



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



ALINHAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COM O RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

WALDENICE FREITAS DO NASCIMENTO

Universidade Federal de Rondônia
waldenice@unir.br

JOSÉ MOREIRA DA SILVA NETO

Universidade Federal de Rondônia
msilva@unir.br

RESUMO

A presente pesquisa tem como foco de análise o alinhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional versus o Relatório Anual de Gestão na Universidade Federal de Rondônia (RAG/UNIR), delimitada na Perspectiva de Desenvolvimento de Pessoas – eixo de Políticas de Gestão, cujo objetivo geral é analisar as informações relativas aos indicadores-metas de gestão para o desenvolvimento de pessoas e o devido alinhamento das metas e políticas de gestão do PDI versus o RAG, em três objetivos específicos: 1) evidenciar, a partir do PDI, os indicadores-metas de políticas de desenvolvimento do pessoal docente e técnico-administrativo; 2) confrontar tais indicadores com as dimensões de desempenho apresentadas no RAG, e 3) propor um checklist de recomendações para melhorar a qualidade do *disclosure* informacional do RAG, e o seu devido alinhamento com o PDI da UNIR. Metodologicamente, este estudo se caracterizou como: a) pesquisa aplicada (natureza); b) descritivo (objetivos); c) abordagem quantitativa, d) estudo de caso (procedimentos), e) sistema de gestão e *disclosure* da UNIR); f) uso do mapa estratégico do PDI da UNIR (delineamento teórico). O resultado dos treze indicadores-meta analisados, com base nos valores escalares de nível de publicização 100 (excelente), 80 (muito bom), 50 (bom), 20 (ruim) e 0 (não aplicável), consistiu na obtenção dos seguintes valores escalares: um valor 80, um 50, dois 20 e nove 0. Como proposta, sugeriu-se uso de planilha de acompanhamento semestral e realização de reuniões periódicas da alta administração para discutir os resultados.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*, mapa estratégico, alinhamento, Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatório de Gestão

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese, em que um sistema de gestão da estratégia mensurasse não somente os tangíveis, mas também os intangíveis. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema que preserva as medidas financeiras tradicionais e orienta e avalia a trajetória que as organizações da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processo, tecnologia e inovação (KAPLAN; NORTON 1997, p. 8).

O setor público precisa acompanhar a era da informação a fim de participar desse processo de modernização e, dessa forma, buscar excelência no atendimento, na produção e na prestação de serviços, bem como na criação de valor.

O Planejamento Estratégico de uma organização é uma ferramenta de comunicação utilizada para o alinhamento de pessoas e, de acordo com Souto-Maior (1992, p. 174), é um instrumento esclarecedor do propósito (missão) de uma organização, em que situação ela quer estar no futuro (visão), como vai chegar lá (estratégia), e se está no caminho certo (monitoramento).

O instrumento de planejamento estratégico das Universidades Federais é o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, em que constam a missão, a visão, os valores e princípios, bem como, os objetivos e as metas a serem alcançadas no período. O PDI vigente da Universidade Federal de Rondônia (PDI/UNIR) corresponde ao ciclo 2014-2018.

A prestação de contas da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) é feita mediante Relatório de Gestão Anual ao Tribunal de Contas da União (TCU). No presente trabalho, utilizou-se o Relatório de Gestão da UNIR 2017, ano base 2016, e a pesquisa foi delimitada à perspectiva de pessoas quanto à capacitação de servidores técnico-administrativos e docentes.

Diante do fato de que o PDI é o documento norteador das ações da instituição e que ele deve embasar o relatório de gestão anual, esta pesquisa tem como objetivo geral: analisar as informações relativas aos indicadores-metas de gestão para o desenvolvimento de pessoas, bem como, o devido alinhamento das metas e políticas de gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional versus Relatório Anual de Gestão. Para viabilizar tal objetivo geral, três objetivos específicos foram estabelecidos: 1) evidenciar a partir do PDI, os indicadores-metas de políticas de desenvolvimento do pessoal docente e técnico-administrativo; 2) confrontar tais indicadores com as dimensões de desempenho apresentadas no relatório anual de gestão, e 3) propor um checklist de recomendações para melhorar a qualidade do “disclosure” informacional do relatório anual de gestão, bem como o seu devido alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIR.

Como contribuição prática, o estudo apresentará sugestão de criação e uso de indicadores para o acompanhamento contínuo dos objetivos e das metas constantes no Plano de Desenvolvimento da UNIR a fim de proceder os ajustes que se fizerem necessários.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Duas tecnologias aferem o grau de alinhamento estratégico versus operacional. A primeira sobre alguns aspectos teóricos “Balanced Scorecard” (Kaplan e Norton) e a segunda tecnologia “Avaliação da liderança na gestão do Espaço Público” (Silva Neto) utilizada para analisar a efetivação dos indicadores-metas na gestão efetivada pelas ações, ou seja: 2.1) aspectos da tecnologia do Balanced Scorecard (BSC) – Mapa estratégico de Kaplan e Norton (Mapas Estratégicos, 2004 e A Execução Premium, 2008), para explicar o mapa estratégico do PDI e a outra, 2.2) Avaliação da Liderança na Gestão do Espaço Público Municipal, para analisar a efetividade da gestão das ações na UNIR (SILVA NETO, J. M., 2017).

2.1 Aspectos teóricos da tecnologia “Balanced Scorecard”

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. O BSC “[...] é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais [...] e não se limita a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro”, “[...] deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios (serviços) em objetivos e medidas tangíveis”. As medidas representam o *equilíbrio* entre indicadores externos.

