15%	Reduzir para 0% as dispensas de licitação provenientes da falta de planejamento	Estabelecer prazos para que os setores apresentem suas demandas para o exercício seguinte e planejar antecipadamente de que forma esses itens serão adquiridos
		% de adesões carona para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento	6%	Reduzir para 0% as adesões carona provenientes da falta de planejamento	Gerir os vencimentos dos contratos de serviços contínuos e planejar de forma antecipada seus processos licitatórios
	Desenvolver proposta de sistema de compras e contratações compartilhadas institucionalmente	% de proposta elaborada	70%	Elaborar 100% da proposta até o final do exercício corrente	Realizar estudo do sistema de compras em conjunto com os outros <i>Campi</i>
	Aprimorar o planejamento da matriz orçamentária dos anos subsequentes	% de execução do orçamento disponível	80%	Executar 10% a mais do que o ano anterior	Planejar antecipadamente a execução orçamentária
	Capacitar e conscientizar os fiscais de contrato sobre a importância de sua função	% de fiscais capacitados	40%	Capacitar 60% dos fiscais de contrato até o final do exercício	Promover capacitação dos fiscais
		% de notas fiscais de aquisição de bens e de serviços atestadas tempestivaente	70%	Apropriar 90% das notas fiscais de aquisição de bens e de serviços no mês de competência	

Quadro 9: Painel de desempenho do DAP IFC Campus Araquari

(Conclusão)

PROCESSOS INTERNOS	Aumentar a eficiência na execução das compras	% de inscrições de empenhos em RPNP	100%	Inscriver no máximo 40% do saldo do ano anterior como RPNP (R\$1.922.736,60 de RPNP em 2017)	Promover controles mais efetivos em relação aos empenhos emitidos, a entrega dos materiais e o ateste do fiscal de contrato
	Criar procedimentos operacionais padrões	% de manuais de procedimentos criados	0%	Criar 100% dos manuais para os setores do departamento até o final do exercício corrente	Designar a formação de comissões para elaboração dos manuais
RECURSOS	Capacitar servidores para utilizar os módulos do sistema de gestão	% de servidores capacitados	40%	Capacitar 80% dos servidores que utilizarão o sistema até o término da implantação	Promover capacitações sobre os módulos do sistema de gestão utilizados pelo DAP
	Implantar sistema de gestão dentro do cronograma estabelecido pela Reitoria	% de implantação do sistema	40%	Implantar 100% dos módulos de competência do departamento até o final do exercício	Designar servidores responsáveis pela implantação do sistema
	Identificar competências dos servidores e potencializa-las	% de servidores atuando em sua área de formação	45%	Aumentar para 50% o número de servidores atuando em setores relacionados à sua área de formação, até o final do exercício	Fazer mapeamento da formação dos servidores e das atividades realizadas no departamento
	Evitar desvios de função	% de servidores em desvio de função	25%	Reduzir para 12,5% os servidores atuando em desvio de função, até o final do exercício	Identificar o cargo dos servidores e as funções desempenhadas
	Designar atividades em função das atribuições dos cargos	% de atividades desempenhadas relacionadas à atribuição do cargo do servidor	70%	Aumentar para 50% a distribuição das atividades dos setores, em função das atribuições dos cargos de cada servidor, até o final do exercício	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação à situação atual, dois dos indicadores não haviam dados para mensurar ou possuíam informações suficientes, e por este motivo, foram atribuídos a eles a avaliação mínima. O indicador “% de servidores responsáveis pelo almoxarifado e patrimônio capacitados” ficou em 0% pois não foram realizadas capacitações destes servidores no período analisado. Quanto ao statu dos manuais de procedimentos criados, não existem informações registradas sobre as atividades desenvolvidas, e os gestores não souberam precisar qual seria a situação atual.

Após a conclusão do painel de desempenho do DAP, utilizando o conceito de aperfeiçoamento da abordagem do BSC proposta por Petri (2005), partiu-se para o aperfeiçoamento das etapas estruturação e avaliação. Em relação ao aperfeiçoamento da etapa estruturação, foram estabelecidos no painel de desempenho os níveis de referência (superior e inferior), determinadas as taxas de compensação local e global, determinadas as pontuações e atribuída uma meta a cada um dos indicadores, conforme apresentado no quadro 10.

