



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANA CLAUDIA SÁ OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* À GESTÃO  
ESTRATÉGICA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA  
E TECNOLOGIA DA BAHIA**

Salvador  
2014

**ANA CLAUDIA SÁ OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* À GESTÃO  
ESTRATÉGICA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA  
E TECNOLOGIA DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Hermida Quintella

Salvador

2014

**ANA CLAUDIA SÁ OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* À GESTÃO  
ESTRATÉGICA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA  
E TECNOLOGIA DA BAHIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 30 de julho de 2014

Rogério Hermida Quintella – Orientador \_\_\_\_\_

Doutor em Gerenciamento Estratégico pela University Of Brighton.

Universidade Federal da Bahia

Gustavo da Silva Motta \_\_\_\_\_

Doutor em administração pela Universidade Federal da Bahia

Universidade Federal Fluminense.

Ernani Marques dos Santos \_\_\_\_\_

Pós Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo

Universidade Federal da Bahia

A minha mãe e a minha filha, eternas companheiras dos  
momentos mais alegres aos mais difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, agradeço a Deus, por tudo, literalmente tudo que me deu.

À minha mãe, pai e irmãs pela base familiar que me tornou mais completa e realizada.

À minha filha pela maturidade infantil que a fez esperar e torcer mais do que ninguém pela conclusão deste trabalho.

À minha centenária avó, cuja força, sabedoria e lucidez nos faz repensar sobre os reais valores da vida.

Ao Professor Rogério, meu orientador e companheiro nesta árdua batalha.

Aos amigos Juliana, Conceição, Wolly e Rafael por tornarem minha vida mais feliz.

A Luize, Suzana, Tataitá e Edson que além da amizade deram valiosas contribuições para consolidação desta dissertação.

A toda turma do MPA/IFBA pelas experiências trocadas.

Aos colegas de trabalho Guilherme, Patrícia e Silvia pelo apoio dispensado diariamente ao longo desta jornada.

Ao Prof. Ernani e à Cristina do NPGA pelo acolhimento nos momentos difíceis.

Por fim, meu anjo da guarda pela proteção e inspiração.

“Transforme as pedras que você tropeça nas pedras de sua escada.”

Sócrates

OLIVEIRA, Ana Claudia Sá. Aplicação do Balanced Scorecard à gestão estratégica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. \_\_\_\_ f. II. 2014. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

## RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar se a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) permite o alinhamento das diferentes diretivas adotadas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), visando à definição de uma estratégia única. Para o alcance do objetivo geral, três objetivos específicos foram definidos: (1) identificar e analisar criticamente a missão, a visão, o planejamento estratégico e demais diretivas adotadas pela gestão estratégica do IFBA, (2) entender a relação existente entre o Planejamento Estratégico, o Termo de Acordo de Metas e Compromissos-TAMC e os Indicadores de Gestão do IFBA sob a ótica do BSC e (3) construir e validar uma proposta de mapa estratégico para o IFBA. A pesquisa tem caráter qualitativo, o método adotado foi o estudo de caso, desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica, documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Os temas que constituíram a fundamentação teórica das análises realizadas foram o planejamento e a gestão estratégica, o *Balanced Scorecard*-BSC e os indicadores de gestão. A pesquisa documental e a observação participante proporcionaram o alcance do primeiro objetivo específico da pesquisa. Com base nos critérios de abrangência, nível de obrigatoriedade perante instâncias hierárquicas superiores, e compatibilidade com a metodologia do BSC foram definidas as principais diretivas adotadas pela gestão estratégica do IFBA e que serviriam de base para as análises realizadas nesta pesquisa. Para alcance do segundo objetivo específico, buscou-se entender a relação existente entre estas diretivas selecionadas. O resultado foi a construção de um quadro, o qual demonstrou que a partir das perspectivas do BSC era possível promover o alinhamento entre as diretivas que inicialmente apresentaram-se desconexas. A representação gráfica do quadro resultou no alcance do terceiro objetivo específico, quando então foi construído o mapa estratégico proposto para o IFBA, o qual foi validado através de entrevistas semiestruturadas com a alta gestão do Instituto. Como produto desta validação surgiu o mapa estratégico ajustado conforme sugestões dos entrevistados. Como produto desta validação surgiu o mapa estratégico ajustado conforme sugestões dos entrevistados. Assim, apesar das lacunas encontradas, a pesquisa concluiu que a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) permite o alinhamento das diferentes diretivas adotadas pelo IFBA por meio da utilização de instrumentos a exemplo do quadro e do mapa estratégico. Este alinhamento foi desenvolvido a partir do estabelecimento das relações de causa e efeito entre os objetivos do PDI e as metas do TAMC, sob a lógica das perspectivas do BSC e dos indicadores de gestão. Por fim, alguns fatores limitadores e sugestões de pesquisas futuras foram apresentados.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Balanced Scorecard. Indicadores de Gestão.

OLIVEIRA, Ana Claudia Sá. Application of Balanced Scorecard strategic management of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Bahia. \_\_\_\_ f. II. 2014. Master Dissertation – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine whether the methodology of Balanced Scorecard (BSC) allows the alignment of the different policies adopted by the Federal Institute of Education, Science and Technology of Bahia (IFBA), in order to define a single strategy. Three specific goals were defined to achieve the general objective: (1) identify and critically analyze the mission, vision, strategic planning and other policies adopted by IFBA's strategic management, (2) to understand the relationship between strategic planning, Targets and Commitments Agreement Term-TAMC and IFBA's management indicators from BSC perspective and (3) to construct and to validate a strategy map proposition for IFBA. This research holds a qualitative nature and adopts the case study method, developed from literature, documentary review, participant observation and semi-structured interviews. The constituent themes of the theoretical basis concerning the performed analysis were: planning and strategic management, the Balanced Scorecard-BSC and management indicators. Documentary review and participant observation provided the achievement of this research first specific goal. Based on criteria including coverage, level of subordination to hierarchically superior cells and compatibility with BSC methodology, the main policies adopted by IFBA's strategic management were defined, those of which would serve as a base for the analysis performed within this research. In order to achieve the second specific goal, it was necessary to comprehend the relation between those selected policies. This process entailed the construction of a framework that has shown that, from the perspectives of the BSC, it was possible to promote the alignment between said policies, which, at first, seemed unconnected. The graphical representation of the framework resulted in the achievement of the third specific goal, when it was built the strategic map proposed for IFBA and validated through semi-structured interviews with the high management of the Institute. As a product of this validation, the adjusted strategy map emerged, in agreement with suggestions from respondents. Therefore, despite gaps found, this research concluded that BSC methodology allows the alignment of the different policies adopted by the IFBA through the use of instruments such as the framework and the strategic map. This alignment was developed through establishing cause-and-effect relations between PDI objectives and TAMC goals, from BSC and management indicators rationale. Finally, some limiting factors and suggestions for future research were presented.

**Keywords:** Strategic Management. Balanced Scorecard. Management Indicators.



## LISTAS DE FIGURAS

Figura 01	Estratégia	21
Figura 02	Níveis do planejamento	25
Figura 03	Fluxograma do Planejamento	26
Figura 04	Processo de administração estratégica	30
Figura 05	O processo de planejamento e gestão estratégica	31
Figura 06	Modelo de BSC para organização pública	38
Figura 07	Mapa estratégico genérico	43
Figura 08	O processo de controle estratégico	45
Figura 09	Níveis de medição de desempenho	46
Figura 10	Planejamento institucional IFBA	52
Figura 11	Interfaces do PDI	61
Figura 12	Etapas da pesquisa	64
Figura 13	Modelo de BSC: original e adaptado	71
Figura 14	Mapa estratégico proposto	74
Figura 15	Metodologia de análise de dados	78
Figura 16	Mapa estratégico ajustado	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Evolução da administração estratégica	29
Quadro 02	Fatores críticos para gestão estratégica da organização pública	32
Quadro 03	Indicadores do TCU	56
Quadro 04	Metas do TAMC	59
Quadro 05	Instrumentos e técnicas de coleta de dados e informações	68
Quadro 06	Alinhamento BSC, TAMC, PDI e indicadores de gestão	72
Quadro 07	Perguntas x Objetivos das entrevistas	77
Quadro 08	Codificação dos dados	80

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Administração por objetivos
BSC	Balanced Scorecard
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CNE	Conselho Nacional de Educação
CGU	Controladoria Geral da União
CONSUP	Conselho Superior
DAP	Diretoria da Administração e Planejamento
DDI	Departamento de Desenvolvimento Institucional
DEPLAN	Departamento de Planejamento
IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
IFETS	Instituições Federais de Educação Tecnológica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PMI	Plano de Metas Institucional
PPI	Plano Pedagógico Institucional
PQI	Plano de Qualificação Institucional
RG	Relatório de Gestão
TAMC	Termo de Acordo de Metas e Compromissos
UFBA	Universidade Federal da Bahia
SESu	Secretaria de Educação Superior
PROAP	Pró-reitoria de Administração e Planejamento
PRODIN	Pró-reitoria de Infraestrutura e Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-reitoria de Ensino e Assistência Estudantil
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
2.1 EM BUSCA DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	19
2.1.1 Estratégia organizacional.....	19
2.1.2 Planejamento estratégico.....	23
2.1.3 Administração e gestão estratégica.....	27
2.2 BALANCED SCORECARD-BSC.....	33
2.2.1 Balanced Scorecard: vantagens e limitações da implementação	39
2.2.2 Mapas estratégicos.....	41
2.3 INDICADORES DE GESTÃO.....	44
<b>3 O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA</b> .....	50
3.1 O PLANEJAMENTO DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA.....	50
3.2 MISSÃO E VISÃO DO IFBA.....	53
3.3 INDICADORES DE GESTÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS.....	54
3.4 O TERMO DE ACORDO DE METAS E COMPROMISSOS DO IFBA.....	57
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS</b> .....	62
4.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	62
4.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	64
4.2.1 – Etapa II –Definição da unidade de análise e do problema de pesquisa.	65
4.2.2 – Etapa III – Coleta de dados e informações.....	65
4.2.3 - Etapa IV- Análise e resultados da pesquisa documental.....	68
4.2.4 – Etapa V- Validação dos resultados.....	75
4.2.5 – Etapa VI- Análise e apresentação dos resultados.....	77
<b>5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	82
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	86
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	88
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICES.....	94
ANEXO.....	107

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos seus 100 anos de existência, a educação profissional tem se apresentado como elemento diferencial para o desenvolvimento educacional, político, econômico e social, além de promover o processo de inclusão das classes menos favorecidas ao mercado de trabalho. Uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas demonstrou que possuir formação profissional aumenta em 48% as chances de uma pessoa, em idade ativa, ingressar no mercado de trabalho (FGV, 2004).

Atento a esta realidade, em novembro de 2005, com a publicação da Lei 11.195, o Ministério da Educação - MEC deu início ao Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. A primeira fase aconteceu em 2006 e a segunda em 2007. A meta era implantar 150 novas unidades de ensino em todo país. A previsão é de que em 2014 se totalize 562 unidades.

Com a promulgação da Lei nº. 11.892, datada de 29 de dezembro de 2008, os antigos Centros Federais de Educação, Ciência e Tecnologia- CEFETs, as Escolas Agrotécnicas e as Escolas Técnicas passaram a compor a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. A partir de então, atendendo às diretrizes legais, o CEFET/BA passa por uma série de mudanças estruturais e se transforma no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia-IFBA ou simplesmente, Instituto Federal da Bahia, conforme assegura o seu Manual de Uso da Marca.

As políticas adotadas pelo Governo Federal nos últimos anos resultaram num aumento expressivo de investimentos na Educação Profissional e Tecnológica do país. Dentre os principais objetivos destas políticas destacam-se a ampliação e a interiorização da Rede, através da implantação de novos campi e da elevação do número de vagas ofertadas. Até 2008, o CEFET/BA era composto por 08 unidades descentralizadas de ensino; em 2013 o IFBA já contava com uma estrutura multicampi formada por 17 campi, 05 núcleos avançados e 01 reitoria; oferecendo cursos de nível médio, superior e pós-graduações. A previsão é de que em 2014 sejam, ainda, inaugurados mais 04 campi no interior do estado.

Percebe-se assim o desenvolvimento de uma conjuntura política extremamente favorável ao processo de expansão da educação profissional e

tecnológica. Entretanto, a expansão da educação profissional no Brasil cria novas oportunidades, mas também traz consigo uma série de novos desafios. Tais instituições, inseridas no contexto global, precisam lançar mão de mecanismos capazes de transformar sua administração a partir de processos mais dinâmicos e eficazes, mediante a adoção de procedimentos próprios de uma gestão estratégica.

Os gestores precisam implementar transformações em consonância com a atual era do conhecimento, sendo imprescindível que introduzam técnicas e métodos administrativos mais apropriados para o desenvolvimento de processos gerenciais mais competitivos, o que se constitui num desafio ainda maior em se tratando de administração pública na área de educação.

Ademais, as exigências de mercado quanto à qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos, têm ganhado proporção significativa nos últimos anos. Por isso, gerenciar uma instituição de ensino tem se tornado uma atividade cada vez mais complexa.

No caso do Instituto Federal da Bahia, que vem passando por um intenso processo de expansão, esta complexidade é ainda maior. A garantia na qualidade dos serviços prestados, o cumprimento da missão e, sobretudo, o alcance da visão e dos objetivos institucionais requerem dos gestores ações planejadas e estrategicamente bem definidas. Para tanto, o IFBA vem implementando uma série de diretivas, as quais têm origem tanto em iniciativas próprias, quanto em normativas externas.

Atualmente, o Instituto possui várias diretivas gerenciais, formalizadas em documentos oficiais importantes para os processos de tomadas de decisão. Abaixo, estão resumidamente discriminadas algumas das principais diretivas utilizadas pelo IFBA, nos últimos anos:

1. Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAMC)- documento que formaliza um acordo firmado entre o IFBA, o MEC e a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica e que estabelece um conjunto de metas com prazo de alcance até o ano de 2022.
2. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)- corresponde ao planejamento estratégico do Instituto. Ele estabelece as políticas e diretrizes no âmbito do ensino,

pesquisa, extensão e gestão para um horizonte de 05 anos. As seções 3.1 e 3.2 abordaram de forma detalhada estes dois documentos institucionais;

3. Plano de Qualificação Institucional (PQI) - estabelece as políticas de qualificação Institucional;
4. Plano Pedagógico Institucional (PPI) - estabelece as políticas pedagógicas institucionais;
5. Plano de Metas Institucional (PMI) - documento anual construído coletivamente e que estabelece o planejamento tático e operacional do IFBA. Nele constam as metas e ações institucionais com as respectivas previsões de custo e prazo de alcance por setor estratégico.
6. Relatório de Gestão (RG) - documento a partir do qual o IFBA realiza a sua Prestação Anual de Contas. Nele consta não só a execução financeira como também o quantitativo correspondente ao número de alunos matriculados, cursos oferecidos, benefícios da assistência estudantil concedidos, docentes e técnicos administrativos admitidos, capacitados ou aposentados, total de acervo bibliográfico, veículos, etc. adquiridos ao longo do exercício correspondente. Destaque-se que é também no RG que são apresentados os indicadores de gestão da instituição.

Estes documentos representam diretrizes importantes para o desenvolvimento gerencial do IFBA. Para fins desta pesquisa, no entanto, serão adotadas apenas três destas diretrizes: o Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI 2009-2013, o Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAMC) e os indicadores de gestão. Os critérios utilizados para esta seleção serão apresentados na sessão 4.2.3, que tratará da análise e resultados da pesquisa documental.

O Balanced Scorecard-BSC, metodologia idealizada por Kaplan e Norton, é uma ferramenta de gestão que está sendo cada vez mais utilizada em instituições de ensino, pois tem apresentado elevado índice de eficácia no auxílio à implementação da gestão estratégica organizacional (SILVA, 2003). O BSC oferece instrumentos capazes de traduzir a estratégia a partir do alinhamento entre objetivos, metas e indicadores de desempenho, facilitando, com isso a definição e o monitoramento da estratégia.

O principal instrumento de alinhamento proposto pelo BSC é o mapa estratégico. Nele, o conjunto de metas, objetivos e indicadores adotados de forma independente passam a ter uma relação de coerência e complementaridade. Assim,

a implementação da citada metodologia pode promover um input ao planejamento e à gestão estratégica da instituição. Dentre as instituições de ensino que tem aplicado à metodologia do BSC destacam-se o Instituto Federal de Santa Catarina, o SENAI CIMATEC e o Instituto de Engenharia de Produção e Gestão (IEPG) da Universidade Federal de Itajubá, em Minas Gerais.

É com base nesse panorama histórico-conceitual que o presente trabalho busca identificar formas de alinhamento entre as diferentes diretrizes utilizadas pelo IFBA de modo que este possa definir uma estratégia única a ser traçada para gestão da instituição. O método de pesquisa a ser utilizado será o estudo de caso (YIN, 2001). Para tanto, analisar-se-á o contexto do IFBA, especificamente no período 2009 a 2013, período a partir do qual ocorre a transformação do CEFET/BA em IFBA e que coincide com o quinquênio do último Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que na prática desta instituição representa o seu planejamento estratégico. O ano de 2013 ainda corresponde ao final do período de curto prazo para alcance das metas do TAMC

## 1.1 PROBLEMA

Diante do exposto, o problema que se apresenta para esta pesquisa é de que maneira as diferentes diretrizes adotadas pelo IFBA podem ser utilizadas na elaboração de uma estratégia única, alinhada ao processo de gestão do Instituto? Visando responder ao problema em questão foram considerados os seguintes pressupostos:

P1- existe falta de alinhamento entre as diversas diretrizes adotadas pelo IFBA

P2- a metodologia do *Balanced Scorecard* pode facilitar este alinhamento.

## 1.2 OBJETIVOS

Considerando o problema de pesquisa e pressuposto apresentado, este trabalho tem por objetivo geral verificar se a metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC permite o alinhamento das diferentes diretrizes adotadas pelo Instituto Federal da



Bahia, visando a definição de uma estratégia única. Para o alcance do objetivo geral realizou-se o desdobramento deste nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar criticamente a missão, a visão, o planejamento estratégico e demais diretrizes adotadas pela gestão estratégica do IFBA.
- Entender a relação existente entre o planejamento estratégico, o Termo de Acordo de Metas e Compromissos e os indicadores de gestão do IFBA sob a ótica do BSC.
- Construir e validar uma proposta de mapa estratégico para o IFBA.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Além de ampliar o conteúdo bibliográfico a cerca da aplicabilidade do BSC em instituições públicas, pretende-se que os resultados desta pesquisa possa orientar os gestores no sentido de promover o alinhamento entre as diversas diretrizes utilizadas pelo Instituto sob a ótica do scorecard.