O sistema de indicadores afeta sobremaneira o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa (instituição), por isso medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado” (Kaplan e Norton, 1997, p, 21). O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes (usuários de serviços), processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

De acordo com Kaplan e Norton (2006c, p. 9) O modelo para criação de valor no setor público e nas organizações sem fins lucrativos é semelhante ao modelo do setor privado, porém com várias diferenças importantes, a começar pelo critério definitivo de sucesso para as organizações do setor público e para as entidades sem fins lucrativos é o desempenho no cumprimento da missão, mediante atendimento das necessidades dos clientes-alvo, sendo o sucesso alcançado por meio da “performance” dos processos internos, como apoio de seu ativos intangíveis (aprendizado e crescimento).

“A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais” (Kaplan e Norton, 1997, p. 24). A UNIR tem como missão “produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando o desenvolvimento da sociedade” (PDI/UNIR 2014-2018, p. 20).

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados em um conjunto equilibrado de quatro perspectivas diferentes, conforme segue: a) financeira: os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*; b) cliente: permite identificar os segmentos de clientes e mercados (usuários e vocações), para competição e também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a organização oferecerá aos clientes (usuários); c) dos processos internos: identifica os processos internos críticos nos quais a empresa (instituição) deve alcançar a excelência e, por conseguinte, oferece proposta de valor capaz de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, e satisfaz as expectativas que os acionistas (sociedade) têm de excelentes retornos financeiros; e d) do aprendizado e crescimento: identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar conhecimento e melhoria a longo prazo. Provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos dessa perspectiva são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

Ilustração 1 - Mapas estratégicos: O modelo simples de criação

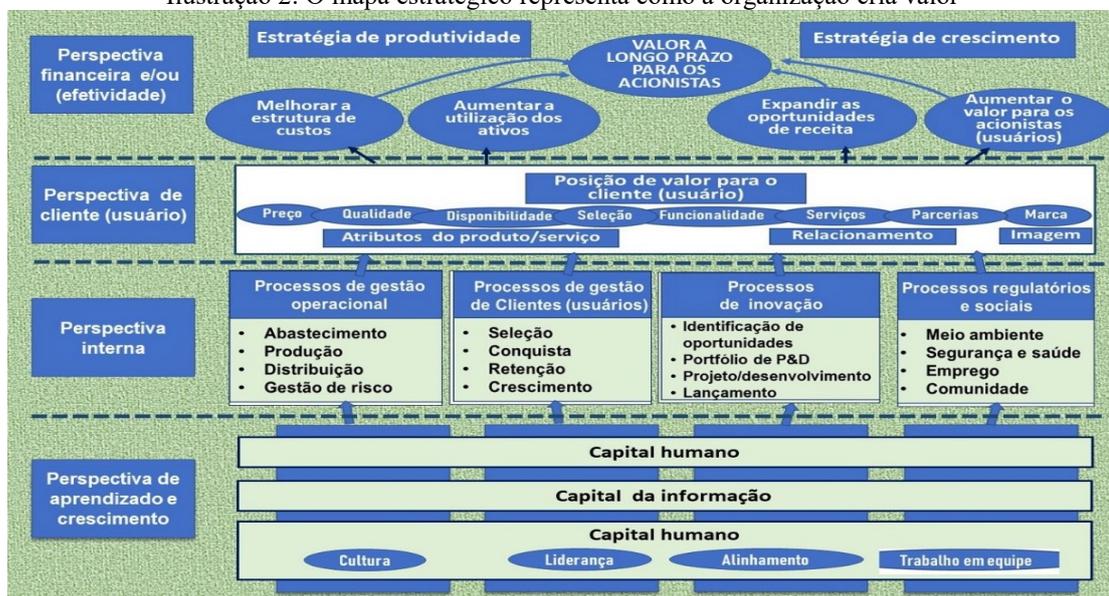


Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton. Mapa Estratégico (2004, p.8).

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia e a descrição de como a organização cria valor, o que fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores, integra os objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização e descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização. Kaplan e Norton (2006, pp 11-13)

O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis, relativos a quarta perspectiva (aprendizado e crescimento) do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, que trata dos ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia. Tais ativos intangíveis podem ser classificados nas seguintes categorias: capital humano, capital da informação e capital organizacional; esses, quando alinhadas com a estratégia, fazem a organização desfrutar de alto grau de prontidão.

Ilustração 2: O mapa estratégico representa como a organização cria valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton - Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis (2004, p.11).

De acordo com Kaplan e Norton (2006b), outro ponto que deve ser observado é a execução da estratégia, pois é necessário um sistema gerencial para a integração de planejamento estratégico e execução operacional que passa por seis grandes estágios abaixo descritos: Estágio 1: Os gestores desenvolvem a estratégia; Estágio 2: A organização planeja a estratégia, com base em ferramentas como mapas estratégicos e *Balanced Scorecards*; Estágio 3: Os gestores alinham a organização com a estratégia, por meio de desdobramentos com mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* interligados para as unidades organizacionais. Além de alinhar os empregados, por meio de processo de comunicação formal, e vinculam os objetivos e incentivos de cada empregado aos objetivos estratégicos. Estágio 4: Os gestores podem planejar as operações, usando métodos como gestão da qualidade e dos processos, reengenharia, dashboards e planejamento da capacidade de recursos. Estágio 5: A organização monitora e aprende sobre problemas, barreiras e desafios. Esse processo integra informações sobre operações e estratégia, por meio de um sistema de reuniões de análise de gestão. Estágio 6: Os gestores usam dados operacionais internos e novas informações sobre o ambiente externo e sobre os concorrentes. Além das reuniões de análise da operação e da estratégia, a organização deve promover reunião específica para verificar se os pressupostos estratégicos básicos continuam válidos.