Quadro 10: Painel de desempenho aperfeiçoado

(Continua)

Perspectivas	Objetivos	Taxas de Compensação	Indicadores	Taxas de Compensação	Referência		Status Quo	Pontuação Referência Superior	Pontuação Referência Inferior	Pontuação SQ	Meta	Pontuação Meta
					Superior	Inferior						
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar os controles dos materiais de consumo e bens móveis	12,5%	% inconsistências encontradas no último inventário realizado, referentes a diferenças entre saldo físico e do sistema	33%	1%	15%	28,72%	100	0	-50	9,57%	39
			% de bens não localizados nos inventários de patrimônio e almoxarifado	33%	1%	5%	10%	100	0	-50	5%	0
			% de servidores responsáveis pelo almoxarifado e patrimônio capacitados	33%	99%	50%	0%	100	0	-50	60%	20
	Alinhar a gestão de compras e de estoque	12,5%	% de materiais vencidos em estoque	100%	1%	5%	4,36%	100	0	16	2,18%	71
	Realizar planejamento anual de compras	12,5%	% de dispensas de licitação para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento	50%	1%	15%	15%	100	0	0	7,50%	54
% de adesões carona para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento			50%	1%	5%	6%	100	0	-25	3%	50	

Quadro 10: Painel de desempenho aperfeiçoado

(Continuação)

50%	PROCESSOS INTERNOS	Desenvolver proposta de sistema de compras e contratações compartilhadas institucionalmente	12,5%	% de proposta elaborada	100%	95%	75%	70%	100	0	-25	80%	25
		Aprimorar o planejamento da matriz orçamentária dos anos subsequentes	12,5%	% de execução do orçamento disponível	100%	99%	90%	80%	100	0	-50	92%	22
		Capacitar e conscientizar os fiscais de contrato sobre a importância de sua função	12,5%	% de fiscais capacitados	50%	75%	50%	40%	100	0	-40	60%	40
				% de notas fiscais de aquisição de bens e de serviços atestadas tempestivamente	50%	99%	90%	70%	100	0	-50	93%	33
		Aumentar a eficiência na execução das compras	12,5%	% de inscrições de empenhos em RPNP	100%	10%	40%	100%	100	0	-50	60%	50
		Criar procedimentos operacionais padrões	12,5%	% de manuais de procedimentos criados	100%	99%	50%	0%	100	0	-50	51%	2

Quadro 10: Painel de desempenho aperfeiçoado

(Conclusão)

RECURSOS	Capacitar servidores para utilizar os módulos do sistema de gestão	20%	% de servidores capacitados	100%	99%	80%	40%	100	0	-50	85%	26
	Implantar sistema de gestão dentro do cronograma estabelecido pela Reitoria	20%	% de implantação do sistema	100%	99%	90%	40%	100	0	-50	92%	22
	Identificar competências dos servidores e potencializa-las	20%	% de servidores atuando em sua área de formação	100%	99%	50%	45%	100	0	-10	55%	10
	Evitar desvios de função	20%	% de servidores em desvio de função	100%	1%	12,50%	25%	100	0	-50	10%	22
	Designar atividades em função das atribuições dos cargos	20%	% de atividades desempenhadas relacionadas à atribuição do cargo do servidor	100%	99%	75%	70%	100	0	-21	80%	21
50%												

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação ao aperfeiçoamento da etapa avaliação, foi elaborado o modelo global da avaliação, que consiste na utilização de uma equação matemática, conforme apresentado na equação 2. A utilização desta fórmula de agregação aditiva, possibilitou o refinamento das informações do painel de desempenho aperfeiçoado, bem como a definição da pontuação global do *statu quo* e da meta atribuída, para que na etapa seguinte, seja possível realizar uma representação gráfica do desempenho atual e da meta proposta, para que seja mais compreensível para todos os usuários desta informação.