Outro benefício do estudo a ser considerado passam pela perspectiva financeira, pois o fato do BSC ter superado o modelo tradicional ao definir medidas para o desempenho organizacional que vão além da simples análise financeira, não significa que esta perspectiva seja totalmente desconsiderada pela metodologia. Ao contrário, tem orientado melhor os gestores quanto à alocação e otimização de recursos. No caso das instituições públicas como o IFBA, este controle é ainda mais imperativo, tendo em vista os princípios Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e da *Accountability* que preconizam a necessidade de uso eficiente e racional dos recursos públicos (ABRUCIO e LOUREIRO, 2005).

Pelos motivos explicitados, entende-se que a pesquisa em questão apresenta relevância, mesmo não pretendendo esgotar em si toda análise e discussão em torno dos conceitos e aplicabilidade dos temas abordados. A relevância deriva ainda do fato de que tal estudo nunca foi realizado no IFBA.

O trabalho encontra-se dividido em 05 capítulos: após esta introdução tem-se a fundamentação teórica, onde são abordados os temas estruturantes da dissertação, a saber, Gestão e Planejamento Estratégico; o Balanced Scorecard-BSC e os Indicadores de Gestão. Estes temas fundamentam as análises feitas sobre

os processos de gestão desenvolvidos pelos institutos a partir da formulação, implementação e controle de estratégias com vistas ao alcance dos objetivos.

O capítulo 03 tratará o caso específico do IFBA, apresentando como é desenvolvido o planejamento do Instituto, quais os seus principais indicadores de gestão, as condições do Termo de Acordo de Metas e Compromissos assinado com o MEC, sua missão e visão.

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa estão no capítulo 04, no qual haverá descrição do método e técnicas utilizados para execução da pesquisa, bem como apresentação e análise dos resultados. Por fim, no capítulo 05 serão apresentadas as conclusões e considerações finais. Também aí estarão discriminadas as limitações encontradas e as sugestões de pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados gestão e planejamento estratégico; *Balanced Scorecard*-BSC e indicadores de desempenho. Estes temas fundamentam as análises feitas sobre os processos de gestão desenvolvidos pelas instituições em geral, com particular atenção para as públicas, a partir da formulação, implementação e controle de estratégias com vistas ao alcance de seus objetivos.

### 2.1 EM BUSCA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

O planejamento e a gestão estratégica terão seus conceitos aqui analisados tendo em vista que compõem base e finalidade para as quais a metodologia do *Balanced Scorecard* se mostra aplicável. O primeiro conceito que precisa ser compreendido, no entanto, é o de “estratégia organizacional”. Assim, num processo indutivo, será abordado o conceito de estratégia, passando posteriormente para o planejamento estratégico e chegando, por fim, ao entendimento a cerca da gestão estratégica.

Os temas acima citados, em conjunto com os indicadores de gestão, irão balizar os processos de análise e formulação da proposta de BSC para o Instituto Federal da Bahia, que será desenvolvida nesta dissertação.

#### 2.1.1 Estratégia Organizacional

De origem grega, a palavra “estratégia” deriva do termo “*stratègós*” e, epistemologicamente, tem seu conceito associado à área de atuação militar, significando, dentre outras definições, a qualidade e a habilidade do general.

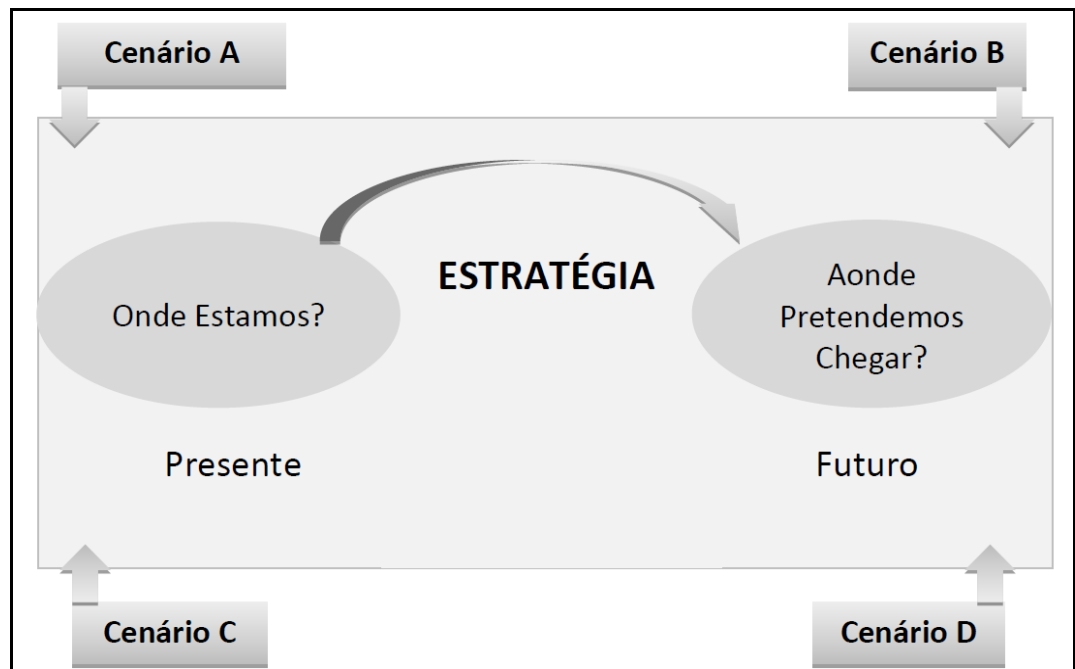
Em 1965, Igor Ansoff publicou o primeiro livro sobre estratégia. Já em 1980, Michael Porter, em seu livro *Estratégia Competitiva*, trouxe novas e importantes contribuições conceituais para o tema. Os anos seguintes foram marcados pela ampliação no uso da estratégia na vida empresarial e acadêmica, sendo a mesma tratada de forma conceitual diversificada entre os vários autores que escreveram sobre o assunto.

Campos (1998), por exemplo, considera que estratégias constituem um conjunto de ações de longo e médio prazo necessárias para que a organização atinja sua visão, sendo o caminho a ser seguido pela empresa para garantir sua sobrevivência no longo prazo. Mintzberg (2000, p. 19) afirma que estratégia corresponde a “um grupo deliberado e consciente de diretrizes que determinam decisões dentro de um futuro”. O autor ainda define a estratégia segundo os 5P’s (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva), e afirma que esta tem por objetivo definir a direção das ações planejadas, bem como focalizar o esforço do grupo diretivo da empresa, proporcionando uma maior coerência entre as ações programadas e as intervenções realizadas.

Para Certo e Peter (2005, p. 11) “a estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos”, correspondendo, portanto, aos meios necessários para o alcance de objetivos e metas previamente delimitados pela organização. Nessa linha, Oliveira (2007 apud Gomes, 2009 p.23) assevera que as estratégias visam “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”.

Em síntese, percebe-se que a diversidade de conceitos sobre estratégia ao longo do tempo, demonstra que sua definição sofreu variações de acordo com o contexto, modelo ou fim pretendido. Entretanto, para grande parte das empresas a estratégia pressupõe ações planejadas, a partir de objetivos e metas preestabelecidos, como principal meio (caminho) para que as organizações alcancem um futuro desejável no ambiente no qual estão inseridas. A figura 01 demonstra bem este conceito da estratégia correspondendo ao caminho traçado do ponto em que se encontra ao ponto onde se deseja chegar, considerando os diversos cenários existentes.

**Figura 1- Estratégia**



Fonte: Elaboração própria, adaptado de janainaseibert.com.br

Os idealizadores do *Balanced Scorecard*-BSC, Kaplan e Norton (2004, p. 34) afirmam que a “estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte.” Ademais, os autores ainda asseguram que enquanto a missão define a posição inicial e a razão de ser da empresa, a visão aponta a posição futura que será alcançada a partir da trajetória definida pela estratégia.

A missão da organização fornece o ponto de partida, ao definir porque a organização existe ou como a unidade de negócios se enquadra dentro das fronteiras da arquitetura organizacional total. [...] A visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreenderem por que e como devem apoiar a organização. Além disso, a visão coloca a organização em movimento, tirando-a da estática da missão e dos valores essenciais para a dinâmica da estratégia, a etapa seguinte do processo contínuo. A estratégia desenvolve-se e evolui com o tempo, para atender às condições em mutação impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 34-35).

Não obstante, com base nas teorias de Porter, Kaplan e Norton apresentaram ainda outras duas definições para o conceito de estratégia. A primeira definição faz referência ao posicionamento competitivo das empresas; e a segunda tem relação

com a teoria das hipóteses sobre causas e efeitos entre as atividades exercidas pela empresa. Estas definições serviram de base para o desenvolvimento *Balanced Scorecard-BSC*, por isso serão abordadas de forma mais detalhada no capítulo 2.2. que tratará do processo do BSC.

Contrapondo-se às teorias de Porter, tem-se, mais recentemente, o trabalho de Barney e Hesterly (2007) que, apesar de também, considerarem que a estratégia de uma empresa deve servir para indicá-la o melhor caminho para obtenção de vantagem competitiva frente a um mercado que vive um constante e acelerado processo de evolução, entendem que as mesmas devem decorrer dos recursos diferenciados que essas empresas têm, e não das estruturas em que se inserem (como considera Porter). Em poucas palavras os referidos autores afirmam que uma boa estratégia é aquela que gera vantagem competitiva.

Não obstante, Barney e Hesterly (2007, p. 5) reconhecem o fato de que esta associação entre estratégia e competitividade representa uma importante linha de pensamento, mas não ignoram que há uma enorme diversificação conceitual que gira em torno da estratégia. “Enquanto a maioria concorda que a habilidade de uma empresa para sobreviver e prosperar depende principalmente da escolha e da implementação de uma boa estratégia, há menor consenso sobre o que é uma estratégia e menor ainda sobre o que constitui uma boa estratégia. De fato, há quase tantas definições quantos livros escritos sobre elas.”

Nesta sessão, no entanto, cabe ressaltar que conhecer e entender os diversos conceitos são fundamentais para que a empresa possa definir sua estratégia particular; e esta definição representa uma das mais importantes etapas do complexo e sistemático processo de administração estratégica, o qual será estudado na sessão 2.1.3 A etapa seguinte é a da implementação. De acordo com Lobato (2003), o sucesso da etapa de implementação da estratégia depende de dois fatores básicos: o emprego da ferramenta adequada e a receptividade e comprometimento das pessoas que compõem a organização.

Após a implementação, a estratégia deve ser controlada, a fim de identificar se o que foi planejado foi eficazmente atingido, seguido pela adoção de medidas corretivas ou de continuidade. Para Certo e Peter (2005, p. 11), o “controle da estratégia se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de

administrar a estratégia, para melhorá-la e assegurar-lhe um funcionamento adequado”.

Assim, compreende-se que a avaliação e o controle da estratégia são essenciais para o alcance dos resultados desejados e para que a organização mantenha-se competitiva no mercado em que atua. Para garantir sua efetividade, no entanto, a estratégia deve compor um conjunto de metas e ações que podem ser definidas e implementadas por meio do planejamento estratégico, o qual será devidamente conceituado no capítulo que se segue.

### **2.1.2 Planejamento Estratégico**

Este capítulo tratará dos conceitos de planejamento estratégico, diferenciando-os da estratégia, bem como do processo de administração e gestão estratégica.

Destaca-se inicialmente que o Planejamento Estratégico-PE é uma ferramenta de gestão que tem por objetivo estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o alcance do macro objetivo, ou seja, da estratégia. Portanto, o planejamento estratégico configura uma possibilidade concreta de implementação e consolidação da estratégia organizacional elaborada pela alta gestão.

Reforçando e detalhando a distinção entre estes conceitos, Gomes (2009, p. 24) assegura que “enquanto a estratégia trata do ‘como fazer’ e como obter os resultados, por ser curso da ação organizacional, definido por meio de planos, o planejamento estratégico trata do ‘quê fazer’, em consonância com as necessidades das unidades organizacionais, envolvendo os planos traçados para conduzir eficazmente a organização nos seus ambientes”.

O ato de planejar deve seguir roteiro e métodos pré-determinados, obedecendo a etapas com objetivos bem definidos e levando em consideração aspectos como ambiente interno e externo, prazos, custos, pessoal responsável, oportunidades e riscos.

Nessa linha, Drucker (1977, p.48) afirma que o planejamento é um “processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar

decisões que minimizem riscos”. Mas o autor também reforça que apesar desta perspectiva de porvir “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”, ou seja, trata-se de uma ferramenta que possibilita ao gestor, a partir da percepção da realidade atual, avaliar os meios e definir o projeto de construção de um referencial futuro.

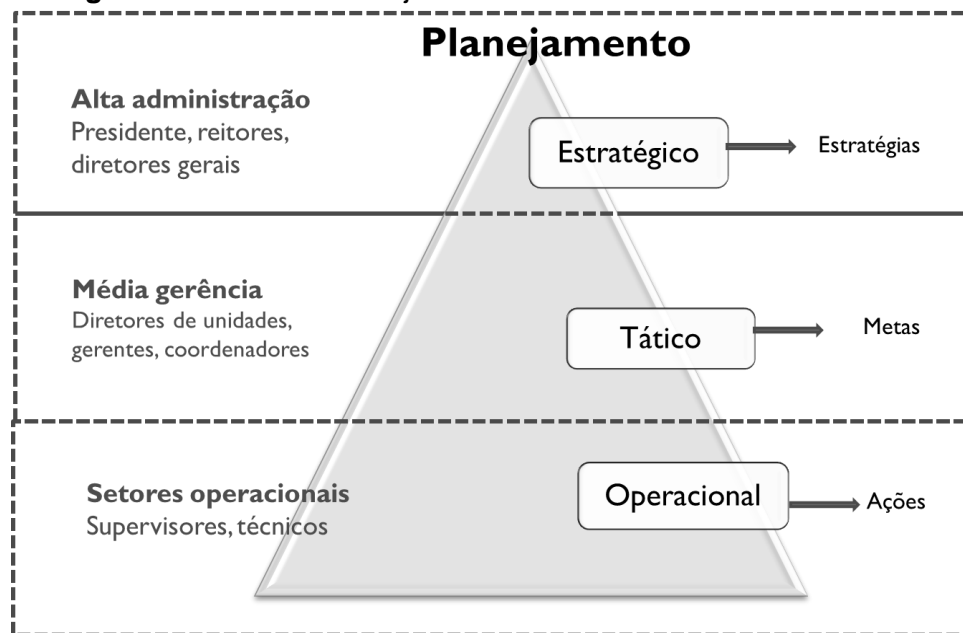
Em outras palavras, o planejamento estratégico compreende um processo complexo de deliberação que escolhe e organiza ações, antecipando no presente os resultados esperados, a fim de alcançar, da melhor forma possível, objetivos pré-definidos.

Outro conceito que nos parece bastante apropriado para nosso objeto de pesquisa é o de Planejamento Educacional, que segundo Parra (apud Sant’Anna et al, 1995, p. 14) é um "processo contínuo que se preocupa com o para onde ir e quais as maneiras adequadas para chegar lá, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto as necessidades da sociedade, quanto as do indivíduo". Será visto no capítulo 04, que trata dos procedimentos metodológicos, que, sendo o IFBA uma instituição de educação, este conceito torna-se ainda mais adequado e oportuno.

Dentre as principais características, destaca-se que o PE é um processo permanente, contínuo e, sobretudo, flexível, para adaptar-se às possíveis mudanças de cenário. Trata-se de uma técnica de alocação de recursos que deve ser sistêmica, envolvendo toda a organização. O planejamento participativo gera motivação, e quanto mais motivada estiver uma equipe maior será a probabilidade de execução com sucesso das ações planejadas.

Quanto aos níveis o planejamento pode ser dividido em: estratégico, tático e operacional e correspondem ao planejamento de longo, médio e curto prazo respectivamente. A figura 02 retrata esses níveis relacionando-os com os grupos hierárquicos responsáveis pela elaboração e execução do planejamento em cada um desses níveis.



**Figura 2 - Níveis de Planejamento**

Fonte: Elaboração própria, 2014.

De fundamental importância, os níveis tático e operacional são desenvolvidos por gerentes/coordenadores e supervisores/técnicos que irão executar as metas (do plano tático) e as ações (do plano de ação), as quais deverão estar alinhadas e em consonância para proporcionar o alcance da estratégia estabelecida pela alta gestão no planejamento de nível estratégico. Por isso, é imprescindível que haja coerência e diálogo entre os três níveis.

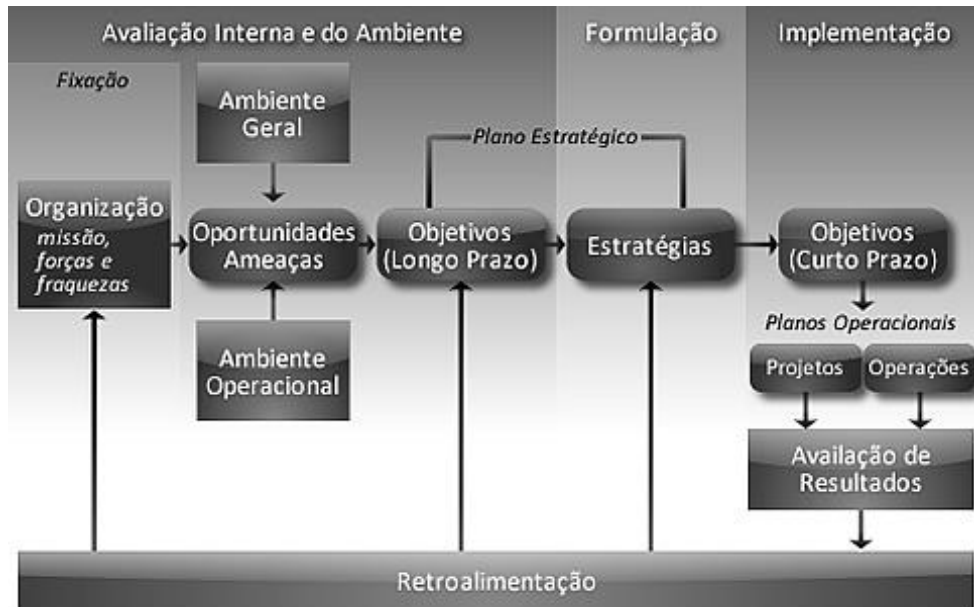
É também a partir do planejamento estratégico que devem ser definidos os valores, a visão e a missão da organização. Os capítulos seguintes mostrarão que estas definições são determinantes para a construção da estratégia.