2.2 Aspectos teóricos do modelo de avaliação de Silva Neto

Embora o referencial do modelo utilizado nesta pesquisa foi apenas em parte, mas em sua essência ele é estruturado nos seguintes tópicos: a) termos e definições; b) arquitetura do método; c) mecanismo de coleta de dados; d) mecanismo de tratamento e auditoria de dados; e) estratégia para apresentação de informações; e f) vantagens, desvantagens e aprimoramento do método.

O modelo desenvolvido por Silva Neto (2004 e 2017) se ajusta a qualquer instituição pública e na Universidade Federal de Rondônia não seria diferente, pois no modelo é possível avaliar a liderança: a) institucional, sob as perspectivas de constructo legal e constructo cultural; b) gestão, sob as perspectivas da responsabilidade fiscal e responsabilidade social; e c) espaço público, sob a perspectiva de políticas de construção simultânea de cidadania e de governabilidade.

3 METODOLOGIA

O procedimento da pesquisa consiste, a princípio, em um estudo teórico-empírico que dê suporte ao desenvolvimento de tecnologia (instrumento) de avaliação e, finalmente, analítico e comparativo para evidenciar o grau de alinhamento/compatibilidade do relatório anual de gestão com a perspectiva de desenvolvimento de pessoas do PDI/UNIR 2014-2018.

Para Gil (ano 2008, p.27) as pesquisas exploratórias

[...] Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso [...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Quanto à delimitação desta pesquisa, utilizou-se o relatório de gestão anual da UNIR de 2017, ano base 2016, tendo em vista que o ano de 2016 marca a metade da vigência do PDI em questão; além disso, optou-se por restringir as perspectivas do Mapa Estratégico da UNIR por uma parte constante na última perspectiva aprendizado e crescimento, relacionada a pessoas, mais especificamente quanto ao item 9 do Relatório, atinente às políticas de gestão no que tange as políticas de formação e capacitação dos docentes e do corpo técnico-administrativo, haja vista que as pessoas são uma das três fontes provenientes da perspectiva do aprendizado e crescimento do BSC, e fator de relevância para a organização “atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos”, por isso a necessidade de se “investir na reciclagem de funcionários” (Kaplan; Norton, 1997, p. 29).

Para tanto, utilizou-se o Método de Avaliação Proposto – MAP que se encontra em Silva Neto (2017), a fim de trazer à tona a avaliação como ponto positivo para a instituição, vez que avaliar possibilita aprender e melhorar o processo, como se pode constatar no conceito de avaliação adotado por Silva Neto, o qual incorporou alguns princípios da avaliação do desempenho organizacional definidos por Sink (1993), que elenca a avaliação, dentre outros, como: a) um instrumento que compartilha informações e orienta para a melhoria contínua do desempenho; b) meio de aprender e orientar estratégias e ações; c) meio de orientar para a melhoria; d) criar visões e noção de continuidade do processo de avaliação, para lhe assegurar utilização eficaz em longo prazo.

3.1. O Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior – SINAES

A Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, instituiu o SINAES, cujas finalidades, constantes no §1º de seu caput, são: a) a melhoria da educação superior; b) a orientação da expansão da sua oferta; c) o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; e d) especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de

sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional; e no seu Artigo 1º consta que a lei em questão objetiva assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.

Após dois anos da instituição do SINAES, houve a sanção do Decreto n.º 5.773, de 9 de maio de 2006, que veio para dispor sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino¹, que, no tocante à regulamentação da UNIR, conforme a instrução para o pedido de credenciamento, carecia da atualização do plano de desenvolvimento institucional, do regimento ou estatuto e das informações relativas ao corpo dirigente, com destaque para as alterações ocorridas após o credenciamento de instituição de educação superior².

Assim, diante da necessidade de credenciamento da UNIR, urgia a edição de um PDI, uma vez que a UNIR estava com atraso de três ciclos desde a instituição do SINAES. Isto posto, o PDI da UNIR para o ciclo 2014-2018 foi elaborado com base na Lei n.º 10.861/2004, no Decreto n.º 5.773/2006:

Ilustração 3 – Constructo de edição PDI-UNIR 2014-2018

NORMA	DISPOSIÇÃO
Resolução CNE/CES n.º 3 de 14/10/2010	Regulamenta o Art. 52 da Lei n.º 9.394 de 20/12/1996 (Lei de Diretrizes e Bases do Ensino) e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidade do Sistema Federal de Ensino.
Portaria Normativa n.º 040/2007 (republicada em 29/12/2010)	Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, supervisão e avaliação de educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e cursos superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições.
Portaria MEC n.º 92/2014	Aprova em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, credenciamento e transformação de organização acadêmica, mobilidade presencial do SINAES.