Equação 3: Fórmula de Agregação Aditiva – Statu Quo

$$\sum SQ = 0,5 * \left\{ \left(\left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,125 * 0,33 * 39 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + 0,33 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + 0,33 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) \right) + 0,125 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 71 \\ 0 \\ 16 \end{array} \right) + 0,125 * 0,5 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 54 \\ 0 \\ 0 \end{array} \right) + 0,5 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0 \\ -25 \end{array} \right) + 0,125 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 25 \\ 0 \\ -25 \end{array} \right) + 0,125 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 22 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + 0,125 * 0,5 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 40 \\ 0 \\ -40 \end{array} \right) + 0,5 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + 0,125 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 50 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + 0,125 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 2 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + 0,5 * \left(\begin{array}{c} 0,2 * 26 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + 0,2 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 22 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + 0,2 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0 \\ -10 \end{array} \right) + 0,2 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 22 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + 0,2 * \left(\begin{array}{c} 100 \\ 21 \\ 0 \\ -21 \end{array} \right) \right\}$$

$$\sum SQ = 0,5 * \{ [(0,125 * 49,5) + (0,125 * 16) + (0,125 * 12,5) + (0,125 * 25) + (0,125 * 50) + (0,125 * 45) + (0,125 * 50) + (0,125 * 50)] + (0,125 * 50) \} + 0,5 * \{ (0,2 * 50) + (0,2 * 50) + (0,2 * 10) + (0,2 * 50) + (0,2 * 21) \}$$

$$\sum SQ = [(0,5 * 39) + (0,5 * -36)]$$

$$\sum SQ = -19 + -18$$

$$\sum SQ = -37 \text{ pontos}$$

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No quadro 11 estão apresentados os pontos de vista considerados no modelo, suas taxas de compensação (pontuação local e global) e os níveis de referência (superior e inferior).

Quadro 11: Ponto de vista e níveis de referência do modelo de avaliação

Objetivos Estratégicos	Taxas	Pontuação Local		Níveis de referência		Pontuação Global	
		Statu Quo	Meta	Superior	Inferior	Statu Quo	Meta
Processos Internos - OE 1	12,5%	-50	20	100	0	-6,25	2,46
Processos Internos - OE 2	12,5%	16	71	100	0	2,00	8,88
Processos Internos - OE 3	12,5%	-12,5	52	100	0	-1,56	6,50
Processos Internos - OE 4	12,5%	-25	25	100	0	-3,13	3,13
Processos Internos - OE 5	12,5%	-50	22	100	0	-6,25	2,75
Processos Internos - OE 6	12,5%	-45	36,5	100	0	-11,25	9,13
Processos Internos - OE 7	12,5%	-50	50	100	0	-6,25	6,25
Processos Internos - OE 8	12,5%	-50	2	100	0	-6,25	0,25
Recursos - OE 1	20,0%	-50	26	100	0	-10,00	5,20
Recursos - OE 2	20,0%	-50	22	100	0	-10,00	4,40
Recursos - OE 3	20,0%	-10	10	100	0	-2,00	2,00
Recursos - OE 4	20,0%	-50	22	100	0	-10,00	4,40
Recursos - OE 5	20,0%	-21	21	100	0	-4,20	4,20
PROCESSOS INTERNOS	50%					-19	20
RECURSOS	50%					-18	10
Pontuação Global						-37	30