Quanto às etapas o planejamento apresenta 03(três) estágios clássicos: formulação, implementação e controle. A caracterização destes estágios, no entanto, evoluiu na medida em que também se evoluíram os processos. Assim, conforme representação da figura 03 considera-se que a organização deve partir da definição de sua missão, valores e visão, avaliação dos ambientes interno e externo (geral e operacional) para identificação das ameaças e oportunidades.

A etapa seguinte é a da formulação, onde são definidos os objetivos de longo prazo e as estratégias (plano estratégico). Na sequência tem-se a etapa da implementação com a definição dos objetivos de curto prazo, das metas e ações dos

projetos e operações (planos tático e operacionais). Por fim, procede-se à avaliação dos resultados que irão retroalimentar o fluxo para elaboração de um novo planejamento.

**Figura 3-** Fluxograma do Planejamento



Fonte: odsconsult.com.br

Historicamente, o planejamento estratégico surge na década de 50 a partir de uma visão focada pontualmente na questão financeira, amplia para a visão de longo prazo na década de 60 e alcança seu ápice por volta dos anos 70. A partir daí começam a surgir várias críticas ao modelo. O planejamento já não mais é visto como sendo capaz, por si só, de responder pelo sucesso das empresas. Surge, então, um movimento literário que considera o planejamento como parte integrante de um processo bem mais amplo e sistemático: a chamada gestão estratégica, a qual ganhará expressão prática de fato a partir da década de 90. O capítulo seguinte tratará deste tema de forma mais detalhada e apresentará um quadro resumo com as principais características e com a cronologia que vai do planejamento à gestão estratégica.

### 2.1.3 Administração e gestão estratégica

O termo administração estratégica é fruto de uma pesquisa patrocinada pela Fundação Ford e a Carnegie Corporation, que em 1950 concluiu que o ensino de administração das escolas norte-americanas deveria incluir a disciplina Política de Negócios, que posteriormente passou a ser chamada de Administração Estratégica. (CERTO e PETER, 2005).

Da sua origem aos dias atuais o conceito de administração estratégica evoluiu muito, ultrapassou as fronteiras acadêmicas e passou a ser adotada não só nas escolas, mas, sobretudo em diversas organizações bem-sucedidas do mundo inteiro, principalmente entre aquelas que procuravam atuar de forma dinâmica e competitiva. Nesse período a administração estratégica dividia-se em duas etapas: uma analítica, responsável pela formulação da estratégia e outra processual, constituída pelo planejamento estratégico, ferramenta responsável pela implementação da estratégia formulada (ANSOFF, 1993).

Com o passar do tempo, as atividades desenvolvidas na administração estratégica foram se tornando cada vez mais complexas, e na década de 90 surge o termo gestão estratégica. Atualmente, o planejamento e a gestão estratégica fazem parte de um único processo, bem mais amplo e que engloba além do planejamento, um complexo sistema gerencial que começa antes da formulação e continua após o planejamento e sua execução, incorporando a avaliação da estratégia e sua eventual correção (TACHIZAWA e REZENDE, 2000).

Nessa perspectiva, de acordo com Lima (2008, p.16) a “estratégia é o plano, a administração estratégica é o pensamento e a tomada de decisão necessária para desenvolver e levá-lo a efeito”. Para o referido autor a administração estratégica constitui-se num conjunto de ações integradas com vistas à realização do plano e é ela que deve definir a melhor forma de execução da estratégia entre os diversos setores da organização.

Como visto anteriormente, o planejamento estratégico constitui-se num dos principais instrumentos de implementação, execução e controle da estratégia. Mas é na administração estratégica que a avaliação do processo é realizada, de forma que se torne possível mensurar eficácia e efetividade da estratégia para que então se estabeleça os ajustes necessários. Segundo Certo (2005, p. 04), administração

estratégica é “um processo contínuo e circular voltado para a manutenção da organização como um todo integrado de maneira adequada ao seu ambiente. Esse processo envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico”.

Mintzberg (2001) conceitua a gestão estratégica como sendo o processo de conceber, implementar e avaliar sucessivamente uma estratégia que assegure o sucesso da instituição e construa as competências essenciais para o seu futuro. O gerenciamento através deste tipo de gestão busca responder aspectos como:

1. Onde a organização está?
2. Aonde a organização quer chegar?
3. Como a organização irá chegar?
4. Como a organização está indo?

A história da administração estratégica nos meios acadêmicos e empresariais foi marcada por um ritmo intenso de transformações práticas e conceituais. Inicialmente, na década de 50, com base na Escola do Planejamento Financeiro, as organizações eram formais, atuavam com um enfoque do tipo *top-down* (*de cima para baixo*) e tinham como preocupação principal a eficiência dos processos, a partir da administração por objetivos – APO. Na década de 60, ganha destaque a Escola do Planejamento em Longo Prazo, que tinha como prática estimar o futuro pela projeção de indicadores passados e atuais e para isso utilizava-se de métodos simples de elaboração de cenários com preenchimento de gaps (lacunas) entre pontos de projeção de cenários desejáveis e curva de experiência. No final dos anos 60 começam a surgir, no meio literário, as primeiras discussões a cerca do planejamento estratégico.

A década de 70 foi marcada pelo fortalecimento do pensamento estratégico a partir da análise do ambiente, recursos e competências e pela divisão da organização em níveis hierárquicos. Nessa época o planejamento vive seu momento áureo e vira uma coqueluche no mercado até meados da década seguinte, quando então se inicia o processo de declínio. Nos meios literários o planejamento começa a ceder lugar para o surgimento do conceito de Administração Estratégica, caracterizada como um complexo processo de tomada de decisões. O planejamento

então adota uma postura mais operacional, com a formulação de estratégias baseadas na relação entre empresa e meio ambiente. A década de 90 destaca-se pela consolidação da administração/gestão estratégica e o surgimento da metodologia do BSC. O quadro 01 apresenta um resumo das principais características aqui citadas no processo de evolução do planejamento e administração estratégica ao longo de 40 anos.

**Quadro 01-** Evolução da administração estratégica

Período	Características Principais
Década de 50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola do Planejamento Financeiro;</li> <li>• Enfoque <i>top-down</i></li> <li>• Simplificação e eficiência dos processos;</li> <li>• Ênfase na administração por objetivos – APO.</li> </ul>
Década de 60	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola do Planejamento em Longo Prazo;</li> <li>• O futuro é a projeção de indicadores passados e atuais;</li> <li>• Preenchimento de Gaps entre pontos de projeção de cenários desejáveis;</li> <li>• Curva de experiência;</li> <li>• Diminuição de custos dos produtos x aumento da produção</li> <li>• Difusão do tema em larga escala no meio literário</li> </ul>
Década de 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auge do Planejamento Estratégico</li> <li>• Pensamento estratégico, análise do ambiente, recursos e competências;</li> <li>• Divisão da organização em níveis hierárquicos e análise financeiro-contábil.</li> <li>• Planejamento da postura estratégica/ tomada de decisões em ambientes futuros</li> <li>• Formulação de estratégias baseadas na relação entre empresa e meio ambiente;</li> </ul>
Década de 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias genéricas para a competição;</li> <li>• Valorização da diferenciação, custo mínimo e foco;</li> <li>• Declínio do planejamento que cede lugar nos meios literários para o surgimento do conceito de Administração Estratégica</li> </ul>
Década de 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola da Gestão Estratégica</li> <li>• Maior valorização da prática da gestão estratégica</li> <li>• Eficiência gerencial</li> <li>• Integração entre as funções administrativas e os diversos setores da organização.</li> <li>• 1992- <i>Balanced Scorecard</i>-BSC</li> </ul>

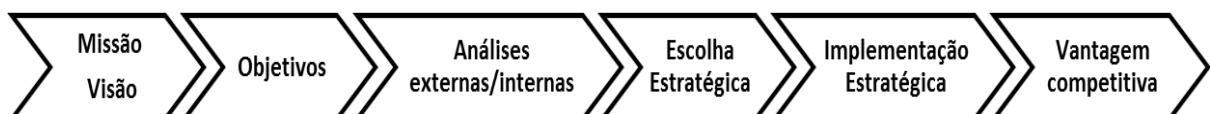
Fonte: Elaboração própria a partir de Milanez e Lobato (2010)

Nessa perspectiva evolutiva demonstrada no quadro resumo, Cesena (2006, p. 75) afirma que a “migração da lógica do planejamento para a da gestão estratégica tem sido observada em alguns países onde o gerencialismo está mais avançado”. A Nova Zelândia, por exemplo, segundo a autora, “implementou um modelo de gestão estratégica impulsionada pela constatação de que a eficiência é necessária, mas não é suficiente”.

Na prática, o processo de implantação da administração estratégica nas organizações passa por várias etapas. A classificação destas etapas segundo Barney e Hesterly (2007), assemelha-se muito com a classificação que mostrada no capítulo anterior para as etapas do planejamento com algumas sutis diferenças.

Conforme demonstra a figura 04, os citados autores afirmam que o processo de administração estratégica inicia-se pela definição da missão (é a razão de ser de uma instituição). A etapa seguinte é a definição dos objetivos. “Enquanto a missão de uma empresa é uma declaração ampla de seus propósitos e valores, seus objetivos são alvos específicos e mensuráveis que ela pode utilizar para avaliar até onde está realizando sua missão” Daí a classificação dada por Barney e Hesterly para objetivos de alta ou baixa qualidade a depender do quão uteis estes estejam sendo para o alcance da missão. Definidos os objetivos procede-se então à etapa das análises externas e internas ao ambiente para que possam ser identificados os pontos fortes e fracos (ambiente interno) as ameaças e oportunidades (ambiente externo). Feita a análise dos ambientes, a empresa está pronta para escolher sua estratégia, e após a escolha é a vez da sua implementação. Ainda segundo Barney e Hesterly (2007, p. 8) “o objetivo final do processo de administração estratégica é permitir que a empresa defina e implemente uma estratégia que gere vantagem competitiva” (2007, p. 10), ou seja, que lhe possibilite gerar maior valor econômico/benefícios aos seus clientes do que as empresas rivais.

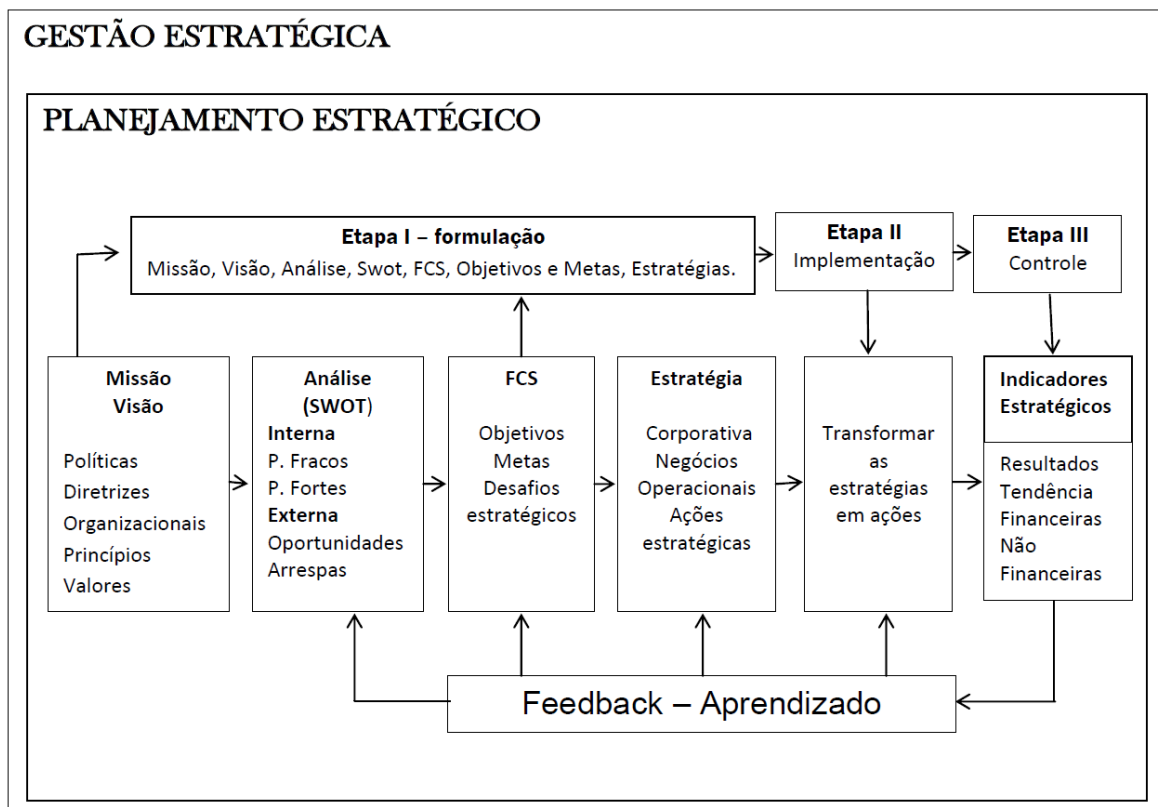
**Figura 04** - Processo de Administração Estratégica



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Barney e Hesterly (2007).

Sob a ótica de Certo e Peter (2008 p. 9), no entanto a análise dos ambientes, interno e externo, precede ao estabelecimento das diretrizes organizacionais, ou seja, esta análise deve ser anterior à etapa de definição dos objetivos. Os autores defendem ainda que vencidas as etapas de formulação e implementação da estratégia, segue-se o controle estratégico, etapa final, que diz respeito ao monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica visando sua melhoria. Na figura 05 fica claro como o processo de planejamento está contido, alimentando e quase se confundindo com o processo de administração estratégica que é maior que aquele em termos gerenciais.

**Figura 05-** O processo de planejamento e gestão estratégica.



Fonte: Adaptado de Cassol (2006)

Cabe ressaltar, no entanto, que os modelos apresentados pelos diversos autores trazem uma proposta didática de disposição das etapas do processo de administração estratégica, mas que na prática pode sofrer alterações de acordo com a realidade de cada empresa. “Os administradores devem ser criativos para projetar e operar os sistemas de administração estratégica e flexíveis o bastante para adaptar o uso deles às circunstâncias organizacionais com que se defrontam.” (CEERTO e PETER, 2005, p. 13).

Para fins desta pesquisa, no entanto, adotou-se as teorias de Kaplan e Norton, os quais, conforme visto na sessão 2.1.1 que trata da estratégia, consideram que o processo acima descrito deve partir da missão, conforme também defendem Barney e Hesterly e Certo e Peter, mas buscando o alcance da visão. Para os idealizadores do BSC, como foi dito anteriormente, missão deve servir de ponto de partida, ao definir a razão de ser da organização, enquanto que a visão movimenta a empresa na direção da estratégia para o alcance do futuro desejável.

Outro conceito de visão que nos parece bastante apropriado é o de Niven (2005) que afirma que a visão é algo que ajuda a dar forma ao futuro que geralmente é abstrato. A visão deve resultar numa fotografia daquilo que a organização pretende ser. Mas esta fotografia precisa ser o mais nítida possível para que possa prover as bases para formulação de estratégias e objetivos.

No contexto das empresas públicas, a gestão estratégica enfrenta uma série de obstáculos próprios desse modelo de administração. As principais dificuldades, segundo Kaplan e Norton (2001) começam comumente na definição das estratégias, devido à falta de habilidade dos gestores em relacionar a estratégia com os serviços oferecidos. Destacam-se também a falta de comprometimento com os prazos, as restrições orçamentárias e a inconsistência na medição dos resultados que ocorre normalmente devido à resistência dos servidores públicos aos processos de avaliação, isso por acreditarem que seus resultados possam gerar algum tipo de punição. O quadro 02 apresenta os fatores críticos apontados por Cesena (2006) para gestão estratégica no contexto das organizações públicas.

**Quadro 02**– Fatores críticos para gestão estratégica de uma organização pública

1. Descontinuidade administrativa
2. Visão de curto prazo
3. Fragilidade das instituições
4. Visão centrada na organização
5. Dificuldade de compreensão do valor efetivamente gerado pela organização
6. Modelo mental de comando e controle
7. Fragmentação da estratégia e vigência da lógica do planejamento segmentação entre planejamento, execução e controle.

Fonte: Cesena (2006, p. 78)



Um dos aspectos fundamentais desta pesquisa é a proposta de demonstrar a possibilidade de superação destas dificuldades a partir da utilização de ferramentas capazes de auxiliar a gestão pública no alcance de seus objetivos. “As tendências apontam para a necessidade de se instaurar um novo modo de pensar e agir em relação à questão estratégica por parte das organizações públicas, abrindo espaço para que metodologias de gestão estratégica sejam cada vez mais adotadas pelas organizações públicas brasileiras.” (CESENA, 2006, p. 76).

Dentre as metodologias de gestão estratégica mais adotada na atualidade entre as empresas públicas e privadas, destaca-se o *Balanced Scorecard-BSC*, idealizado, como já foi dito anteriormente, por Kaplan e Norton. Como será visto no capítulo seguinte, a citada metodologia surge com o objetivo de integrar o planejamento e a gestão de modo que não haja dicotomia entre formulação e implementação, entre estratégia e ação.

## 2. 2 BALANCED SCORECARD-BSC

A demanda por novos métodos de medição quanto à performance das organizações, que não considerassem apenas os indicadores contábeis e financeiros, fez com que estudiosos e profissionais do mundo todo se debruçassem na busca de modalidades alternativas de aferição do desempenho organizacional.