O objetivo da avaliação das instituições de educação superior é identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, das quais destaco, para os fins desta pesquisa, as constantes nos incisos I e V do artigo 3º da Lei n.º 10.861: I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional; V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

3.1.3 O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Relatório de Gestão Anual

O PDI/UNIR 2014-2018 foi dividido em 5 Eixos, conforme segue: Eixo 1 (planejamento e avaliação institucional); Eixo 2 (desenvolvimento institucional); Eixo 3 (políticas acadêmicas); Eixo 4 (políticas de gestão); e Eixo 5 (infraestrutura física). Neste trabalho, foi abordado o Eixo 4 no que tange aos itens 9.1 (política de formação e capacitação docentes) e 9.2 (política de formação e capacitação do corpo técnico-administrativo).

O PDI é o instrumento de planejamento estratégico das instituições de ensino e nele constam a missão (razão de existir), a visão (onde pretende chegar), os objetivos e as metas – guiados/direcionados pelos princípios da organização, que funcionam como balizadores do comportamento da organização rumo ao cumprimento da missão. A missão da UNIR é

¹ Art. 1º do Decreto 5.773.

² Inciso II do art. 21 do Decreto 5.773/2006.

produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônica, visando o desenvolvimento da sociedade. A visão da UNIR é “ser referência em educação superior, ciência, tecnologia e inovação na Amazônia, até 2018”.

Para alcançar a missão, a organização carece de princípios, os quais balizam o comportamento da organização no cumprimento da missão. Além disso, é mister que a organização tenha valores – preceitos essenciais e permanentes – que funcionam “como um pequeno conjunto de princípios de orientações perenes, não requer nenhuma justificativa externa: têm valor e importância intrínsecos e são importantes para aqueles que fazem parte da organização” (PDI-UNIR – 2014-2018, p. 31).

Enquanto o PDI é a estratégia da instituição, o Relatório Anual de Gestão é um instrumento de prestação de contas que deve promover a publicização dos atos da organização mediante o alinhamento entre o que foi planejado e o executado. O Artigo 70 da Constituição Federal de 1988 dispõe que a “[...] fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, [...], mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder”. Assim, na UNIR, o controle externo é exercido pelo TCU e o controle interno pela Secretaria de Controle Interno (SECOI) por ser o “órgão permanente de auditoria interna da UNIR, responsável pelo desenvolvimento de ações de controle e auditoria no âmbito de sua competência” (Art. 32 do Regimento Geral da UNIR).

3.2 Esquema teórico-empírico para formular indicadores e inquirições

Para orientar na formulação dos indicadores-metas e inquirições do instrumento de pesquisa, desenvolveu-se o esquema teórico-empírico a seguir com base no PDI-UNIR.

Ilustração 3 – Quadro para esquema teórico-empírico

1 – POLÍTICA DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOCENTE	
OBJETIVO 1.1 – Promover a cultura de participação e divulgação das ações docentes	META 1.1.1: Definir um plano de incentivo à participação em eventos, baseados em critérios definidos pelos <i>Campi</i> e núcleos, até o primeiro semestre de 2015.
	META 1.1.2: Ampliar verbas orçamentárias que propiciem a participação dos docentes e divulgação de pesquisas.
	META 1.1.3: Criar um calendário anual de eventos acadêmicos e científicos da UNIR para divulgação, até o mês de janeiro de cada ano, a fim de viabilizar a participação docente.
OBJETIVO 1.2 – Estabelecer políticas de capacitação docente e formação continuada.	META 1.2.1: Criar e ampliar programas de Minter e Dinter para capacitação docente, até 2018.
2 – POLÍTICA DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	
OBJETIVO 2.1 – Garantir a capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos.	META 2.1.1: Realizar o dimensionamento do quadro de pessoal técnico-administrativo, organizando informações que antecipam a elaboração do plano de capacitação e qualificação dos servidores até julho de 2015.
	META 2.1.2: Promover a avaliação geral e contínua do corpo técnico-administrativo, como parte integrante para o desenvolvimento humano e de carreira.
	META 2.1.3: Ampliar a participação dos representantes dos servidores técnico-administrativos.
	META 2.1.4: Ampliar o orçamento necessário para capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos.
OBJETIVO 2.2 – Promover a valorização dos servidores técnico-administrativos.	META 2.2.1: Assegurar a ocupação dos cargos de direção e funções gratificadas da área administrativa por servidores técnico-administrativos do quadro permanente, detentores de conhecimentos e habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo.
	META 2.2.2: Ampliar a divulgação interna das decisões tomadas nos conselhos

	superiores, por meio do boletim de serviços, divididas por temática, publicadas pela SECONS.
3 – GESTÃO INSTITUCIONAL	
OBJETIVO 3.1 – Desenvolver capacidades de gestão para docentes, técnicos e conselheiros	META 3.1.1: Estabelecer critérios voltados para a gestão administrativa objetivando a eleição e nomeação de gestores, detentores de conhecimentos e habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo.
	META 3.1.2: Oferecer capacitação para servidores/gestores e conselheiros, como forma de melhoria no desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo.
	META 3.1.3: Promover alteração estatutária e regimental para permitir a ampliação da participação dos técnicos nos conselhos universitários.

Fonte: Adaptado do PDI-UNIR 2014-2018 (pp. 112-114)

De acordo com Gil (2008, p. 83), boa parte das variáveis na pesquisa social só pode ser mensurada adequadamente a partir da identificação de certo número de indicadores e, desse modo, para mais compreensão, os indicadores-metas deste trabalho foram submetidos a uma escala de valores, mediante atributos evidenciados do PDI/UNIR 2014-2018, em matrizes dispostas em quadros com os seguintes valores e respectivos conceitos escalares: 100 (cem) para nível excelente, 80 (oitenta) para nível alto/bom, 50 (cinquenta) para nível médio, 20 (vinte) para nível baixo/ruim e 0 (zero) quando não for aplicável.