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

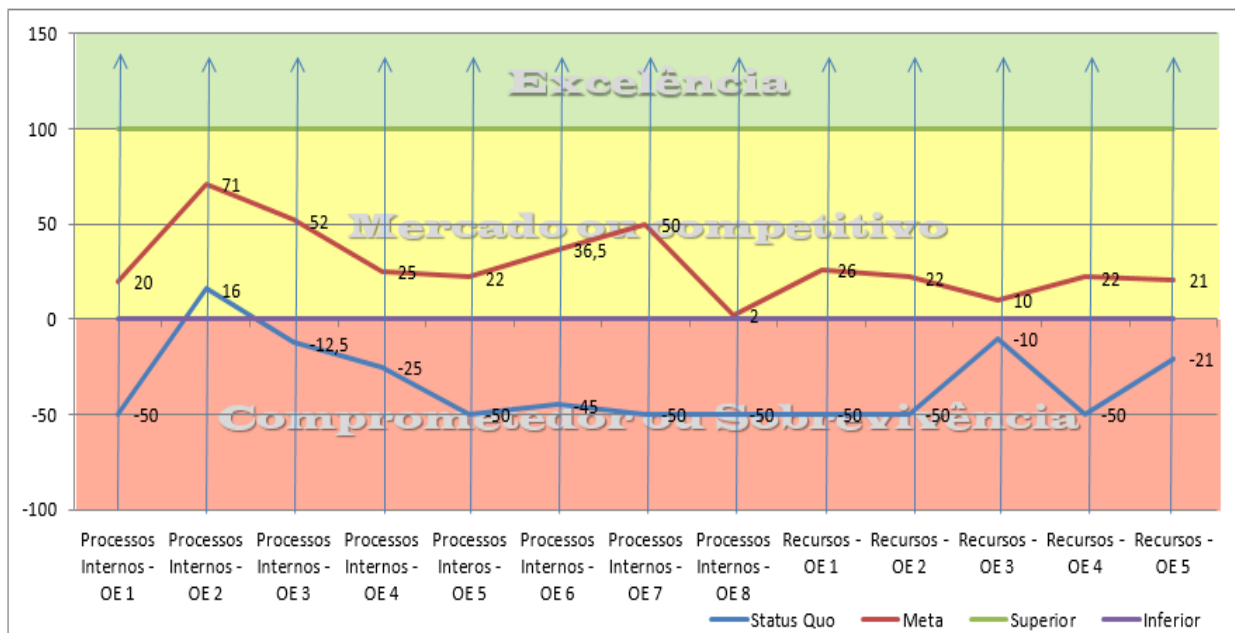
O quadro 11 apresentou a pontuação global do modelo, onde é possível observar que a pontuação da situação atual é negativa em 37 pontos e, após a atribuição das metas, o desempenho ficou positivo em 30 pontos.

Por meio da representação gráfica, fica mais visível o deslocamento de melhoria provocada pelas atribuições das metas. Assim, no gráfico 1 está representado o perfil de desempenho de forma gráfica, de modo a ficar mais visível e compreensível a situação do DAP - IFC Campus Araquari, em relação à mensuração de cada indicador.

No gráfico é possível observar que, na situação atual, doze dos treze objetivos estão em um nível de desempenho comprometedor. Apenas o objetivo estratégico “alinhar a gestão de compras e de estoque” estava no nível competitivo. Com a meta atribuída, todos os objetivos foram para o nível competitivo. No entanto, apenas o objetivo acima citado e o objetivo “realizar planejamento anual de compras” obtiveram pontuação acima de 50, estando mais próximos de atingir o nível de excelência.

A representação gráfica possibilitará que todos os níveis de colaboradores tenham uma melhor compreensão do desempenho do DAP, bem como poderá fornecer subsídios para auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Gráfico 1: Perfil de desempenho



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão discutidos os resultados obtidos com a pesquisa, apresentados na seção anterior.

A elaboração do alinhamento estratégico possibilitou visualizar como as atividades desempenhadas no Departamento de Administração e Planejamento do IFC Campus Araquari podem influenciar no sucesso da estratégia global do IFC. Este entendimento corrobora os resultados obtidos por Taylor e Banes (2012) que relatam que o BSC deve refletir a missão da universidade, bem como o planejamento estratégico institucional e que esta ligação deve ser validada em todo o processo de desenvolvimento para garantir que o BSC esteja bem alinhado com os objetivos estratégicos e que apoie a sua realização.