Em 1992, Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, publicaram o *The Balanced Scorecard – measures that drive performance* (*Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho*). O artigo, publicado na conceituada revista *Harvard Business Review*, dava início a uma nova forma de pensar a organização e suas possibilidades de sucesso.

O *Balanced Scorecard-BSC* passa a ser considerado como principal metodologia de gestão estratégica da época (CESENA, 2006); capaz de gerenciar o planejamento estratégico a alocação de recursos financeiros, o aprendizado organizacional e o atendimento às expectativas dos clientes no curto, médio e longo prazo. A partir daí, considerando a metodologia do BSC, a análise do desempenho organizacional ultrapassou a dimensão financeira, antes tida como prioritária e

determinante do sucesso. As empresas não conseguiam mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. Daí a necessidade de alteração dos modelos administrativos vigentes.

De acordo com seus idealizadores, o BSC vai além do modelo contábil tradicional principalmente na medida em que propõe um conjunto ainda mais abrangente de medidas de análise de desempenho que, por sua vez, serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que a empresa acompanhe o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. (KAPLAN e NORTON 1997, p. 2).

Não obstante, o BSC ou cenário balanceado (Campos, 1998) propõe o equilíbrio entre os diversos indicadores de desempenho tidos como essenciais ao sucesso da organização. Isso porque integra as ações estratégicas e operacionais estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivas em todos os níveis da empresa, possibilitando a conexão entre os grupos de ação e garantindo o alinhamento e comunicação de toda a organização.

Assim, infere-se que a partir da implementação do BSC, a gestão estratégica (seja numa empresa pública ou privada) passou a utilizar medidas de desempenho (indicadores) que traduzirão missão e estratégia, bem como apontará fatores críticos a serem sanados visando o crescimento e fortalecimento das unidades de negócio.

O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, e complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 78)

Trata-se de uma metodologia que inova com a junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas seguintes perspectivas originais: das finanças, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

A definição e integração dos objetivos e das iniciativas com essas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema do *Balanced Scorecard* e deve manter permanente conexão com o pensamento estratégico da organização na qual a metodologia será implantada. A seguir serão apresentadas as características específicas de cada uma dessas perspectivas:

### **Perspectiva financeira**

Trata-se da perspectiva que tem nas medidas financeiras (lucratividade, crescimento, aumento de receitas, redução de custos e incremento do valor para o acionista) o principal indicador de sucesso da empresa, frente às estratégias definidas, implementadas e executadas.

Preconiza que se os indicadores financeiros não mostram o resultado esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou, até mesmo, na definição das estratégias. Nessa perspectiva “o ponto de partida da definição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos financeiros no curto prazo de redução de custos e de melhoria de produtividade com o objetivo, no longo prazo, de aumento lucrativo da receita” (CASSOL, 2006, p. 77).

### **Perspectiva do cliente**

Diz respeito à visão do mercado consumidor. Deve levar em consideração quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço; além dos seguintes indicadores: participações de mercado, aquisição, retenção e lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores.

Segundo Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva possibilita aos gestores identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como determinar indicadores de desempenho em função dos segmentos-alvo.

A estratégia visa proporcionar valor diferenciado para fidelização e ampliação na participação de clientes antigos e conquista de novos, a partir da definição da proposição de valor necessária para melhor atendê-los. Essa definição costuma ocorrer na perspectiva dos processos internos que veremos a seguir.

## **Perspectiva dos processos internos**

É a perspectiva do ponto de vista das pessoas que executam o trabalho. Composta pelo conjunto de atividades específicas desenvolvidas dentro da organização. Os objetivos desta perspectiva devem levar em consideração a identificação e satisfação das necessidades dos clientes com vistas a excelência do negócio

A principal diferença entre a abordagem tradicional e a do Scorecard em relação aos processos internos de geração de valor é que enquanto aquela apenas busca melhorar os processos existentes; esta, predominantemente, costuma propor processos novos.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 46), a perspectiva dos processos internos compreende o grupamento de quatro processos críticos de gestão, a saber:

1. Processos de gestão operacional: diz respeito aos processos rotineiros da empresa para manutenção da produção de bens e serviços a exemplo do relacionamento com fornecedores, aquisição de matéria prima, produção, logística e distribuição;
2. Processos de gestão de clientes: visam ampliar e aprofundar o relacionamento com os clientes (seleção, conquista e retenção de clientes-alvo);
3. Processos de inovação: são processos de criação de novos produtos e serviços a partir da identificação de oportunidades, gestão de P&D, criação de projetos e lançamentos;
4. Processos regulatórios e sociais: são processos que visam melhorar a relação entre a empresa, a comunidade e o ambiente no qual estão inseridas por meio de atendimento à regulamentação local, desempenho ambiental, em saúde e segurança; melhores práticas trabalhistas e investimentos sociais.

Para que haja equilíbrio, deve-se estabelecer estratégias que permeiem os quatro processos críticos, porém a empresa precisará identificar e buscar excelência naqueles que mais reforçam a criação de valor para os seus clientes. Os processos críticos principais são agrupados em temas estratégicos. “Os temas estratégicos permitem que as organizações concentrem a ação e estabeleçam a estrutura de responsabilidade. Os temas estratégicos são pilares sobre os quais se executa a estratégia.” (Kaplan e Norton. 2004, p. 50)

## **Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Para alcançar os objetivos financeiros, satisfazendo às necessidades e expectativas dos clientes a partir da melhoria dos processos internos, as empresas precisam desenvolver a quarta perspectiva proposta pelo BSC, ou seja, a do aprendizado e crescimento; a partir da qual serão incorporadas novas tecnologias e capacidades individuais e coletivas.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o aprendizado e o crescimento da organização provêm de três fontes principais: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Estas fontes representam os três tipos de ativos intangíveis da organização: capital humano, da informação e o organizacional.

Segundo Cassol (2006, p. 79), “quando esses três componentes estão alinhados com a estratégia, a organização possui alto grau de prontidão estratégica”, ou seja, está preparada para desenvolver o processo de mudança necessário para executar sua estratégia. Para alcançar os resultados esperados há, portanto, necessidade de que a empresa invista em capacitação e aperfeiçoamento dos funcionários, desenvolvimento de novos sistemas e tecnologias da informação, alinhando procedimentos e rotinas organizacionais.

O aprendizado e crescimento são aspectos-chave porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará. Quero dizer com isso que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório. É importante que os executivos entendam que serão superados pelos concorrentes se não mudarem e aperfeiçoarem sua atuação continuamente e mais rápido do que eles. Convém dar-se conta de que a fonte de aprendizado e crescimento são os servidores da empresa. Somente graças a eles é possível continuar melhorando as operações. (KAPLAN, 1997)

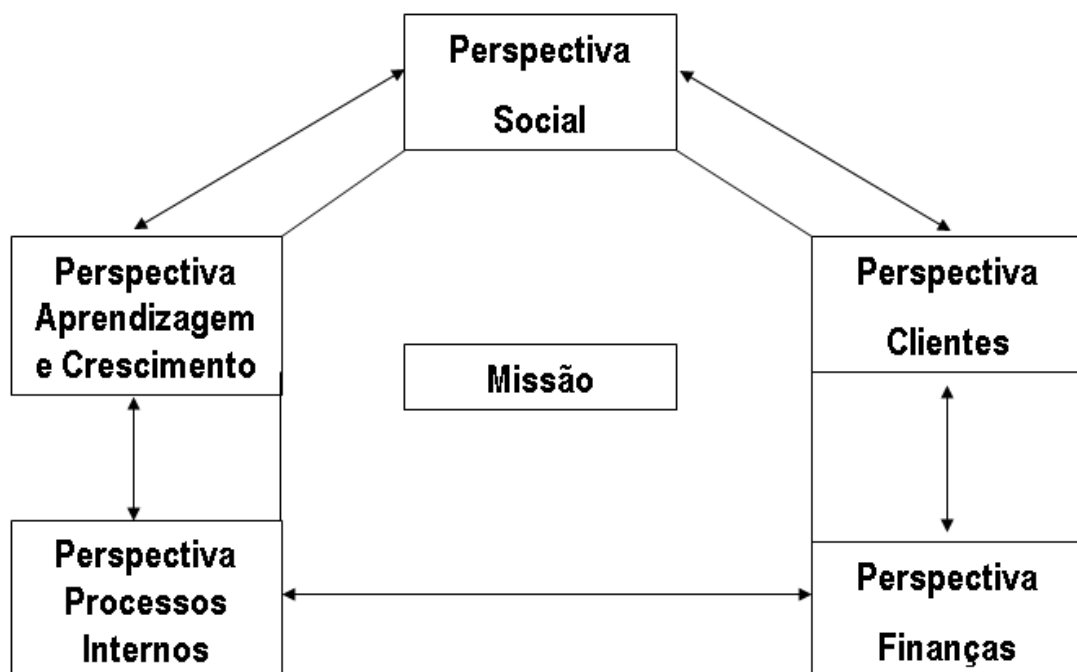
## **Outras Perspectivas**

Com o passar dos anos e a ampliação do escopo de organizações que utilizam o BSC, essa ferramenta evoluiu, tornando-se mais flexível e incorporando outras perspectivas, como, por exemplo, a perspectiva social, muito utilizada nas de organizações públicas.

Na perspectiva social ou perspectiva da sociedade, o cidadão em particular e a sociedade como um todo assumem caráter relevante nos projetos. Em especial, as instituições públicas de educação profissional e tecnológica, a exemplo dos institutos federais devem demonstrar entre seus compromissos a elevação do nível cultural, a contribuição para o desenvolvimento socioeconômico da região e a melhoria da qualidade de vida da população.

A figura 06 demonstra o modelo de BSC para organização pública proposto por Kaplan e Norton (1997) e adaptado por Muller (2001). Observa-se que nela há uma inter-relação entre as quatro perspectivas e a perspectiva social, que aparece como objetivo principal da organização. A missão, por sua vez, é comum a todas as perspectivas; devendo partir dela toda a estratégia.

**Figura 06** - Modelo de BSC para organização pública



Fonte: Muller (2001)

### 2.2.1 Balanced Scorecard: vantagens e limitações da implementação

Dentre os principais benefícios decorrentes da implementação do *Balanced Scorecard* numa empresa, cabe destacar:

- traduz a estratégia em objetivos e ações concretas;
- promove o alinhamento dos indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- proporciona à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional;
- propicia o processo de avaliação e atualização da estratégia;
- facilita a comunicação dos objetivos estratégicos, focalizando os colaboradores na sua consecução;
- permite desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- suporta a atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio.

Outro aspecto positivo e que merece destaque é o fato do *Balanced Scorecard* ajudar a reduzir a quantidade de informação disponibilizada a um conjunto específico de indicadores vitais e críticos. O capítulo 2.3 abordará de forma mais detalhada a importância dos indicadores para o alcance da estratégia organizacional.

Apesar do diversos benefícios elencados, alguns autores apontam limitações encontradas no uso do *Balanced Scorecard*. As principais críticas apresentadas são:

- a estratégia adotada pode não ser a mais adequada, devido às dificuldade de definição da mesma;
- podem existir stakeholders não contemplados nas quatro perspectivas do BSC;
- as perspectivas estão basicamente voltadas para o ambiente interno da organização.

Em outubro de 2003, David Norton esteve no Brasil e numa entrevista à revista Exame falou sobre a popularidade da metodologia do BSC e dos cuidados que precisam ser tomados para que o uso correto e com bons resultados cresçam e

se perpetuem. "Um conceito é como uma marca, que tem sua integridade colocada em jogo todos os dias [...] Se não formos cuidadosos, ele poderá ser facilmente associado a fracasso, como aconteceu com a reengenharia" afirmou Norton (2003). Na oportunidade o autor citou ainda o nome de diversas empresas públicas e privadas que obtiveram sucesso com a implantação do BSC.

No livro Mapas Estratégicos, Kaplan e Norton (2004) apresentam vários outros casos de empresas bem sucedidas em suas experiências nas mais diversas formas de implantação do BSC. Destacam-se, no entanto, aquelas arroladas no capítulo 14 do livro e que configuram organizações do setor público mundial. São elas: a Real Polícia Montada Canadense (RCMP) que através do mapa estratégico conseguiu operacionalizar sua missão; o Ministério da Defesa do Reino Unido (MoD) que por meio do BSC observou um impacto positivo em termos de comunicação interna, processo decisório e desempenho dos trabalhos de equipe e, por fim, o Sistema Escolar do Condado de Fulton que por meio do alinhamento gerencial proposto pela metodologia do scorecard alcançou melhorias de desempenho amplamente reconhecidas.

Considerando as vantagens e benefícios elencados acima, muitas organizações resolvem implantar projetos de scorecard visando principalmente a condução para novas direções estratégicas que impliquem no surgimento de um novo sistema gerencial. Tal expectativa se deve ao fato de que a implementação do BSC mais do que ajustar estruturas administrativas pré-existentes, invariavelmente implica no aparecimento de um sistema gerencial moderno e inovador. Mas o processo de implementação da metodologia normalmente ocorre de forma lenta e gradual.

A implementação do BSC exige o desenvolvimento de uma nova forma de pensar a gestão organizacional. Para que haja uma mudança efetiva é preciso entender que o sucesso da organização depende dos resultados de um conjunto de atividades e processos críticos interligados. Assim, não adianta definir objetivos e indicadores de forma acertada em cada uma das perspectivas do BSC, se estes permanecerem isolados. Para sua eficácia, o scorecard precisa "tornar explícitas as relações entre os objetivos e os indicadores nas quatro perspectivas de forma que a



ação tomada para atingir os objetivos, em uma das perspectivas, influencie o resultado nas demais.” (CASSOL, 2006, p 64).

Essas relações de causa e efeito, em cadeia lógica, são representadas graficamente pelos mapas estratégicos, os quais possibilitam visualizar o modo como cada objetivo estratégico pode colaborar para o alcance dos macro-objetivos organizacionais. A seguir, serão abordados os principais conceitos, forma de construção e aplicabilidade dos mapas estratégicos.

### **2.2.2 Mapas estratégicos**

Na sessão anterior foi visto que no BSC os objetivos estratégicos das quatro perspectivas precisam conectar-se entre si em relações de causa e efeito. O mapa estratégico fornece a representação visual destas relações. Assim, cria-se um vínculo entre a formulação, a execução e o alcance da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p.57) “o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia.” Esta forma de representação facilita a descrição da estratégia organizacional, bem como o gerenciamento dos seus objetivos.

As relações de causa e efeito representadas no mapa estratégico podem ser descritas por um encadeamento de afirmativas do tipo ‘se então’. Assim, por exemplo, poder-se-ia afirmar que se um objetivo de treinamento e capacitação for alcançado, então os processos internos podem ser melhorados; se os processos internos são melhores, mais eficientes, os clientes são então melhor atendido. Se a empresa atende bem aos seus clientes, fideliza estes e atrai novos, então seu lucro aumenta. O princípio desta relação representada pelos mapas estratégicos reside na ideia de que uma perspectiva e os objetivos a ela vinculados é resultante de outra associação anterior e que, necessariamente, deve implicar numa próxima, até que se atinja a perspectiva que contemple os objetivos de maior valor para a organização

Após a estruturação do Balanced Scorecard, com base nas relações de causa e efeito, em cada perspectiva, a empresa deve adaptar o mapa estratégico ao seu quadro de objetivos específicos, consoante sua estratégia. Ou seja, os mapas estratégicos podem ser elaborados de forma diversa, em função da estratégia e objetivos adotados por cada organização. Esta adaptação poderá inclusive gerar alteração na disposição das perspectivas do BSC no mapa.

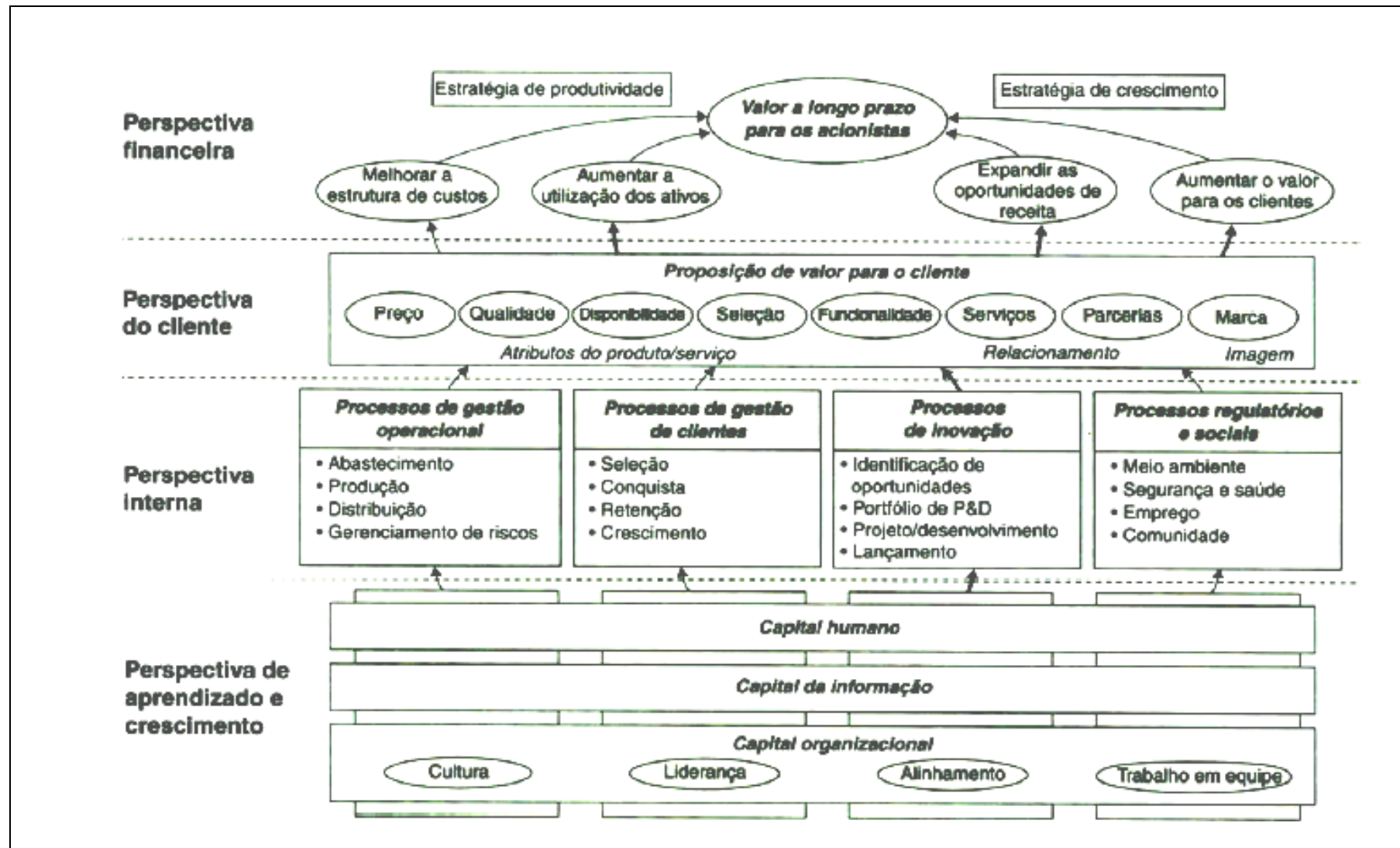
Por isso, no momento da construção de um mapa estratégico o gestor deve considerar a necessidade de integração e alinhamento entre os diversos objetivos para que se possa cumprir a proposição de valor vinculada à estratégia que foi definida pela organização. Segundo Porter (1989), a estratégia tem maior probabilidade de ser bem sucedida quando vincula um conjunto de atividades alinhadas e integradas, capazes de criar condições para que a empresa ofereça maior proposição de valor ao cliente que o seu concorrente (vantagem competitiva).