Quadro 1 – Valores escalares

Conceito	Atributos a serem evidenciados no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR	Valores escalares e/ou proporcionais
Nível excelente	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016): - meta realizada ou em andamento - ação muito detalhada - resultado(s) dentro da estratégia do PDI/UNIR 2014-2018 - responde totalmente	100
Nível alto/bom	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016): - meta realizada ou em andamento - ação detalhada - resultado(s) dentro da estratégia do PDI/UNIR 2014-2018 - responde parcialmente	80
Nível médio	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016): - meta realizada ou em andamento - ação mencionada de forma genérica - parte do(s) resultado(s) dentro da estratégia do PDI/UNIR 2014-2018 - responde superficialmente	50
Nível baixo/ruim	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016): - meta não realizada/implantada - ação mencionada como não atendida - sem resultados dentro da estratégia do PDI/UNIR 2014-2018 - responde negativamente	20
Não aplicável	Não consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016): - impossibilidade de verificar se a meta foi realizada ou está em andamento - ação inexistente no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) - sem resultado - sem resposta	0

Fonte: Adaptação de Silva Neto (2017) pela autora.

O quadro 1 trata dos valores escalares destinados à avaliação do andamento/da realização dos indicadores-meta e foi usado para atribuir valor às matrizes de inquirições (questionamentos), constantes nos quadros de 2 a 6, e deve obedecer à seguinte ordem:

- ler primeiramente na matriz o indicador a ser avaliado;

- em seguida ler pelo menos três vezes a inquirição (questão) correspondente ao indicador a ser avaliado;
- em seguida, tentar identificar no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) correspondência com o(s) requisito(s) da questão formulada;
- comparar os requisitos das ações identificadas, primeiramente, com o nível excelente do quadro 6: se os requisitos da ação identificada forem totalmente compatíveis com os atributos do nível excelente, marcar com um “X” o valor 100 (cem) correspondente à questão avaliada;
- caso algum requisito da questão não tenha correspondência com o nível excelente, tentar correspondência da ação com o nível alto/bom; nesse caso, se o(s) requisito(s) encontrar(em) total correspondência, marcar com um “X” o valor 80 (oitenta) correspondente à questão avaliada;
- caso a ação não corresponda ao nível alto/bom, tentar correspondência com o nível médio para marcar com o “X” o valor 50 (cinquenta);
- se ainda não for possível encontrar correspondência total com o nível anterior, tentar correspondência com o nível baixo/ruim; se obtiver sucesso nesta tentativa, marcar com um “X” o valor 20 (vinte);
- se na tentativa anterior ainda não se tiver obtido sucesso, marcar com “X” a coluna “0” (zero).

A avaliação aplicada no presente trabalho seguiu a seguinte estratégia:

- buscou-se avaliar o grau de alinhamento do Relatório de Gestão 2017 (ano base 2016) com o PDI/UNIR 2014-2018 mediante mensuração dos objetivos do PDI (atributos) em forma de inquirições para verificar o nível de execução das metas-indicadores. Os atributos foram dispostos em cinco quadros em que cada quadro tem três colunas, sendo a coluna da esquerda de indicadores-meta, a coluna do meio de inquirições (indagações) e a coluna da direita com os valores escalares;
- os indicadores-meta são oriundos das metas constantes no PDI/UNIR 2014-2018, relativas aos subitens 9.1, 9.2 e 9.3. As inquirições são para responder se as ações previstas/planejadas no PDI foram retratadas no Relatório de Gestão, tendo em vista que o PDI é a estratégia da instituição e o relatório anual de prestação de contas é uma ferramenta de publicização das ações planejadas pela administração pública. Portanto, o que foi previsto no PDI 2014-2018, deve constar no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016);
- as matrizes (objetivos) foram agrupadas em cinco quadros concernentes à formação e capacitação de docentes e técnicos-administrativos, em conformidade com o previsto no PDI e descrito no mapa estratégico.

Assim, esta pesquisa foi realizada a partir de matrizes agrupadas em cinco quadros, que foram avaliadas segundo os valores escalares supracitados a partir de atributos para os quais foram atribuídos conceitos, a fim de mensurar o grau de alinhamento do PDI/UNIR 2014-2018, atinente à política de formação e capacitação docente e do corpo técnico-administrativo, com o Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016). Com um total de 13 questões. A avaliação dos itens de cada matriz consta no próximo capítulo.

4 RESULTADO

Os objetivos e metas constantes no esquema teórico-empírico para formular indicadores e inquirições foram transpostos em matrizes de avaliação em que os objetivos foram transformados em indicadores-meta e as metas foram convergidas em inquirições a fim de verificar o respectivo valor escalar. Desta forma, temos o seguinte resultado:

Quadro 2 – Matriz de avaliação no que se refere à política de formação e capacitação do corpo docente quanto ao objetivo relativo à promoção da cultura de participação e divulgação das ações docentes

Indicadores-Metas	Inquirições (questões)	Valores escalares e/ou proporcionais				
		100	80	50	20	0
1. Definição de plano de incentivo à participação docente em eventos (IM-1).	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR a definição de um plano de incentivo à participação de docentes em eventos, baseados em critérios definidos pelos <i>Campi</i> e Núcleos?					X
2. Ampliação de subsídios para participação dos docentes e divulgação de pesquisas (IM-2).	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR a ampliação de verbas orçamentárias destinadas à participação dos docentes em eventos e a divulgação de pesquisas?					X
3. Participação docente (programada/planejada) em eventos acadêmico-científicos (IM-3).	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR a criação de um calendário anual de eventos acadêmico-científicos para divulgação, até o mês de janeiro de cada ano, a fim de viabilizar a participação docente?					X

Fonte: Adaptação de Silva Neto 2017 e PDI/UNIR 2014-2018 pela autora.