A elaboração do painel de desempenho do BSC permitiu que a estratégia do DAP fosse “traduzida”, ou seja, por meio dos indicadores, metas e iniciativas torna-se mais claro para o servidor entender quais são os objetivos estratégicos do departamento, de que modo acompanhar o desempenho de cada objetivo, quais níveis eles devem alcançar e como fazer para atingir estes níveis. Por sua vez, a elaboração do mapa de pontuação global e a representação gráfica do perfil de desempenho possibilitou uma melhor visualização do desempenho atual do DAP e como seria se ele atingisse a meta proposta. Esses resultados vão ao encontro do relatado por Papenhausen e Einstein (2006) de que cada membro da faculdade precisa entender a estratégia global da instituição e, além disso, realizar suas atividades do dia-a-dia de forma a contribuir para o sucesso da estratégia; dos resultados obtidos por Kettunen (2008), que descreve que a abordagem do BSC foi concebida como um mecanismo para comunicar e implementar o plano estratégico e torná-lo mais compreensível para os interessados; e também com as conclusões de Chen, Wang e Yang (2009), que consideram que o BSC representa uma ferramenta de auto avaliação que as universidades podem utilizar para atingir o objetivo de gerenciamento de desempenho.

Por fim, em relação aos indicadores, eles foram elaborados pela autora, utilizando seu conhecimento técnico como servidora do departamento, e validados pelos gestores. A participação de um servidor neste processo pode contribuir de forma positiva, pois, como foi evidenciado por Chen, Yang e Shiau (2006), para avaliar o progresso e o desempenho em relação aos temas e objetivos estratégicos, os indicadores quantificados de medição de desempenho devem ser estabelecidos de forma específica e simples, de modo que permitam que

todos os colaboradores entendam a orientação do BSC no cumprimento de suas tarefas diárias.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente seção tem por objetivo apresentar as considerações finais dos resultados obtidos pela pesquisa realizada. Nesta seção serão resgatados o problema de pesquisa, o alcance dos objetivos propostos, as limitações da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

5.1. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Este trabalho foi elaborado com o propósito de elaborar o alinhamento estratégico de segundo princípio do BSC para o Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal Catarinense *Campus* Araquari.

Para o atingir o objetivo geral do trabalho, foram necessários alcançar alguns objetivos específicos, que foram: (i) construir o mapa estratégico do DAP IFC *Campus* Araquari alinhado com a estratégia institucional; (ii) integrar o mapa estratégico do DAP IFC *Campus* Araquari com o mapa corporativo; (iii) elaborar o painel de desempenho do DAP IFC *Campus* Araquari, baseado na percepção dos gestores.

Para contemplar os objetivos propostos, primeiramente foram apresentados aos gestores os objetivos definidos no planejamento estratégico da instituição, para fossem definidos quais deles estavam relacionados ao DAP. Na sequência, baseados nestes objetivos, os gestores definiram quais seriam os objetivos estratégicos do DAP, alinhando a sua estratégia à estratégia institucional, conforme foi apresentado no quadro 7.

Com os objetivos estabelecidos, e dando início à utilização do BSC, foi elaborado o mapa estratégico do DAP, aonde foram apresentados, em duas perspectivas, os treze objetivos definidos pelos gestores, evidenciado no quadro 8. Em seguida foi realizada a integração do mapa do DAP com o mapa institucional, evidenciando como os objetivos do DAP influenciam na consecução dos objetivos institucionais do IFC, conforme ilustrado na figura 5.

Por fim, para a elaboração do painel de desempenho apresentado por meio do quadro 9, foram definidos os indicadores de desempenho capazes de mensurar se os objetivos estão sendo alcançados e, em conjunto com os gestores, traçadas as metas a serem contempladas e as iniciativas a serem desenvolvidas para contribuir com o alcance das metas.

Diante do exposto, é possível afirmar que os objetivos gerais e

específicos desta pesquisa foram contemplados no sentido de elaborar o alinhamento estratégico para o Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal Catarinense *Campus* Araquari.

5.2. LIMITAÇÕES

Como limitação, destaca-se o não desenvolvimento das etapas de criação das sinergias entre as unidades de negócio, e criação de sinergias por meio de serviços compartilhados.

5.3. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O desenvolvimento deste trabalho evidenciou uma linha de pesquisa pouco desenvolvido em instituições de ensino superior, além dos assuntos que não puderam ser desenvolvidos e aprofundados nesta pesquisa. Desta forma, recomendam-se os seguintes temas para trabalhos futuros:

- Desenvolver estudos semelhantes em outros *Campi* do IFC;
- Desenvolver estudos semelhantes em outras instituições de ensino superior;
- Desenvolver uma pesquisa com o objetivo de colocar em prática a proposta do BSC no DAP IFC *Campus* Araquari;
- Desenvolver um estudo que relacione as dificuldades dos gestores em aplicar o BSC em Instituições de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

ALACH, Z. Performance measurement maturity in a national set of universities. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 2, 2017a.