É a partir do mapa estratégico que o BSC traduz os objetivos em indicadores e metas, os quais após serem identificados necessitarão de programas que viabilizem o seu alcance. “Denominamos esses programas de iniciativas estratégicas. Para cada indicador do Balanced Scorecard, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta”. (Kaplan e Norton, 2004 p.57). Ainda segundo os autores, o conjunto de objetivos do BSC no mapa costumam gerar cerca de 20 a 30 indicadores.

O mapa estratégico mostra como os vários indicadores podem fornecer subsídios para a consecução da estratégia. A utilização do BSC pode, então, promover a aprendizagem organizacional, a partir do momento em que os indivíduos passam a realizar análises a respeito do que os indicadores significam para a organização e de como tais indicadores já foram utilizados em práticas anteriores. (GOMES, 2009, p. 47)

A figura 07 apresenta o exemplo de mapa genérico dado por Kaplan e Norton (2004). Nela as quatro perspectivas básicas estão detalhadas com subdivisões que as tornam mais complexas e, portanto, mais próximas de um modelo universal. O mapa precisa ter uma linguagem de fácil entendimento, mas que demonstre integralmente a estratégia que a empresa pretende implementar.

Figura 07 - Mapa estratégico genérico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)

Assim, o mapa estratégico concebido a partir do BSC evidencia para a organização a importância dos indicadores enquanto elemento fundamental para a consecução da estratégia. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em apropriados sistemas de mensuração têm muito mais probabilidade de sucesso. No próximo capítulo serão focalizados os conteúdos referentes aos indicadores, especificando seus tipos, a importância para o desempenho do *Balanced Scorecard* no processo de gestão estratégica e a forma de tratamento destes nos Institutos Federais.

### 2.3 INDICADORES DE GESTÃO

Os indicadores de gestão são instrumentos de fundamental importância para o alcance da estratégia de uma organização, em especial daquelas que pretendem obter um bom desempenho em seus processos de administração estratégica. Por isso, estes indicadores são também denominados de indicadores de desempenho e precisam ser formulados em consonância com os objetivos e metas estabelecidos durante o planejamento.

Dentre os principais objetivos dos indicadores de gestão destacam-se: apresentar o estado real dos acontecimentos; medir os resultados auxiliando a administração do desempenho; subsidiar o planejamento organizacional e o processo de tomada decisão e contribuir para a melhoria contínua da organização.

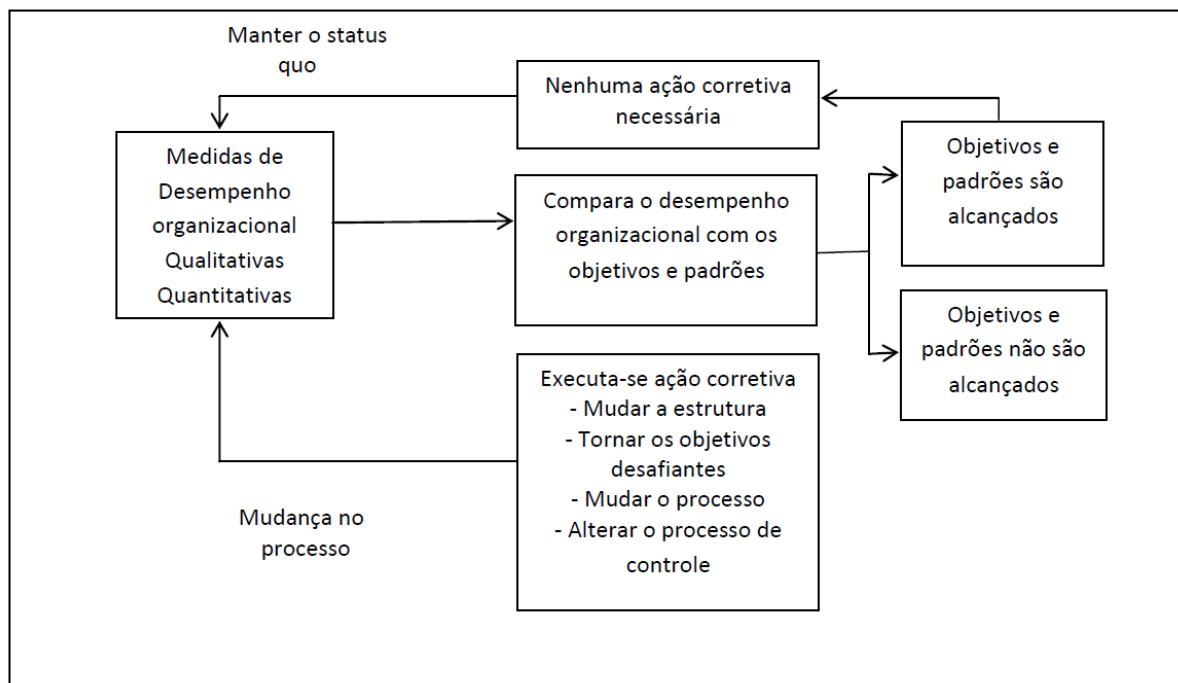
Como visto em sessões anteriores, o processo estratégico é formado por duas etapas complementares: o planejamento e a gestão estratégica. No planejamento ocorre a formulação de um plano que será implementado a partir da definição de objetivos, metas e ações. A gestão estratégica, por sua vez, deverá monitorar o desenvolvimento deste plano. É neste contexto que os indicadores surgem

Para Lima (2008), um bom sistema de indicadores permite que os gerentes monitorem o desempenho da empresa e saibam que aspectos necessitam de ajustes, constituindo-se numa importante ferramenta administrativa e que pode servir como base para os sistemas de premiação.

A figura 08 mostra como os indicadores, enquanto medidas de desempenho, auxiliam a organizações em seus processos de controle estratégico. Segundo Certo

e Peter (1993), o controle estratégico se desenvolve a partir de três atividades básicas: a medição do desempenho organizacional; a comparação deste desempenho com os objetivos e padrões estabelecidos; e a definição de ações que serão tomadas em função do resultado destas comparações. Assim, se os objetivos e padrões são alcançados não há necessidade explícita de adoção de medidas corretivas. Em contrapartida, se as medidas de desempenho apontam para o não alcance dos objetivos e padrões procede-se à execução tempestiva de medidas corretivas, mudança de estrutura, processos, etc.

**Figura 08** - O processo de controle estratégico



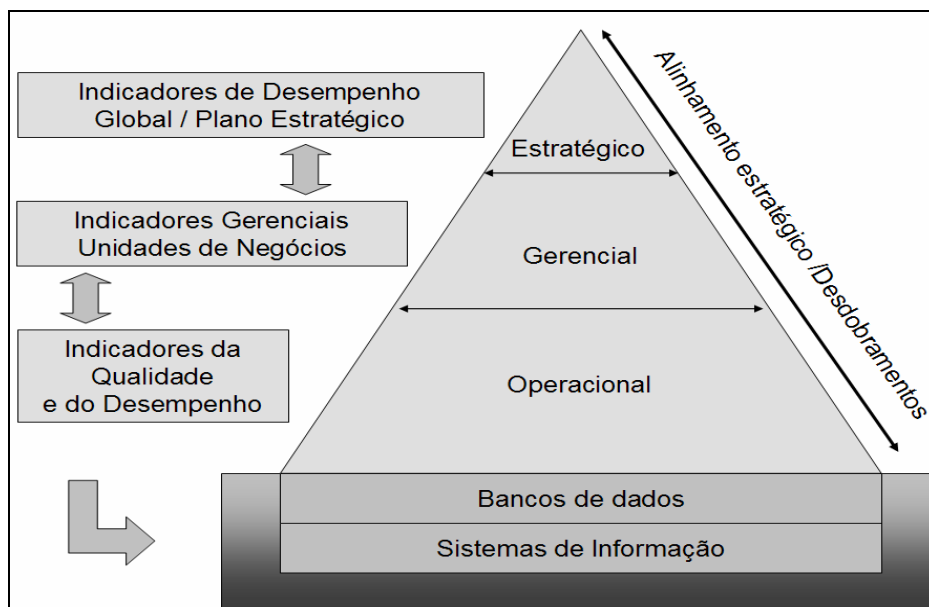
Fonte: Certo e Peter (1993, p.183)

Quanto aos níveis da medição do desempenho organizacional, os indicadores de gestão podem ser classificados em indicadores de desempenho global ou estratégico, gerencial ou de negócios, e da qualidade e do desempenho. A figura 09 representa graficamente estes níveis de medição e a relação com os bancos de dados e sistemas de informação da empresa.

Os indicadores de desempenho global buscam medir o desempenho da organização em nível estratégico, são indicadores de grande abrangência e devem estar associados ao plano estratégico institucional. São importantes instrumento de

monitoração dos resultados da estratégia e fazem com que a organização siga o caminho pretendido ou estabeleça, se for o caso, novas diretrizes. Em nível intermediário estão os indicadores gerenciais. Específicos das unidades de negócios são responsáveis por analisarem a organização em seus aspectos produtivos (produtos\serviços) e as relações desta com seus clientes, visando mensurar como cada unidade contribui para o alcance dos objetivos estratégicos. Mais específicos, os indicadores da qualidade e do desempenho avaliam a eficiência e efetividade dos processos operacionais a partir das metas quantificadas; por isso são indicadores de extrema importância para o planejamento e controle da organização. (TACHIZAWA e REZENDE, 2000).

**Figura 09-** Níveis de medição de desempenho



Fonte: Cassol (2006), com base no modelo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ, 2002)

Para o alcance da estratégia, no entanto, é fundamental que haja, assim como deve ocorrer no planejamento, o alinhamento dos três níveis de indicadores: estratégico, gerencial e operacional. A gestão organizacional baseada nesses padrões torna-se capaz de evitar situações indesejadas, garantindo sucesso e competitividade.

Os indicadores de desempenho são amplamente utilizados pelos modelos de gestão por resultados, pois permitem aferir de forma sistemática os resultados alcançados, possibilitando assim aos gestores monitorar situações que precisam

ser mudadas, incentivadas ou potencializadas até se alcançar os objetivos pretendidos. (MINAYO, 2009 apud DORNELLES, 2011, p. 28)

Nota-se, portanto, que as medidas de desempenho aferidas pelos indicadores são de extrema importância para a sobrevivência da organização, uma vez que só a partir do conhecimento sobre a própria realidade é que uma empresa pode buscar alternativas de melhorar. Nessa perspectiva, Davenport (1994, p. 47) afirma: “Medidas são necessárias: se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar, não podemos gerenciar, não podemos melhorar”. E a organização que não melhora, muito provavelmente, enfrentará problemas de sobrevivência ao longo do tempo.

Quando o critério de categorização são os processos e seus resultados os indicadores de gestão podem ser classificados em:

- Indicadores de Eficiência: diz respeito ao uso racional dos recursos disponíveis para produção de bens ou serviços, numa análise quantitativa. Fazer mais com menos.
- Indicadores de Eficácia: tem relação direta com a satisfação do cliente, pois diz respeito aos resultados quanto às características do produto e/ou serviço. Neste caso a análise é qualitativa. Fazer o que tem que ser feito, o que foi proposto.
- Indicadores de Efetividade: está relacionado às consequências do produto e/ou serviço sobre a situação que se pretende modificar. Análise quali-quantitativa. Fazer a coisa da maneira certa para gerar um impacto positivo.

Do ponto de vista conceitual têm-se ainda os chamados indicadores estratégicos que têm relação direta com o desempenho da organização como um todo e normalmente apresentam as seguintes características:

- são instituídos e acompanhados pelo auto escalão administrativo da organização;
- indicam se os objetivos estão sendo alcançados e se as ações da gestão estão sendo efetivas;
- equivalem aos indicadores de efetividade (out comes) e de desempenho global.

Cada indicador estratégico deve estar associado a um objetivo estratégico, o qual deverá ser alcançado a partir de estabelecimento de metas com prazos pré-determinados.

Objetivos estratégicos são condições a serem alcançadas ou mantidas a longo e médio prazos, desdobradas da missão e da visão, que resolvam ou contribuam para solução de problemas reais ou potenciais no ambiente externo da organização. Devem visar resultados quantitativos e qualitativos, estar associados a indicadores e metas destinados a avaliar seu alcance. (POPINIGIS, 2013, p. 32.)

Percebe-se, portanto a relação direta entre objetivos e indicadores que permeiam um sistema de gestão estratégica. É a partir desta perspectiva que Kaplan e Norton (1997) afirmam que as empresas que conseguem expressar sua estratégia em um sistema de mensuração (conjunto de indicadores) têm muito mais probabilidades de executar seu plano estratégico porque conseguem melhor transmitir objetivos e metas.

Em síntese, a partir dos indicadores de gestão é possível controlar e avaliar a estratégia, acompanhar o alcance das metas e objetivos, identificar avanços e corrigir problemas. Para isso, é preciso, no entanto, que a organização possua à sua disposição indicadores em quantidade suficiente para auxiliá-la no controle e tomada de decisão. Nem falta, nem excesso.

No capítulo anterior foi visto como o BSC pode auxiliar as organizações no processo de alinhamento entre estratégia, objetivos e indicadores de desempenho, numa relação de causa e efeito. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Ratificando esta relação Lima (2008, p.17) afirma que “um dos objetivos do BSC é comunicar a estratégia em todas as áreas da empresa buscando produzir uma visão unificada da mesma através dos indicadores de desempenho e da cadeia de causa-efeito dos mesmos”. Essa relação entre objetivos e indicadores reforça a necessidade de alinhamento destes últimos com o planejamento organizacional no qual são formulados os objetivos estratégicos.

Considerando nosso objeto de pesquisa, na sessão seguinte será apresentado o planejamento desenvolvido pelo Instituto Federal da Bahia, sua missão e visão de futuro, seus indicadores de gestão e por fim, o Termo de Acordo de Metas e Compromissos assinado entre o IFBA e o MEC.



Estes componentes, como foram visto anteriormente, constituem-se em diretrizes de fundamental importância para o Instituto, pois é no planejamento que são definidos os objetivos e metas da organização. Esta definição deve partir da missão, no sentido de alcançar a visão e a trajetória estratégica deve ser monitorada por meio de indicadores específicos.

### 3 O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA

Em cumprimento ao primeiro objetivo específico desta dissertação este capítulo irá identificar e analisar criticamente as seguintes diretivas adotadas pelo IFBA: a missão, a visão, o planejamento estratégico, os indicadores de gestão e o Termo de Acordo de Metas e Compromissos assinado com o MEC.

#### 3.1 O PLANEJAMENTO DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA

Por meio de legislação específica o Ministério da Educação-MEC orienta à elaboração do planejamento institucional dos órgãos a ele vinculados. Para atender a tais orientações, o IFBA, através do Departamento de Desenvolvimento Institucional (DDI) da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodin) define sua política e estratégia de gestão a partir da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Este plano é pensado para um horizonte de cinco anos e corresponde ao planejamento estratégico do Instituto.

A obrigatoriedade de elaboração do PDI surgiu a partir do momento em que o MEC revisou as atribuições e competências de sua Secretaria de Educação Superior (SESu), do Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) com o objetivo de consolidar e conferir maior eficácia aos dispositivos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. O resultado foi a instituição do planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento obrigatório nos requisitos dos processos de autorização e reconhecimento de cursos e de credenciamento de instituições de educação superior.

Como visto na introdução desta dissertação, ao longo da sua história o IFBA passou por inúmeras transformações, inclusive do ponto de vista conceitual da sua estrutura administrativa. O Decreto N° 5.225, de 01 de outubro de 2004 (revogado pelo Decreto N° 5.773, de 9 de maio de 2006) definiu os Centros Federais de Educação Tecnológica como instituições de ensino superior com a obrigatoriedade

de apresentar seu Plano de Desenvolvimento Institucional ao Ministério da Educação para análise e aprovação.

Na época, o CEFET/BA dispunha do Planejamento Estratégico realizado para o período de 1998 a 2007. Mas, para adaptar-se às novas orientações do Ministério da Educação, criou-se uma comissão que elaborou o PDI 2004-2008. Vencido este período, uma nova comissão foi constituída para elaboração do PDI 2009-2013. Nos capítulos que trata dos procedimentos metodológicos será visto que o PDI constituiu-se numa das principais fontes de dados da pesquisa documental.

O processo de elaboração do PDI do IFBA ocorre de forma participativa. Em cada campus é constituída uma comissão, formada pelo diretor do campus e pelo menos um representante dos docentes, técnicos administrativos e discente, os quais serão responsáveis pela elaboração do PDI local. Os dados dos campi são compatibilizados por uma comissão central responsável por coordenar as comissões locais e elaborar o PDI Institucional.