O indicador-meta 1 foi conceituado como não aplicável e por conseguinte recebeu valor escalar 0, em razão de que não consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) que a UNIR definiu um plano de incentivo a participação de docentes em eventos, baseados em critérios definidos pelos *Campi* e Núcleos.

O indicador-meta 2 foi conceituado não aplicável e recebeu valor escalar 0, tendo em vista que o item 3.1.2. do Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) trata da gestão de recursos mediante a Proposta Orçamentária; contudo não menciona se houve ampliação de verbas orçamentárias destinadas a participação dos docentes em eventos e divulgação de pesquisas.

O indicador-meta 3 foi conceituado como não aplicável e recebeu valor escalar 0, porque não há menção no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) de criação de calendário anual de eventos.

Quadro 3 – Matriz de avaliação quanto à política de formação e capacitação do corpo técnico-administrativo referente ao objetivo de promoção da valorização dos servidores técnico-administrativos

Indicadores-Metas	Inquirições (questões)	Valores escalares e/ou proporcionais				
		100	80	50	20	0
1. Garantia de ocupação dos cargos de direção e funções gratificadas da área administrativa por servidores técnico-administrativos (IM-4).	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR que foi assegurada a ocupação dos cargos de direção e funções gratificadas da área administrativa por servidores técnico-administrativos do quadro permanente, detentores de conhecimentos e habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo?			X		
2. Ampliação da participação dos representantes dos servidores técnico-administrativos nos Conselhos Superiores (IM-5).	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR que foi ampliada a participação dos representantes dos servidores técnico-administrativos nos Conselhos Superiores e incluído um representante da Biblioteca Central?					X

3. Ampliação do orçamento para capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos (IM-6).	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR que o orçamento necessário para capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos foi ampliado?					X	
--	---	--	--	--	--	---	--

Fonte: Adaptação de Silva Neto 2017 e PDI/UNIR 2014-2018 pela autora.

O indicador-meta 1 foi conceituado com o nível médio e recebeu valor escalar 50, tendo em vista que o Quadro 28 - Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas da UPC - constante no item 5.1.1 (Estrutura de Pessoal da Unidade) trata do quantitativo de Cargos em Comissão e Funções de Gratificação, porém não especifica se as funções da área técnica foram destinadas aos servidores técnico-administrativos. Assim, a ação foi mencionada de forma genérica e respondeu superficialmente à inquirição.

O indicador-meta 2 foi conceituado como não aplicável e recebeu valor escalar 0, por não ter sido mencionado no Relatório.

O indicador-meta 3 foi conceituado como nível baixo/ruim e recebeu valor escalar 20, considerando que a Ação 2109.4572 – Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação – teve pouco orçamento previsto e contingenciamentos iniciais estabelecidos pelo Governo. Desse modo, não houve aumento e a ação mencionada não foi atingida.

Quadro 4 – Matriz de avaliação no que se refere à política de formação e capacitação do corpo docente quanto ao objetivo relativo ao estabelecimento de políticas de capacitação docente e formação continuada

Indicadores-Metas	Inquirições (questões)	Valores escalares e/ou proporcionais				
		100	80	50	20	0
1. Criação de programas de Mestrado Interinstitucional (MINTER) e Doutorado Interinstitucional (DINTER) (IM-7).	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR que foram criados programas de Minter e Dinter para capacitação docente?					X
2. Ampliação de programas de MINTER e DINTER (IM-8).	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR que foram ampliados programas de Minter e Dinter para capacitação docente?					X

Fonte: Adaptação de Silva Neto 2017 e PDI/UNIR 2014-2018 pela autora.

Os indicadores-metas 1 e 2 foram conceituados como não aplicáveis e receberam valor escalar 0 porque não foram mencionados no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016).

Quadro 5 – Matriz de avaliação no que se refere à política de formação e capacitação do corpo técnico-administrativo quanto ao objetivo relativo à garantia da capacitação e qualificação

Indicadores-Metas	Inquirições (questões)	Valores escalares e/ou proporcionais				
		100	80	50	20	0
1. Realização do dimensionamento do quadro de pessoal técnico-administrativo (IM-9).	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR a realização do dimensionamento do quadro de pessoal técnico-administrativo (mediante organização de informações que antecipassem a elaboração do plano de capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos)?				X	
2. Promoção da avaliação geral e contínua do corpo	Consta no Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) da UNIR que houve a					X