ALACH, Z. The use of performance measurement in universities. **International Journal of Public Sector Management**, v. 30, n. 2, p. 102-117, 2017b.

ALBOUSHRA, M. A.; SHAHBUDIN, A. S. M.; ABDALLA, Y. A. Understanding Challenges of Performance Measurement in a Public University: Evidence from Sudan. **Asian Social Science**, v. 11, n. 15, p. 10, 2015.

AL-TURKI, U.; DUFFUAA, S. Performance measures for academic departments. **International Journal of Educational Management**, v. 17, n. 7, p. 330-338, 2003.

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

BANA e COSTA, C. A., VANSNICK, J. C. Uma Nova Abordagem ao Problema de Construção de uma Função de Valor Cardinal: MACBETH. **Investigação Operacional**, v. 15, junho, p. 15-35., 1995.

BEINAT, E. **Multiattribute Value Functions for Environmental Management**. Amsterdam: Timbergen Institute Research Series, 1995.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: Challenges for tomorrow*. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BODILY, S. E. **Modern Decision Making: A Guide to Modeling with Decision Support Systems**. New York: McGraw-Hill, 1985.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Sinaes. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/sinaes>>. Acesso em 12 de janeiro 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pet/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/116-qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades>>. Acesso em 12 de janeiro 2018.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/270-programas-e-acoes-1921564125/sinaes-2075672111/12303-sistema-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior-sinaes>>. Acesso em 12 de janeiro 2018.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/>>. Acesso em 12 de janeiro 2018.

CASTRO, C.M. **Estrutura a apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHEN, S.H.; WANG, H.H.; YANG, K.J. Establishment and application of performance measure indicators for universities. **The TQM Journal**, v. 21, n. 3, p. 220-235, 2009.

CHEN, S.H.; YANG, C.C.; SHIAU, J.Y. The application of Balanced Scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM magazine**, v. 18, n. 2, p. 190-205, 2006.

COSTE, A. I.; TIRON-TUDOR, A. Performance measurement in higher education: literature review. **SEA: Practical Application of Science**, v. 3, n. 2, 2015.

DORWEILER, V. P.; YAKHOU, M. Scorecard for academic

administration performance on the campus. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 2, p. 138-144, 2005.

DUTRA, A.; RIPOOL-FELIU, V. M. R.; FILLOL, A. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; IMLAU, J. M.; CHAVES, L. C. Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, p. 587-608, 2014.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. de M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in Operational Research** (Intl.Trans.in Op. Res.) IFORS - Published by Elsevier Science Ltd., 2000. v.7, p.79-100. ISBN 0969-6016/00

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão**: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis, 2001.

FILGUEIRAS, A. A.; BARROS, L. P. S.; GOMES, J. S. O processo de implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **REGGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, p. 45-57, 2010.

FORRESTER, G. Performance management in education: milestone or millstone? **Management in Education**, v. 25, n. 1, p. 5-9, 2011.

GARCÍA-ARACIL, A.; PALOMARES-MONTERO, D. Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions. **Higher Education**, v. 60, n. 2, p. 217-234, 2010.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Tradução: Roberto Cataldo Costa, v. 2, p. 60-83, 2012.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE – IFC. **Planejamento Estratégico 2013-2017**.

Disponível em: <http://ifc.edu.br/2014/12/30/planejamento-estrategico-ifc/>. Acesso em: 20 de janeiro 2016.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE – IFC. **Sobre o IFC**.

Disponível em: <http://ifc.edu.br/sobre-o-ifc/>. Acesso em: 12 de janeiro 2018.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE – *CAMPUS ARAQUARI* - IFC. **Departamento de Administração e Planejamento**. Disponível em: <http://dap.araquari.ifc.edu.br/>. Acesso em: 13 de maio de 2017

ISMAIL, T.H.; AL-THAOIEHIE, M. A Balanced Scorecard model for performance excellence in Saudi Arabia's higher education sector. **International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation**, v. 11, n. 3-4, p. 255-280, 2015.