Uma vez elaborado o planejamento estratégico (PDI), onde são definidos os objetivos e diretrizes institucionais, o IFBA, através da Pró-reitoria de Administração e Planejamento (PROAP), elabora então seu planejamento tático e operacional, o chamado Plano de Metas (PM). A PROAP define a metodologia de trabalho juntamente com a Diretoria (DGAP) e o Departamento de Planejamento (Deplan). Este último faz a coleta dos dados e compatibiliza as metas dos 26 setores estratégicos existentes (01 reitoria, 05 pró-reitorias, 17 campi e 03 diretorias sistêmicas) em um único documento, o qual após análise do pró-reitor de Administração e Planejamento é submetido à apreciação do Conselho Superior (Consup).

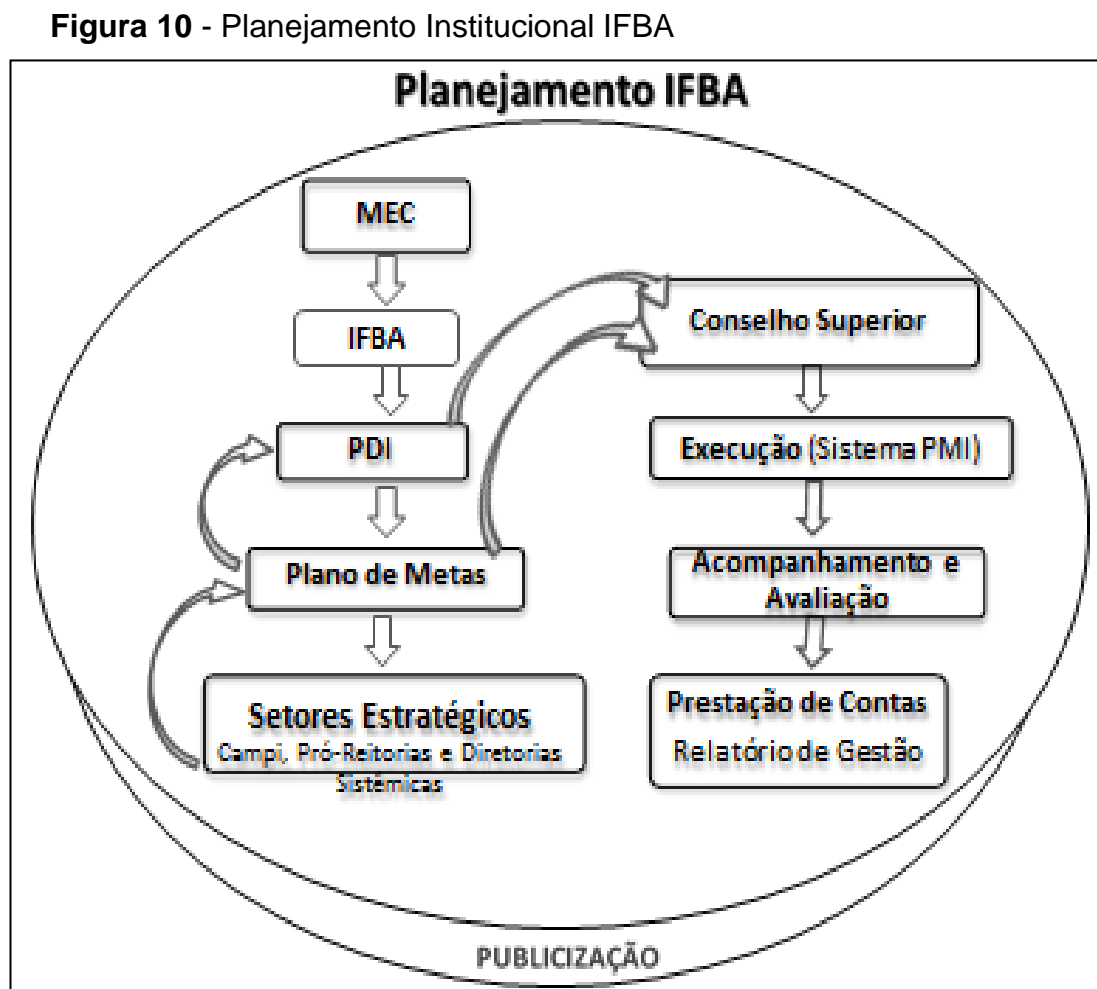
A orientação é para que cada setor estratégico defina suas metas e ações de forma coletiva, considerando suas demandas internas, sem prejuízo de outras análises realizadas em consonância com os seguintes documentos: Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, Plano Pedagógico Institucional-PPI, Auto Avaliação Institucional e Avaliação do Plano de Metas do exercício anterior, etc.

Após aprovação, o Plano de Metas é então posto em execução. Pelo menos uma vez ao ano o DEPLAN realiza o acompanhamento da execução das metas planejadas e, ao final de cada exercício, procede a Avaliação Final. Esta avaliação

tem por finalidade analisar o percentual de execução do que foi planejado. As metas não realizadas ou parcialmente executadas podem então ser canceladas ou reprogramadas para o exercício seguinte. Todo esse procedimento é realizado por meio de um Sistema Informatizado (PMI/PROAP) que permite atualizações online entre os diversos setores estratégicos da Instituição. (IFBA, 2013)

Os gráficos e tabelas resultantes desta Avaliação são anexados ao Relatório de Gestão, documento elaborado anualmente com vistas à Prestação de Contas do Instituto aos órgãos de controle e fiscalização, a exemplo do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU) e à comunidade de um modo geral.

Atendendo aos princípios da transparência, todos os documentos supracitados são publicizados no site do Instituto. A figura 10 apresenta um fluxograma do processo de planejamento desenvolvido pelo IFBA:



Fonte: Elaboração Própria

As principais dificuldades encontradas no processo de planejamento do IFBA são caracterizadas como pontos problemáticos e apresentadas na Avaliação do Plano de Metas com percentuais de concentração para categorias do tipo recursos humanos, recursos financeiros, metas não concluídas e falta de projeto, dentre outras.

Como foi visto no capítulo 2.2 a metodologia do *Balanced Scorecard* enquanto sistema de gestão estratégica, pode ser adotada nas empresas que apresentem qualquer tipo ou nível de planejamento estratégico. Se o planejamento estiver avançado basta integrá-lo à metodologia. Se o processo ainda estiver incipiente, o BSC pode funcionar como um catalisador para formulação da estratégia. No caso do IFBA, a escolha pela adoção do BSC implicaria inicialmente num ajuste de integração com o planejamento vigente e posteriormente poderia auxiliar a elaboração do próximo.

### 3.2 MISSÃO E VISÃO DO IFBA

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013 a missão e visão do Instituto Federal da Bahia são respectivamente:

- Missão: “Promover a formação do cidadão histórico-crítico, oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país”.
- Visão: “Transformar o IFBA numa Instituição de ampla referência e de qualidade de ensino no País, ampliando o número de vagas e cursos, modernizando as estruturas físicas e administrativas, bem como ampliando a sua atuação na pesquisa e inovação tecnológica”.

Comparando os conceitos de missão e visão (Kaplan e Norton, 2004, Niven 2005) apresentados no capítulo anterior com a descrição acima, percebeu-se a ocorrência de certa distorção.

A missão parece estar muito genérica, inespecífica. Serviria a qualquer instituição de ensino superior. Precisaria ser mais particular, envolver a educação

profissional inclusive. A missão deve descrever aquilo que a organização necessariamente precisa fazer. É a razão de ser de uma instituição.

Já a visão está muito detalhada. Não há necessidade de se definir o “como” na descrição da visão. O modo como a visão será alcançada é próprio da definição da estratégia. A visão deve conter uma descrição positiva, inspiradora e abrangente de onde a organização deseja chegar. Nivem (2005) afirma que a visão deve ser uma fotografia do lugar que a organização pretende alcançar Deve ser algo inspirador e de difícil alcance. Cumpre-se a missão a partir da execução das atividades de rotina, do dia a dia. Já o alcance da visão exige uma ação mais estratégica.

Apesar das distorções observadas, no capítulo que trata dos procedimentos metodológicos será visto que como a missão e a visão do IFBA contribuíram para a construção do mapa estratégico que será proposto.

### 3.3 INDICADORES DE GESTÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS

Com o objetivo de aferir os resultados dos órgãos da administração pública federal, a partir de 1994, o Tribunal de Contas da União-TCU tornou obrigatória a apresentação dos indicadores de gestão por meio da Instrução Normativa Nº 6, de 8 de Junho de 1994:

Art. 13. Os processos de tomadas de contas de que trata este Capítulo serão compostos das seguintes peças:

I - relação dos responsáveis;

II - relatório de Gestão do Titular da Diretoria-Geral de Administração ou unidade equivalente destacando, dentre outros elementos:(...)

c) indicadores de gestão que permitam aferir a eficiência, eficácia e economicidade da ação administrativa, levando-se em conta os resultados quantitativos e qualitativos alcançados pelo órgão. (TCU, 1994)

O TCU é um órgão de controle que, juntamente com o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) tem utilizado indicadores de desempenho como critério de descentralização dos recursos para os diversos órgãos da administração pública federal, a exemplo dos institutos federais. Ocorre, entretanto, que estes indicadores nem sempre representavam a realidade da instituição, além de serem apresentados e calculados de forma bastante variada.

Assim, visando facilitar o acompanhamento, planejamento e execução das políticas voltadas para a educação profissional, a partir de 2005, através dos Acórdãos N° 480/2005 e 2.267/2005, o TCU regulamentou a obrigatoriedade de apresentação de um mínimo de indicadores-padrão. Assim, as instituições vinculadas à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) passaram a ter que incluir em seus relatórios de gestão anuais doze indicadores obrigatórios:

**Acórdão :**

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de auditoria na área da educação profissional, abrangendo a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC e Instituições Federais de Educação Tecnológica - Ifets, os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em Sessão do Plenário, ACORDAM em:

9.1.- determinar a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC que:

9.1.1.- no prazo de 180 dias, encaminhe a este Tribunal a definição de conjunto de dados e de indicadores de gestão - inclusive fórmulas de cálculo -, que passarão a integrar os relatórios de gestão de todas as Ifets a partir das contas referentes ao exercício de 2005, e deverão contemplar, além de informação considerada necessária para refletir a execução financeira e operacional da instituição, indicadores sobre o perfil socioeconômico de ingressantes e concluintes bem como indicadores sobre a demanda por vagas oferecidas pela instituição, discriminada por ensino médio, técnico e tecnológico;(…) (TCU, 2005)

O quadro 03 relaciona estes 12 indicadores e suas fórmulas do cálculo. Os objetivos, definições e métodos de cálculos estão detalhados no referido acórdão. Considerando que este trabalho é fruto de um estudo de caso, cuja unidade de análise é o Instituto Federal da Bahia, apresenta-se a seguir informações relativas a situação destes indicadores no referido Instituto.

**Quadro 03-** Indicadores do TCU

INDICADOR		MÉTODO DE CÁLCULO
1	Relação Candidato/Vaga	Relação = $\frac{\text{Inscrições}}{\text{Vagas}}$
2	Relação ingressos/aluno	Relação = $\frac{\text{Número de Ingressos} \times 100}{\text{Alunos Matriculados}}$
3	Relação concluintes/aluno	Relação = $\frac{\text{Número de Concluintes} \times 100}{\text{Alunos Matriculados}}$
4	Eficiência acadêmica de concluintes	Índice = $\frac{\Sigma \text{N}^\circ \text{ de concluintes}}{\Sigma \text{N}^\circ \text{ Ingressos por período equivalente}} \times 100$
5	Retenção do fluxo escolar	Índice = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alunos Retidos} \times 100}{\text{Alunos Matriculados}}$
6	Relação alunos/docente em tempo integral	Relação = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alunos Matriculados}}{\text{Número de Docentes}}$
7	Titulação do corpo docente	Índice = $\frac{G*1+A*2+E*3+M*4+D*5}{G+A+E+M+D}$ Onde: G= Graduados; A= Aperfeiçoados; E= Especialistas; M= Mestres; D= Doutores.
8	Gastos correntes por aluno	G. C. por Aluno = $\frac{\text{Total de Gastos}}{\text{Alunos Matriculados}}$
9	Gastos com pessoal	Percentual Gastos Pessoal = $\frac{\text{Gastos com Pessoal}}{\text{Gastos Totais}} \times 100$
10	Gastos com outros custeios	Percentual Gastos Outros Custeios = $\frac{\text{Total de Gastos com Outros Custeios}}{\text{Gastos Totais}} \times 100$
11	Gastos com investimentos	Percentual de Gastos com Investimentos = $\frac{\text{Total gastos despesas Investimentos e Inversões Financeiras}}{\text{Gastos Totais}}$
12	Matriculados classificados de acordo com a renda per capita familiar	Não definido.

Fonte: Elaboração própria, adaptado do Acórdão 2.267/2005-TCU

Dentre os indicadores determinados pelo TCU no Acórdão N° 2.267/2005, apenas o 12º (Matriculados classificados de acordo com a renda per capita familiar) não vem sendo demonstrado nos Relatórios de Gestão apresentados anualmente pelo IFBA.

Entretanto, muitos outros indicadores não exigidos pelo TCU são apresentados pelo Instituto anualmente, não só por meio do Relatório de Gestão, mas também de diversos outros documentos institucionais, a exemplo do IFBA em Números, Avaliação do Plano de Metas, etc.



A partir da pesquisa documental, observou-se, que apesar do Instituto utilizar vários indicadores próprios relacionados com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, dados financeiros e acadêmicos, não há, na maioria das vezes, correlação entre estes indicadores e o planejamento institucional ou demais diretrizes adotadas pelo IFBA. Sendo os mesmos apresentados sobretudo para fins de prestação de contas, seja para os órgãos de controle e fiscalização, seja para comunidade em geral (interna e externa).

O capítulo 04 mostrará que para fins desta pesquisa foram adotados alguns destes indicadores próprios do IFBA, tendo em vista que apenas os exigidos pelo TCU não atendia à necessidade de alinhamento destes com os objetivos institucionais e as perspectivas do BSC. Ressalte-se que, segundo Kaplan e Norton (2004), um dos principais objetivos do BSC é promover o alinhamento dos objetivos estratégicos com os indicadores-chave da organização. O apêndice B traz um quadro resumo dos 36 principais indicadores de gestão utilizados pelo IFBA.

### 3.4 O TERMO DE ACORDO DE METAS E COMPROMISSOS DO IFBA

A sessão 3.2 apresentou a metodologia de planejamento utilizada pelo IFBA. Foi visto que a construção do Plano de Metas deve considerar, dentre outras questões, as políticas e diretrizes estabelecidas em alguns documentos institucionais específicos. Dentre os documentos elencados, destaca-se, nesta sessão, a importância do Termo de Acordo de Metas e Compromisso (TAMC). Antes é preciso contextualizá-lo na realidade do IFBA.

O IFBA é uma autarquia, faz parte da administração indireta do governo federal. Autarquia é um "serviço autônomo criado por lei, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receita próprios [...] gestão administrativa e financeira descentralizada" (BRASIL, 1967). Cabe destacar, no entanto, que esta autonomia é relativa, visto que está sujeita à fiscalização e tutela do Estado, na figura da entidade que a instituiu legalmente. Ou seja, a capacidade de autoadministração está circunscrita ao controle administrativo exercido nos limites da lei.

O Ministério da Educação representa a entidade hierárquica superior responsável pela fiscalização e tutela do IFBA. Dele partem diretrizes e normas de

procedimentos administrativos que implicam diretamente na gestão do Instituto. O Acordo de Metas e Compromissos é um exemplo de diretriz, ou melhor, de conjunto de diretrizes emanadas do Ministério. A assinatura do termo que formaliza este acordo foi colocada como condição, requisito para que os CEFETs pudessem ascender à condição de Institutos Federais.

O documento é composto por prerrogativas legais próprias dos Institutos acrescidas de novos compromissos e metas que devem ser cumpridos/alcançados dentro dos seguintes prazos: 2013 (curto prazo), 2016 (médio prazo) e 2022 (longo prazo). Apesar das características formais própria de um acordo, na prática redonda numa diretriz administrativa do tipo top-down.

Segundo o MEC (2010) o referido Acordo tem por objetivo a reestruturação e reorganização da Rede e para tanto buscará “qualificar a gestão e melhorar a infraestrutura das unidades da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.”. Assim, o Termo deste Acordo foi assinado entre os reitores de diversos institutos, o Ministério da Educação e a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. No caso do IFBA, o documento foi assinados pela então reitora, Professora Arena Santana, o Ministro de Educação, Fernando Haddad e o Secretário de Educação Profissional e Tecnológica Eliezer Pacheco, em junho de 2010.

De acordo com o Termo, o MEC se compromete, dentre outras ações a subsidiar os institutos através de descentralização de recursos orçamentários pré-definidos. Esse repasse, no entanto está condicionado ao cumprimento das metas por parte dos institutos. Para tanto, o acordo prevê controle semestral, com aferição das metas. Os institutos serão ainda beneficiados da seguinte forma:

- disponibilidades de cargos e funções para a expansão da Rede;
- criação de banco de professores equivalente (recurso que confere maior independência para contratar/repor docentes em casos específicos.);
- criação de um quadro de referência de técnicos administrativos, numa relação de 04 professores para cada 03 técnicos administrativos em educação.

O descumprimento do acordo estabelecido implicará para os Institutos na suspensão do envio dos recursos financeiros e do benefício relativo ao banco de professores equivalentes. Porém, se o descumprimento for ocasionado pelo MEC,

os institutos estarão desobrigados ao cumprimento das metas estabelecidas. Não há no Termo, entretanto, previsão de penalidade ao MEC em caso de descumprimento.

O quadro 04 apresenta um resumo com as 19 metas estabelecidas no TAMC. O Termo assinado pelo IFBA na íntegra encontra-se presente no anexo I desta dissertação. Neste estudo, para construção do mapa estratégico, foram destacadas as metas do TAMC que apresentaram maior abrangência e melhor nível de alinhamento com os objetivos do PDI, os indicadores de gestão e as perspectivas do BSC. São elas: alcance dos índices de eficiência e eficácia da instituição (1 e 2), apresentação e desenvolvimento de projetos de pesquisa, inovação e desenvolvimento tecnológico (14) e adesão aos sistemas gerenciais do governo federal ou compromisso de transferência para base de dados (18 e 19).