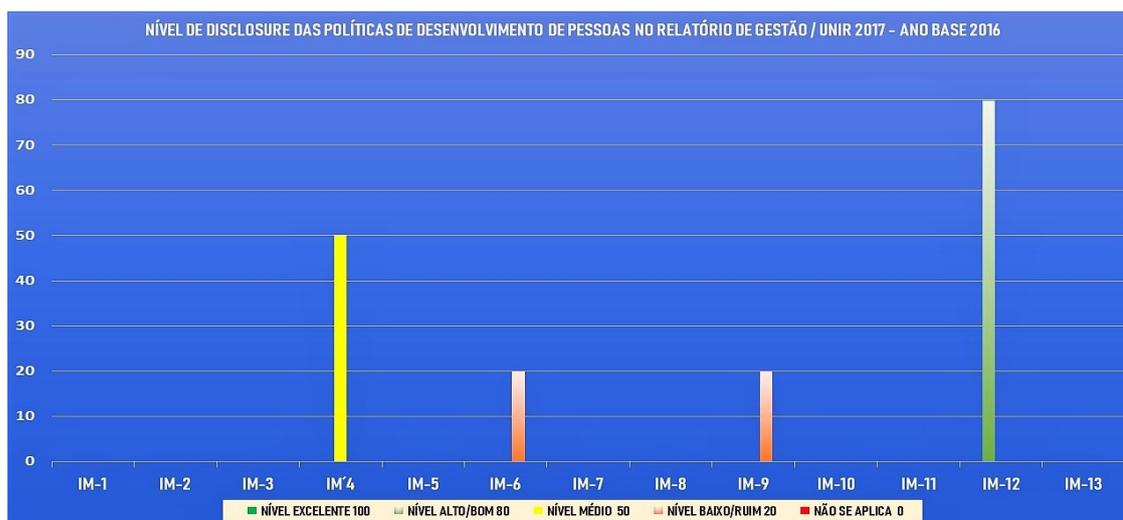
O indicador-meta 3 foi conceituado como não aplicável e recebeu valor escalar 0, considerando que não foi mencionado no Relatório.

Diante da avaliação da conceituação e dos valores escalares dos quadros de 2 a 6, temos um total de 13 (treze) indicadores-meta e os seguintes resultados: a) 01 (um) indicador-meta foi conceituado com o nível alto/bom e recebeu o valor escalar 80; b) 01 (um) indicador-meta foi conceituado com o nível médio e recebeu o valor escalar 50; c) 02 (dois) indicadores-meta foram conceituados com o nível baixo/ruim e receberam o valor escalar 20; e d) 09 (nove) indicadores-meta foram conceituados como não aplicáveis e receberam o valor escalar 0. O valor máximo da soma dos 13 (treze) indicadores-meta é 1300. Na soma dos resultados apresentados, o total do valor escalar atingiu 170.

Assim, com base no quadro 1, os atributos que foram evidenciados no Relatório de Gestão da UNIR 2017 (ano base 2016) são em sua grande maioria não aplicáveis, ou seja, não constam no Relatório de Gestão 2017 (ano base 2016), o que impossibilitou verificar se as metas foram realizadas ou estão em andamento em face da ação inexistir (não constar), no Relatório em questão.

Para uma visão geral, apresenta-se o gráfico do resultado da pesquisa onde se constata o não alinhamento entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Relatório Anual de Gestão da Universidade Federal de Rondônia.

Ilustração 4 – Gráfico com os treze indicadores-metas



Fonte: Achados da pesquisa.

O gráfico mostra que não houve evidência de disclosure para os indicadores-metas (IM-1; IM-2; IM-3; IM-5; IM-7; IM-8; IM-10; IM-11; e IM-13).

O *Balanced Scorecard* é usado para criar organizações focalizadas na estratégia e com o ele é possível concentrar todos os recursos organizacionais na estratégia e construir um sistema gerencial voltado para gerência da estratégia, com base em três dimensões distintas (Kaplan; Norton, 2001):

1. Estratégia. A estratégia se converte no principal item da agenda organizacional.
2. Foco. Todos os recursos e atividade da organização se alinham com a estratégia.
3. Organização. Todo o pessoal se mobiliza para formas de atuação com novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados.

A descrição da estratégia é um importante passo na organização e para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia é necessário um modelo geral de estratégia

em que o BSC ofereça exatamente esse modelo para a descrição de estratégias que criam vários elementos importantes: a) o desempenho financeiro; b) o sucesso com os clientes-alvo; c) os processos internos; d) ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável; e e) os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamentos dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho de processo, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas (Kaplan; Norton, 2006c, p. 7).

Os indicadores de desempenho estratégico têm a função de verificar se a organização está alcançando os objetivos determinados pela alta direção, os chamados objetivos estratégicos. O BSC é uma ferramenta muito usada para auxiliar na determinação desses objetivos. Cada indicador do BSC é desdobrado em iniciativas estratégicas necessárias para o alcance das metas traçadas. As iniciativas estratégicas são responsáveis pela obtenção dos resultados e, por conseguinte, a execução da estratégia.

Para Kaplan e Norton (2006b, pp 15 e 16), após a definição, o planejamento e a vinculação da estratégia a um plano operacional abrangente, a organização “[...] começa a executar seus planos estratégicos e operacionais, a monitorar os resultados do desempenho e a agir para melhorar as operações e a estratégica, com base nas novas informações e no aprendizado contínuo”, mediante realização periódica de reuniões com as unidades pertinentes, para analisar o desempenho e tratar os problemas emergentes ou persistentes.

Diante do resultado da ausência de alinhamento do Relatório de Gestão 2017 (exercício 2016) com o PDI/UNIR 2014-2018, sugere-se que sejam formuladas planilhas em conformidade com o mapa estratégico da UNIR, em que seriam monitorados, inicialmente, os seguintes itens: objetivo estratégico, meta-indicador, o indicador previsto/esperado e o obtido, a cada semestre de cada ano de vigência do PDI.