JÄÄSKELÄINEN, A.; LÖNNQVIST, A.; KULMALA, H. I. Designing a performance measurement system to support outsourcing decisions in a Finnish university. **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 2, n. 3, p. 237-252, 2015.

JANUDIN, S. E.; MAELAH, R. Performance measurement system in Malaysian public research universities: is it contemporary? **International Journal of Management in Education**, v. 10, n. 3, p. 219-233, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; RUGELSSJOEN, B. Managing alliances with the balanced scorecard source. **Harvard business review**. v. 88. p.114-120, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - measures that drive performance. **Harvard business review**. v. 83. p.172, 2005.

KAPLAN R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**, Rio de Janeiro: Elsevier,

2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - measures that drive performance. **Harvard business review**. v. 70. p. 71-79, 1992.

KARUHANGA, B. N. Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. **Measuring Business Excellence**, v. 19, n. 2, p. 42-56, 2015.

KATHARAKI, M.; KATHARAKIS, G. A comparative assessment of Greek universities' efficiency using quantitative analysis. **International journal of educational research**, v. 49, n. 4, p. 115-128, 2010.

KETTUNEN, J. A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. **Quality Assurance in Education**, v. 16, n. 4, p. 322-332, 2008.

LEBAS, M.J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.

MELO, A. I.; SARRICO, C. S.; RADNOR, Z. The influence of performance management systems on key actors in universities: the case of an English university. **Public Management Review**, v. 12, n. 2, p. 233-254, 2010.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. **The British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001.

PALOMARES-MONTERO, D.; GARCÍA-ARACIL, A. What are the key indicators for evaluating the activities of universities? **Research evaluation**, v. 20, n. 5, p. 353-363, 2011.

PAPENHAUSEN, C.; EINSTEIN, W. Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 3, p. 15-22, 2006.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

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

PIETRZAK, M.; PALISZKIEWICZ, J.; KLEPACKI, B. The application of the Balanced Scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. **Online Journal of Applied Knowledge Management**, v. 3, n. 1, p. 151-164, 2015.

SENARATH, S. A. C. L.; PATABENDIGE, S. S. J. Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 172, p. 278-285, 2015.

SILVEIRA, M.; ENSSLIN, S. R. **Avaliação de Desempenho em Instituições de Ensino Superior: Revisão de Literatura e Oportunidades para Futuras Pesquisas**. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, 17, 24-24 Nov. 2017, Mar Del Plata - ARG. Anais (on line).

TAPINOS, E.; DYSON, R.G.; MEADOWS, M. The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick. **Production Planning & Control**, v. 16, n. 2, p. 189-198, 2005b.

TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K.; TONELLI, F. Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. **Measuring Business Excellence**, v. 16, n. 2, p.

41-54, 2012.

TAYLOR, J.; BAINES, C. Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 34, n. 2, p. 111-124, 2012.

THIEL, G.G.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, v. 5, n. 2, p. 303-328, 2017.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

VALMORBIDA, S.M.I.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016.

VALMORBIDA, S.M.I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. University Management with Focus on Multicriteria Performance Evaluation: Illustration in the Brazilian Context. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 9, n. 2, p. 61, 2015.

VAN CAMP, J.; BRAET, J. Taxonomizing performance measurement systems' failures. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.65, n.5, p.672-693, 2016.

VON WINTERFELDT, D., EDWARDS, W. **Decision Analysis and Behavioral Research**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986

WU, H.Y.; CHEN, J. K.; CHEN, I. S.; ZHUO, H. H. Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. **Measurement**, v. 45, n. 5, p. 856-880, 2012.

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

APÊNDICE A – Questionário 1

Prezados gestores,

Abaixo estão elencados os objetivos estratégicos do IFC, definidos no Planejamento Estratégico 2013-2017 e, gostaria de saber, conforme a percepção dos senhores, quais destes objetivos estão relacionados ao DAP. Por gentileza marcar com um X na 3ª coluna apenas os objetivos que, de acordo com o vosso entendimento, estão relacionados ao DAP.