#### Quadro 04 - Metas do TAMC

Termo de Acordo de Metas e Compromissos	
1	Índice de eficiência da Instituição - 90% até 2016 75% até 2013
2	Índice de eficácia da Instituição - 80% até 2016 70% até 2013
3	Alunos matriculados em relação à força de trabalho- 20 alunos/docente
4	Vagas para cursos técnicos -manutenção de pelo menos 50%
5	Vagas para formação de professores e Licenciaturas-
6	Oferta de curso PROEJA
7	Programa de melhoria de qualidade da Educação Básica com ampliação de 10% ano
8	Programa de Formação Inicial e Continuada para fins de certificação e acreditação
9	Oferta de Curso a Distância
10	Forma de acesso ao ensino técnico - adoção de ações afirmativas
11	Forma de acesso ao ensino superior - adoção de ações afirmativas e ENEM
12	Forma de acesso às Licenciaturas- vagas para professores da rede pública.
13	Programas de apoio a estudantes com elevado desempenho
14	Apresentação e desenvolvimento de projetos de Pesquisa, Inovação e desenvolvimento tecnológico- ampliação de 10% ao ano

Metas do TAMC (continuação)	
15	Projetos de Ação Social
16	Implementação do Núcleo de Inovação Tecnológica-NIT
17	Programas de ensino, pesquisa e extensão intercampi e interinstitucionais
18	Adesão SISTec, SIMEC e SRP etc.
19	Adesão ao SIGA-EPT ou outro com transferência de dados

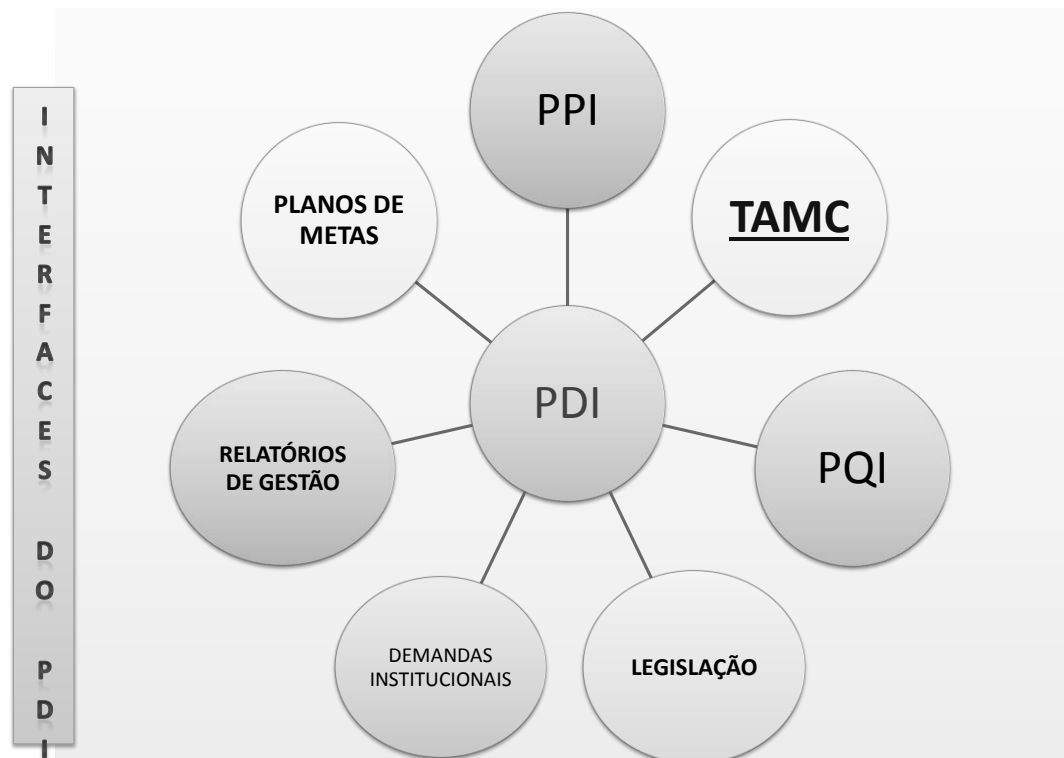
Fonte: Elaboração própria com base no Termo assinado pelo IFBA

Como foi dito anteriormente, a assinatura deste Termo ocorreu em junho de 2010, ou seja, no segundo ano de vigência do PDI 2009-2013. É natural que se imagine tenha havido necessidade de ajustes ao planejamento estratégico já elaborado com vistas o alcance das metas estabelecidas no TAMC. Caso contrário as ações desenvolvidas com este fim correriam em paralelo e de forma desconectada com os objetivos estratégicos estabelecidos no PDI. Mas será que isto aconteceu? Este questionamento reforça a relevância desta pesquisa que tem como segundo objetivo específico entender a relação existente entre PDI, TAMC e indicadores de Gestão do IFBA sob a ótica do BSC.

O PDI do IFBA, referente ao quinquênio seguinte, ainda se encontra em fase de elaboração. A pesquisa documental, no entanto, identificou a existência de um documento que foi aprovado pelo Conselho Superior do Instituto visando normatizar a elaboração do planejamento estratégico vindouro. Intitulado “PDI 2014-2018: Concepção e Metodologia para Construção”, o documento cita o Termo de Acordo de Metas e Compromissos como um dos principais documentos a serem considerados no momento da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional.

A figura 12, que trata das interfaces do PDI apresentadas pelo Departamento de Desenvolvimento Institucional do IFBA, mostra esta relação. Pesquisas futuras poderão identificar o nível de alinhamento deste Plano que está sendo construído com o TAMC. Por hora será analisado o PDI 2009-2013.

**Figura 11 - Interfaces do PDI**



Fonte: Apresentação das instruções para elaboração do PDI 2014-2014 do IFBA

Como foi visto na sessão anterior, Kaplan e Norton (2000) afirmam que a qualquer momento o BSC pode ser integrado ao planejamento estratégico vigente, visando alinhar os objetivos da organização no sentido de alcançar a estratégia. Sendo assim, no momento em que a metodologia fosse utilizada visando este alinhamento e proceder-se-ia também o ajuste ao TAMC.

Estes processos serão melhor compreendidos a partir da leitura do capítulo seguinte, o qual apresentará os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. A pesquisa documental, associada às entrevistas realizadas, dará conta de responder, dentre outras questões, qual a relação existente entre PDI, TAMC e indicadores de gestão.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS

Uma vez apresentados os principais documentos diretivos da gestão estratégica do Instituto Federal da Bahia, este capítulo tratará dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, bem como das etapas que conduziram aos resultados que serão apresentados ao final desta dissertação. Além destes procedimentos, e diferentemente daquilo que usualmente se pratica na maior parte das dissertações, optou-se aqui por apresentar alguns dos resultados da pesquisa *pari passu* com a descrição dos procedimentos que a eles levaram.

A presente pesquisa tem natureza qualitativa. Segundo Creswell (2010, p. 236), “a pesquisa qualitativa ocorre em ambiente natural, baseia-se no pesquisador como instrumento para coleta, emprega múltiplos métodos de coleta de dados, é indutiva, baseada no significado dos participantes (...), é interpretativa e holística.” Ademais, o estudo qualitativo tem na fundamentação teórica sua base estrutural.

Universo pesquisado foi o Instituto Federal da Bahia (IFBA) e o corte temporal adotado foi o do período de 2009 a 2013, período a partir do qual ocorreu o processo de transformação do antigo CEFET/BA em IFBA. Ademais o período de 2009 a 2013 coincide com o quinquênio de vigência do último Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto. O ano de 2013 marca, ainda, o final do período determinado pelo MEC como sendo o de curto prazo para o cumprimento das metas do TAMC, o qual, como foi demonstrado em capítulos anteriores, constitui-se num documento importante para gestão do Instituto.

### 4.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado nesta dissertação foi o estudo de caso, uma vez que se busca a compreensão de uma situação particular, com vistas à geração de modelos e teorias (EISENHARDT, 1989), neste caso, específicos para o IFBA. Segundo Yin (2001), o estudo de caso caracteriza-se por constituir uma pesquisa empírica que possibilita a investigação de fatos/fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto real. Na pesquisa em questão, o estudo de caso ajudou a aprofundar conhecimentos sobre o fenômeno do planejamento e o processo de

gestão estratégica no contexto do Instituto Federal da Bahia, no período de 2009 a 2013.

Destarte, dentre as diversas abordagens possíveis para uma pesquisa qualitativa, elegeu-se o estudo de caso porque nele o pesquisador “explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Os casos são relacionados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado” (CRESWELL, 2010, p. 38).

Trata-se de um método que consiste no estudo profundo e sistemático, visando obtenção de conhecimento amplo e detalhado. Ainda segundo Yin (2001), o estudo de caso enquanto método de pesquisa compreende as seguintes etapas:

- Formulação do problema de pesquisa;
- Definição da unidade de análise do estudo;
- Determinação do número de casos;
- Elaboração do protocolo;
- Coleta de dados;
- Avaliação e análise dos dados;
- Preparação do relatório final.

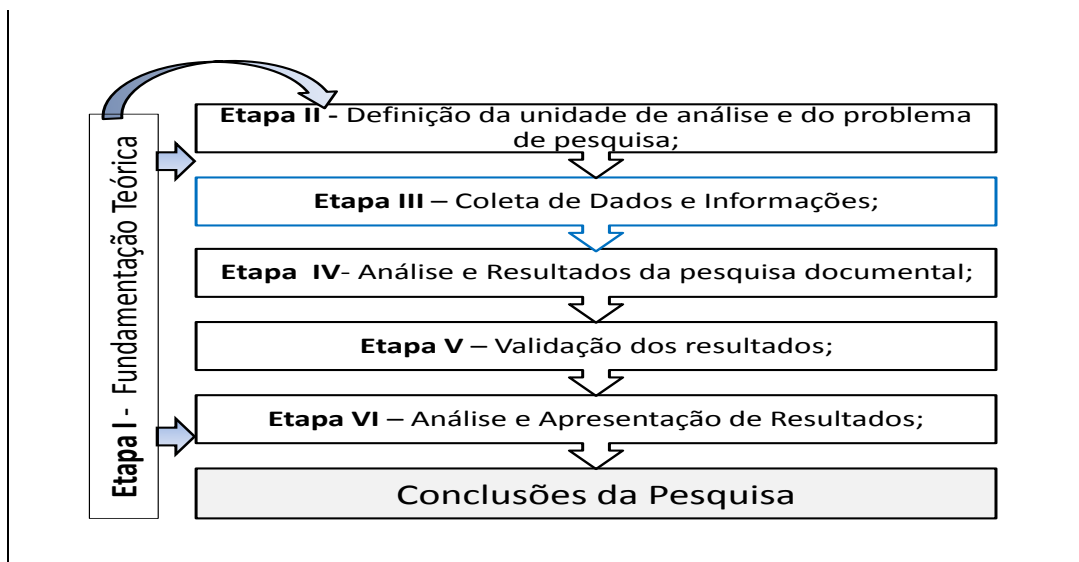
Adaptando estas etapas propostas por Yin (2001) ao nosso estudo de caso tem-se que vencidas as etapas de definição da unidade de análise, formulação do problema e coleta dos dados e informações por meio de pesquisa bibliográfica e documental, partiu-se então para a etapa de análise destes dados e informações, elaboração dos instrumentos, validação dos resultados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise e apresentação dos resultados das entrevistas, finalizando com as conclusões da pesquisa. A seguir, apresenta-se o desenvolvimento destas etapas constituintes do processo metodológico.

## 4.2 ETAPAS DA PESQUISA

Por seu caráter qualitativo, este estudo de caso foi constituído a partir do desenvolvimento de 06 (seis) etapas, as quais estão representadas graficamente pela figura 13. Destaque-se que estas etapas são dispostas a partir de uma sequência lógica que liga os dados empíricos da questão inicial aos resultados/conclusões da pesquisa. De acordo com Gil (2002, apud Cassol 2006 p. 103), através dessa sequência “é possível acompanhar as ações correspondentes a cada uma das etapas que compõem o fluxo da pesquisa. A ordem dessas etapas não é absolutamente rígida, sendo possível simplificá-las ou modificá-las, a critério do pesquisador, de forma que se adaptem a uma situação específica”.

Cabe destacar que a etapa I, ou seja, a etapa da fundamentação teórica, acompanha todas as outras etapas da pesquisa até as conclusões finais, fornecendo a base teórica que justifica cada etapa do trabalho. Trata-se da primeira etapa do processo e que já se encontra detalhada no capítulo 2 desta dissertação. Por isso, a seguir apresenta-se de forma particularizada o desenvolvimento da segunda etapa e de cada uma das imediatamente posteriores.

**Figura 12 - Etapas da Pesquisa**



Fonte: Elaboração própria, com base em Gil (2002), Yin (2001) e Cassol(2006)



#### **4.2.1 – Etapa II – Definição da unidade de análise e do problema de pesquisa**

A escolha do Instituto Federal da Bahia enquanto unidade de análise da pesquisa ocorreu em virtude dos seguintes critérios:

- Facilidade de acesso a grande parte dos bancos de dados necessários para a execução da pesquisa.
- Representatividade do Instituto Federal da Bahia frente ao universo dos 38 Institutos Federais espalhados por todo o país.
- Relevância dos benefícios que podem ser obtidos pela sociedade já que se trata de uma instituição pública de educação profissional.
- Contexto nacional de expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

A definição do problema de pesquisa foi fruto das discussões e análises preliminares, já tendo sido apresentada na Seção 1.1 desta dissertação.

#### **4.2.2 – Etapa III – Coleta de dados e informações**

Nesta pesquisa, a coleta de dados e, principalmente, de informações, teve por objetivo identificar a missão, a visão, o processo e conteúdo do planejamento estratégico e das demais diretrizes estratégicas adotadas pelo IFBA. Esta identificação corresponde a uma parte do primeiro objetivo específico e encontra-se descrita no capítulo 03 desta dissertação, intitulada “o caso do Instituto Federal da Bahia”. A outra parte deste mesmo objetivo (analisar criticamente os dados e informações obtidos) será desenvolvida na etapa IV a seguir.

Visando conferir maior confiabilidade às pesquisas de estudos de caso, a coleta de dados e informações deve considerar variadas fontes de evidências. De acordo com Yin (2001), as fontes de evidências mais comuns são as documentais, de registros em arquivos, entrevistas, observação participante, etc.

A coleta de dados e informações deste estudo de caso ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e documental, desenvolvida com base em material impresso e eletrônico, constituído principalmente por livros, artigos científicos, teses e

dissertações. Segundo Vergara (2009) pesquisa bibliográfica estabelece um estudo sistematizado, com levantamento de dados que subsidiarão todo processo de pesquisa. A pesquisa documental usualmente tem importância fundamental nos estudos de caso, pois contextualizam a fundamentação teórica estabelecida.

Na pesquisa documental deste estudo os materiais impresso e eletrônico foram obtidos nos setores responsáveis pelo planejamento do Instituto, nas bibliotecas, no Portal IFBA e nos sites do Governo Federal (MEC, SETEC, etc.). As outras técnicas de coleta de dados utilizadas foram a observação participante e as entrevistas semiestruturadas.

A coleta de dados e informações por meio da observação participante é fundamental quando se objetiva elucidar as nuances do discurso ou preencher as lacunas deixadas pela pesquisa documental em situações específicas. Não obstante, Vergara (2009) assevera que através da observação participante é possível consolidar ou aperfeiçoar a percepção que o pesquisador tem da realidade, no contexto da instituição/fenômeno pesquisado. A autora ainda chama atenção para a necessidade de se aplicar a observação participante com bastante rigor, pois se trata de uma técnica metodológica, que não deve ser confundida com as percepções passivas e informais da rotina do dia a dia do pesquisador.

Dentre as desvantagens desta técnica destacam-se a dificuldade de padronização, objetividade e estranhamento necessário para a impessoalização dos dados observados. Contudo, a opção foi pela manutenção e utilização da mesma em função das vantagens já relatadas e que foram fundamentais para consecução do segundo objetivo específico desta pesquisa, ou seja, entender a relação existente entre o planejamento estratégico, o Termo de Acordo de Metas e Compromissos e os indicadores de gestão do IFBA.

Os registros foram feitos durante a atuação profissional da pesquisadora ao longo de 01(um) ano, por meio de trabalhos em reuniões mensais ocorridas no departamento de planejamento, algumas contando com a participação do Pró-reitor de Administração e Planejamento. Estas reuniões tinham por objetivo avaliar os documentos e metodologias de planejamento adotados pelo IFBA, bem como os mecanismos de elaboração dos relatórios de gestão e dos indicadores de gestão utilizados pelo Instituto.

Inclui-se ainda o registro de 02 entrevistas informais ocorridas com o pró-reitor de Desenvolvimento Institucional sobre a importância do PDI e outra com o

Pesquisador Institucional sobre a forma de cálculo dos indicadores de gestão do IFBA. Em todos os casos, realizaram-se anotações que contribuíram para as análises posteriores. Segundo Gil (2002), as entrevistas informais são não estruturadas e se distingue da simples conversação tão somente pelo fato de ter como objetivo principal a coleta de dados.

As outras entrevistas realizadas tiveram como objetivo principal identificar a percepção dos principais gestores do IFBA a cerca dos instrumentos elaborados a partir dos resultados da pesquisa documental. “Nas entrevistas qualitativas, o pesquisador conduz a entrevista face a face com os participantes, entrevista por telefone ou se engaja em entrevistas de grupo focal [...] e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes.” (CRESWELL, 2010, p. 214).

No estudo de caso em questão, optou-se pela aplicação de entrevistas semiestruturadas, na qual as perguntas são preparadas antecipadamente, mas com plena liberdade quanto a eventual retirada de algumas ou acréscimo de outras geradas em decorrência do cenário constituído no momento da pesquisa.(YIN, 2001).

O quadro 05, ilustra os instrumentos/técnicas de coleta de dados e informações que foram utilizados para o alcance de cada objetivo específico, os quais, por sua vez, contribuirão para o alcance do objetivo geral desta pesquisa.