Assim, tem-se na planilha um quadro comparativo do que foi proposto/planejado e do que foi obtido (o que realmente aconteceu/qual a realidade), o que propicia verificar se o que foi planejado foi efetivado, mediante acompanhamento semestral mais detalhado em que os dados do ano vigente sejam comparados com os dados do ano anterior no que concerne ao previsto/esperado e aos obtidos, no intuito de verificar se houve resultados positivos e/ou negativos.

Quadro 13 – Sugestão de planilha de monitoramento anual

Objetivo estratégico	Meta-indicador	Previsto/esperado					Obtido				
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018

Fonte: Autora

Ressalta-se a importância de que os indicadores constantes nas planilhas sejam tema de discussão em reuniões a serem realizadas periodicamente com os servidores da alta administração para fins de repasse dos dados coletados pelas unidades pertinentes e abordagem do que e como melhorar.

Sugere-se a observância e acompanhamento das metas estabelecidas estrategicamente, as metas consideradas alcançadas e parcialmente alcançadas, bem como as iniciativas que se destacaram positivamente ou pelos desafios ainda não concretizados. Além de considerar que nem todos os objetivos terão metas para o exercício.

De acordo com Kaplan e Norton (2006b), além das reuniões de análise da operação e da estratégia, a organização deve promover reunião específica para verificar se os pressupostos estratégicos básicos continuam válidos, a chamada *reunião de teste e adaptação da estratégia*, com periodicidade mínima anual em que “[...] a equipe executiva se reúne para questionar e desafiar a estratégia, e, se necessário, para adaptá-la às novas circunstâncias

[...]”, tendo em vista que conforme a estratégia é atualizada, “[...] a equipe executiva também modifica o mapa estratégico e o Balanced Scorecard da organização e inicia outro ciclo de planejamento estratégico e de execução operacional [...]”.

Assim, indicadores bem definidos e acompanhamento mediante quadro comparativo demonstram mais claramente se a estratégia está sendo executada com sucesso, pois para resultados notáveis é preciso: descrever a estratégia, mensurar a estratégia e gerir a estratégia, uma vez que não se pode gerenciar (gestão da estratégia) o que não se pode medir (mensuração da estratégia) e não se pode medir o que não se pode descrever (descrição da estratégia).

6 CONCLUSÃO

O Método de Avaliação Proposta de Silva Neto utilizado neste trabalho, o BSC e o mapa estratégico da UNIR propiciaram verificar e mostrar a ausência de alinhamento do Relatório de Gestão 2017 (ano base 2016) com o PDI/UNIR 2014-2018 no tocante a perspectiva de desenvolvimento de pessoas, quanto aos indicadores-metas de políticas de desenvolvimento do pessoal técnico-administrativo e de políticas de desenvolvimento do pessoal docente, os quais foram criados no intuito de avaliar esse grau de alinhamento.

Diante desse fato, propôs-se um acompanhamento das metas, mediante preenchimento de planilhas semestrais, a serem alimentadas com frequência pelas unidades pertinentes, compostas, inicialmente, por: objetivo, indicador-meta, quantitativo/percentual obtidos, quantitativo/percentual previstos e o período a ser considerado; sendo essencial para o acompanhamento a realização de reuniões frequentes, com vistas a analisar os dados relativos ao alcance ou não das metas, dos objetivos e, se for necessário, ajustar o mapa estratégico da UNIR em conformidade com os resultados verificados no acompanhamento.

Destarte, o simples fato de uma organização ter um instrumento estratégico não assegura o seu sucesso, pois é preciso haver uma boa execução do plano estratégico. Assim, é mister a medição por meio de indicadores e acompanhamento contínuo dos resultados, para fins de análise e tomada de decisão pela alta administração, inclusive, se for necessário, promover o ajuste do mapa estratégico de acordo com a necessidade da Universidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. **Diário Oficial** [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 mai. 2006. p.6, S.1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em 2/2/2018.

BRASIL. Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial** da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em 03/02/2018.

BRASIL. Portaria nº 040, de 12 de dezembro de 2007. **Diário Oficial** [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 de dezembro de 2010. Seção 1, p. 23. Disponível em <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=23&data=29/12/2010>. Acesso em 10/02/2018

BRASIL. Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014. **Diário Oficial** [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 24, de 04 de fevereiro de 2014. Seção 1, p. 5. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/abmes/legislacoes/visualizar/id/1520>. Acesso em 02/02/2018.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR). Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Rondônia – PDI/UNIR (2014-2018). Disponível em http://www.pdi.unir.br/downloads/2692_pdi_unir_2014_2018_versao_pos_consun_15_de_junho_2014_177.pdf. Acesso em 02/12/2017

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR). Relatório de Gestão 2016 da Universidade Federal de Rondônia. Disponível em https://www.unir.br/noticias_arquivos/22592_relatorio_de_gestao_2016_versao_final_e_contas.pdf. Acesso em 02/12/2017.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR). Regimento Geral da Universidade Federal de Rondônia. Disponível em: <http://www.secons.unir.br/pagina/exibir/5822>. Acesso em 20/03/2018.

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

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006c.

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. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA NETO, J. M. Avaliação da Liderança na Gestão do Espaço Público Municipal. International Book Market Service Ltda – OmniiScriptum Publishing Grup. Mauritius, 2017

SINK, D. Scott. Developing measurement systems for world class competition (In: CHRISTOPHER, William F. (ed.) e THOR, Carl G. (ed.). Handbook for productivity measurement and improvement. Portland, Or: Productivity Press, 1993.

SOUTO-MAIOR, Joel. Planeação estratégica e comunicativa. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.