Objetivo Estratégico		Relacionado ao DAP
1	Implantar sistema de gestão	
2	Criar mecanismos que evitem a evasão e retenção escolar	
3	Criar mecanismos de incentivo ao ensino, pesquisa e extensão	
4	Desenvolver projetos para captação de recursos extra orçamentários, visando a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão	
5	Implementar programa de melhoria da qualidade da educação básica	
6	Criar políticas e programas de formação e aperfeiçoamento contínuo de servidores docentes e técnico administrativos em todos os níveis	
7	Definir a estrutura organizacional da instituição com padronização mínima	
8	Criar política de identidade institucional	

9	Criar programa para melhorar a eficiência da gestão de compras	
10	Criar manuais e fluxos de trabalhos no IFC	
11	Criar política para a implantação gradativa de novos cursos	
12	Fazer mapeamento de competências de cargos e funções	
13	Estabelecer plano de reposição docente com critérios claros, visando agilizar as contratações	
14	Criar política de incentivo a inovação tecnológica	
15	Criar mecanismos para avaliação constante da infraestrutura mínima necessária ao bom funcionamento dos <i>Campi</i>	
16	Padronizar no mínimo 75% das matrizes curriculares dos cursos do IFC	
17	Criar critérios de gestão a fim de agilizar a execução orçamentária e financeira	
18	Desenvolver mecanismos para melhorar a distribuição da carga horária de professores entre ensino, pesquisa e extensão	
19	Criar programa de incentivo e fortalecimento de grupos de pesquisa de acordo com as áreas de atuação do <i>Campus</i>	
20	Identificar demandas sociais e econômicas para o desenvolvimento de projetos de extensão e pesquisa	
21	Promover educação à distância para a qualificação interna dos servidores técnico-administrativos, servidores docentes e gestores	
22	Criar programas de Assistência Estudantil	
23	Criar política de gestão ambiental	
24	Fomentar a pesquisa aplicada e a participação em eventos	
25	Viabilizar a utilização de Fundações de Apoio para o IFC	

26	Criar programa de formação continuada para gestores na modalidade presencial e/ou distância	
27	Criar programa para diagnosticar, avaliar e otimizar a distribuição de aulas, disciplinas e atividades por área de conhecimento	
28	Instituir política de comunicação	
29	Definir eixos tecnológicos por <i>Campus</i>	
30	Criar política de acompanhamento dos egressos	
31	Promover a publicação dos trabalhos em periódicos indexados	
32	Criar política de apoio à produção cultural	
33	Estudar a viabilidade de implantação de incubadoras nos <i>Campus</i>	
34	Estabelecer programa de parcerias nacionais e internacionais	
35	Implantar e consolidar as Coordenações de Comunicação, normatizando e formando equipes com profissionais da área	
36	Implantar projetos de ação social	
37	Desenvolver política de acessibilidade	
38	Implantar programa de apoio a estudantes com elevado desempenho	

APÊNDICE B – Questionário 2

Prezados gestores,

Com os resultados do questionário anterior, chegamos a uma lista de 05 objetivos estratégicos do IFC relacionados ao DAP do *Campus Araquari*. Para elaborarmos o mapa estratégico do DAP-ARA, defina, conforme a sua percepção, no mínimo um objetivo estratégico que o DAP deve buscar atingir para contribuir com o objetivo estratégico corporativo correspondente.

Objetivos do DAP <i>Campus Araquari</i>	
1	Implantar sistema de gestão
Objetivo(s) estratégico(s) do DAP:	
9	Criar programa para melhorar a eficiência da gestão de compras
Objetivo(s) estratégico(s) do DAP:	
10	Criar manuais e fluxos de trabalhos no IFC
Objetivo(s) estratégico(s) do DAP:	
12	Fazer mapeamento de competências de cargos e funções
Objetivo(s) estratégico(s) do DAP:	
17	Criar critérios de gestão a fim de agilizar a execução orçamentária e financeira
Objetivo(s) estratégico(s) do DAP:	