**Quadro 05** - Instrumentos e técnicas de coleta de dados e informações

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTOS/TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar e analisar criticamente a missão, a visão, o planejamento estratégico e demais diretrizes adotadas pela gestão estratégica do IFBA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa bibliográfica</li> <li>- Pesquisa documental (documentos impressos e eletrônicos)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender a relação existente entre as diretrizes PDI, TAMC e Indicadores de Gestão do IFBA sob a ótica do BSC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa bibliográfica</li> <li>- Pesquisa documental (documentos impressos e eletrônicos)</li> <li>- Observação participante</li> <li>-Entrevista informal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir e validar uma proposta de mapa estratégico para o IFBA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa bibliográfica</li> <li>- Observação participante</li> <li>- Entrevistas semiestruturadas</li> </ul>

Fonte : Elaboração própria.

A pesquisa bibliográfica, presente no desenvolvimento dos três objetivos específicos representados no quadro 05, ratifica a afirmação dada no início desta seção quanto à presença da fundamentação teórica em todas as etapas desta pesquisa. A etapa seguinte abordará a análise e os resultados oriundos da pesquisa documental.

#### **4.2.3 Etapa IV- Análise e resultados da pesquisa documental**

Os documentos utilizados em pesquisas devem atender aos critérios de autenticidade, credibilidade, representatividade e significação. Considerando esses critérios, a pesquisa documental realizada nesta dissertação resultou no levantamento de vários documentos institucionais utilizados na gestão do IFBA, a exemplo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Metas, Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAMC) e Relatórios de Gestão. Estes documentos foram brevemente discriminados no capítulo da introdução.

Entretanto, com base nos objetivos desta pesquisa, optou-se por trabalhar especificamente com apenas 03(três) documentos (diretivas) adotados pelo Instituto. Esta seleção considerou os seguintes critérios: abrangência, nível de obrigatoriedade perante instâncias hierárquicas superiores, relação com o planejamento institucional e compatibilidade com a metodologia do BSC. Isto porque uma das propostas da metodologia é o alinhamento de diretivas. Assim, com base nesses critérios, foram então selecionadas como principais diretivas do IFBA para fins desta pesquisa o TAMC, o PDI e os Indicadores de Gestão apresentados nos Relatórios Anuais do Instituto.

Como foi visto em capítulos anteriores, o TAMC, constitui-se num compromisso assumido pelo IFBA perante o Ministério da Educação, o qual cobrará cumprimento. O PDI representa o instrumento de planejamento institucional de maior abrangência (longo prazo), uma vez que define os objetivos/diretrizes para todas as áreas de atuação do Instituto num horizonte de 5 anos. Por fim, os indicadores de gestão são, segundo a metodologia do BSC, importantes

instrumentos de monitoramento que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Por meio de observação participante, realizada ao longo de 01(um) ano de atuação da pesquisadora enquanto servidora lotada no departamento de planejamento do IFBA, em conjunto com a pesquisa documental, construiu-se o pressuposto da falta de alinhamento entre as diversas diretivas adotadas pelo Instituto.

Como foi visto na fundamentação teórica, o *Balanced Scorecard*, enquanto metodologia de gestão, visa promover o alinhamento dos indicadores-chave com os objetivos estratégicos, facilitar a comunicação entre estes objetivos com vistas ao alcance da estratégia, bem como reduzir a quantidade de informação disponibilizada a um conjunto específico de indicadores e objetivos capazes de auxiliar no processo de gestão estratégica. O ideal é que para cada objetivo ou conjunto de objetivos exista, pelo menos, um indicador correspondente.

Por apresentar uma proposta contendo as características ideais e adaptáveis, dentre outras já citadas, é que a metodologia do BSC foi adotada nesta pesquisa. Da tentativa de alinhamento entre as 03 diretivas selecionadas e as perspectivas do BSC resultarão o quadro de BSC e o mapa estratégico propostos para o IFBA.

Durante o processo de alinhamento, no entanto, percebeu-se que a especificidade da instituição estudada gerava a necessidade de ajuste de algumas das perspectivas originais do *Balanced Scorecard*. Desta forma, para a implantação do BSC em uma instituição pública de educação profissional foi imprescindível a realização de algumas adaptações.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o modelo de criação de valor (representado pela disposição das perspectivas do BSC) no setor público e nas organizações sem fins lucrativos é, em alguns aspectos, semelhante ao modelo privado, porém apresenta diferenças significativas.

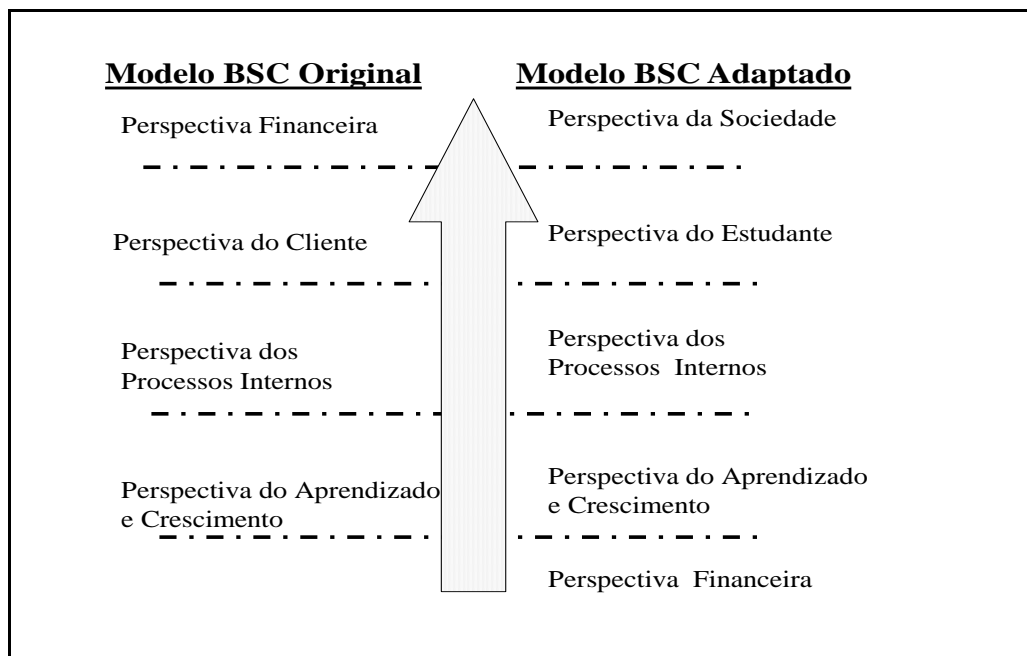
Em função dessas diferenças, a primeira adaptação realizada guarda relação com a perspectiva financeira, a qual foi deslocada para a base do processo. Normalmente, nas empresas privadas, que visam o lucro, a perspectiva financeira é colocada no topo do mapa estratégico e do BSC, sendo o fim ao qual se destina a estratégia.

Para a instituição pesquisada, no entanto, o entendimento é de que os recursos financeiros servem de alicerce à estratégia, alimentando/financiando a perspectiva do aprendizado e crescimento; a qual, por sua vez, implicaria na melhoria dos processos internos, e assim sucessivamente.

O segundo ajuste aconteceu exatamente na perspectiva seguinte a dos processos internos. Se para as empresas privadas o público alvo é o cliente, para uma instituição de ensino esta figura será representada pelo estudante, no primeiro plano e, por se tratar de uma instituição pública, no caso do IFBA, em última instância, este público é constituído pela sociedade em geral. Daí a criação destas duas outras perspectivas em substituição à do cliente. Assim, subentende-se que processos internos eficientes levariam ao atendimento das necessidades do estudante e por fim da sociedade.

Quanto às perspectivas do aprendizado e crescimento e à dos processos internos, não houve alteração em relação à localização originalmente proposta. A figura 13 demonstra o resultado destas adaptações.

**Figura 13** - Modelo de BSC: original e adaptado



Fonte: Elaboração Própria

A relação de coerência estabelecida que aqui se buscou foi, entre as 05 perspectivas do BSC definidas para o caso do IFBA, as 19 metas do TAMC, os 45 objetivos do PDI e os 36 indicadores de gestão utilizados pelo Instituto. O quadro 06

ilustra esta relação. Nele, cada coluna corresponde a um dos itens acima citados. As perspectivas, metas, objetivos e indicadores detalhados, por sua vez, foram dispostos nas linhas, de modo que se conseguisse, na medida do possível, alinhar para cada perspectiva os indicadores capazes de medir o nível de alcance de determinadas metas do TAMC, que por sua vez contribuíssem para o alcance de determinados objetivos do PDI.

Por conta da dimensão, o quadro elaborado encontra-se integralmente compondo o apêndice C desta dissertação. Logo, o quadro 06, na verdade, representa parte de um quadro maior.

**Quadro 06** - Alinhamento do BSC, TAMC, PDI e Indicadores de Gestão

Perspectivas do BSC	Metas do TAMC	Objetivos do PDI IFBA 2009-2013	Indicadores do TCU	Outros Indicadores
Perspectiva da Sociedade	Implementar Núcleos de Inovação Tecnológica-NIT	Implementação de Núcleos de Inovação Tecnológica – NIT, incubadoras tecnológicas, socioculturais e empresas-júnior.	-	-
	Alcançar o índice de eficiência da Instituição em 90% até 2016 e 75% até 2013	Promover o fortalecimento dos cursos ofertados pela Instituição;	Relação Ingresso/aluno	-
			Relação Candidato/vaga	-
		Construir e implementar um modelo de gestão democrática, caracterizado pela eficácia, eficiência e desenvolvimento contínuo de competências nas relações do trabalho;	Índice de eficiência Acadêmica	-
	Criar mecanismos para redução da evasão, abandono-e repetência;	Índice de Retenção Fluxo Escolar	-	
Perspectiva do Estudante	Alcançar o índice de eficácia da Instituição em 80% até 2016 e 70% até 2013	Atualizar, periodicamente, o acervo bibliográfico da Instituição;	-	Total do Acervo Bibliográfico
		Promover o fortalecimento de políticas de assistência ao educando;	-	Alunos assistidos
		Criar mecanismos que assegurem o acompanhamento pedagógico de todos os níveis e modalidades de ensino;		
		Criar programas permanentes de avaliação e acompanhamento das atividades de ensino;		

Fonte: Elaboração própria com base em Kaplan e Norton (2004)

Concluída a elaboração do quadro com as devidas adaptações realizadas, procedeu-se à análise do mesmo. Constatou-se, então, que dos 45 objetivos definidos no PDI 2009-2013 do IFBA, 19 apresentavam correlação perfeita nas quatro colunas do quadro, ou seja, possuíam metas do TAMC e indicadores correspondentes, 21 objetivos estavam parcialmente correlacionados e 05 não encontravam correspondentes nem nas metas, nem nos indicadores utilizados pelo Instituto, podendo apenas ser enquadrados em uma das perspectivas do BSC. Além disto, verificou-se que muitos indicadores são utilizados pelo Instituto sem que para eles existam objetivos ou metas relacionadas.

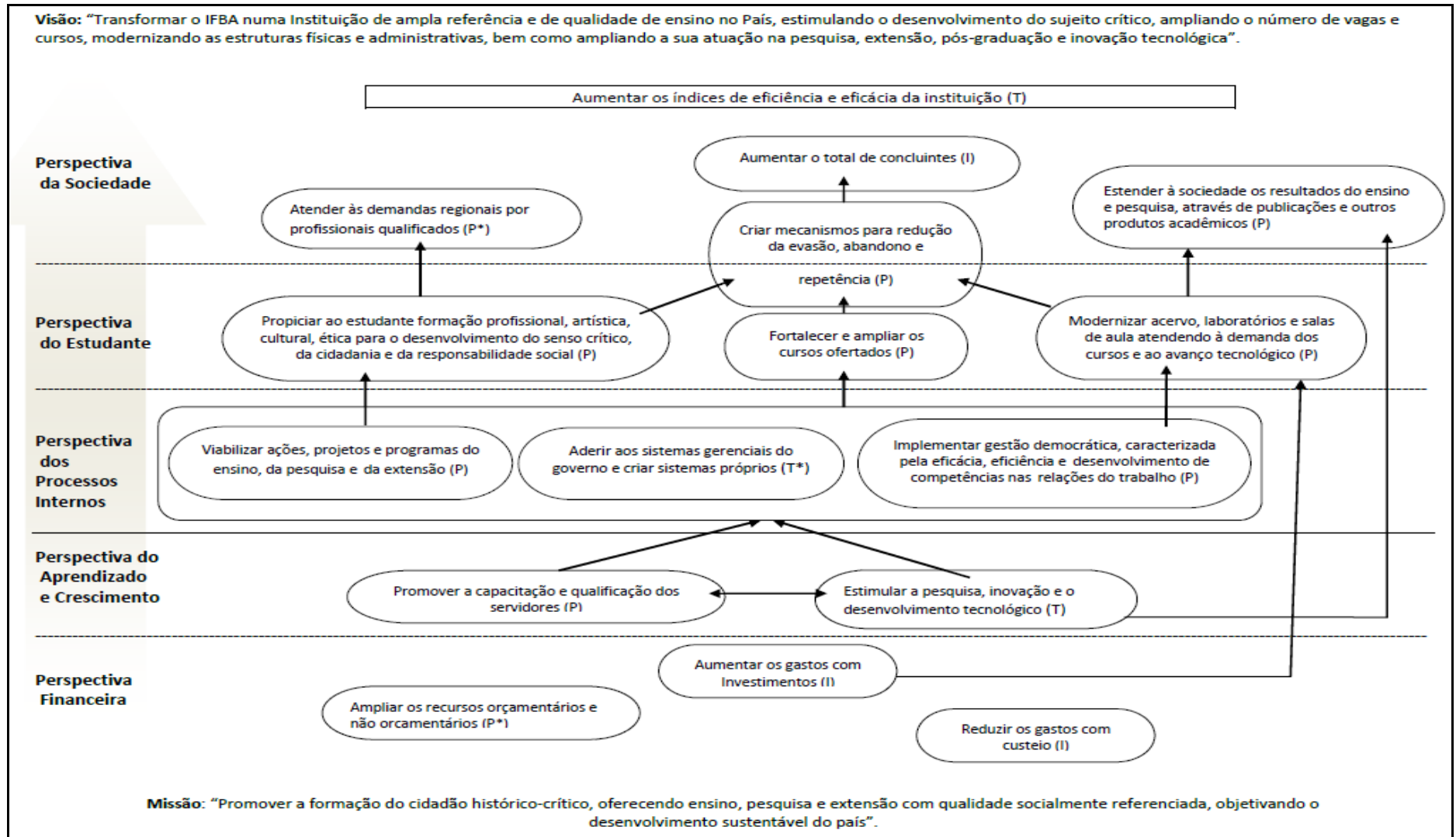
Estas constatações confirmam os pressupostos de que há falta de alinhamento entre as diretivas adotadas e de que a metodologia do BSC seria capaz de promover esse alinhamento. Deve-se observar que o resultado sintetizado no referido quadro é de grande importância para o IFBA, na medida em que permite pioneiramente um olhar integrado das diferentes diretivas estratégicas às quais a organização responde há vários anos. E este olhar foi proporcionado pelas lentes do Balanced Scorecard. Uma vez estabelecidas e analisadas as relações existentes, com o objetivo (específico) de construir um mapa estratégico genérico para o IFBA, iniciou-se a seleção dos itens que apresentassem relações mais claras, no maior nível de abrangência possível.

Como foi visto nos capítulos anteriores, o mapa estratégico é o instrumento gráfico que traduz, numa única página, a estratégia da instituição, apresentando de forma didática as relações de causa e efeito existentes entre os diversos objetivos, a partir de uma sequência lógica que conduz ao alcance da visão. (KAPLAN e NORTON, 2004).

Assim, chegou-se à representação gráfica que consta na figura 15 e que se constitui na primeira proposta de mapa estratégico genérico resultante desta pesquisa. Percebe-se, na associação do quadro com o mapa, que o conjunto de metas, objetivos e indicadores de gestão que antes eram vistos de forma independente e desconexa passa a ter uma relação de coerência que traduz a unidade da estratégia do Instituto.



Figura 14- Mapa Estratégico Proposto



Fonte: Elaboração própria com base em Kaplan e Norton (2004)

A figura 15 mostra que, conforme teoria defendida pelos idealizadores da metodologia, o mapa proposto parte da missão para, seguindo suas perspectivas, alcançar a visão.

A primeira perspectiva é a financeira, nela foram arrolados os objetivos relativos à ampliação de recursos orçamentários (investimento e custeio) e não orçamentário. A lógica de constituição dos mapas pressupõe a existência de relações causais do tipo se...então. Logo, entende-se que se há recursos então se pode subsidiar os processos de aprendizado e crescimento da instituição, o que ocorreria por meio da promoção à capacitação e qualificação dos servidores, bem como do estímulo à pesquisa, inovação e desenvolvimento tecnológico.

Seguindo a mesma lógica, se a organização aprende e cresce, então ela melhora seus processos internos, viabilizando ações, projetos e programas de interesse acadêmico, científico, filosófico, tecnológico e artístico do ensino, da pesquisa e da extensão; aderindo aos sistemas gerenciais do governo e/ou criando sistemas próprios e implementando um modelo de gestão democrática, caracterizado pela eficácia, eficiência.

Se os processos internos funcionam bem, então as demandas da perspectiva do Estudante são atendidas: as ações, projetos e programas bem desenvolvidos propiciaria ao estudante formação profissional, artística, cultural e ética...; a gestão eficaz e eficiente modernizaria o acervo, laboratórios e salas de aula... O que também pode acontecer diretamente por meio do objetivo de aumento dos gastos com investimentos da perspectiva financeira. Tudo isso associado a sistemas gerenciais eficazes levaria ao fortalecimento e ampliação dos cursos.

Na perspectiva da sociedade, se o estudante tem a formação integral necessária, então, as demandas por profissionais qualificados são atendidas. Se a instituição tem pesquisa, inovação e desenvolvimento tecnológico e boa estrutura física, então pode estender à sociedade os resultados do ensino e da pesquisa, através de publicações e outros produtos acadêmicos.

Se a instituição proporciona a formação integral do estudante, tem estrutura adequada e cursos fortes, então haverá redução da evasão, do abandono e da repetência e assim, aumento do número de concluintes. Enfim, se todos esses

objetivos são alcançados, conseqüentemente os índices de eficiência e eficácia aumentarão, então a visão terá sido alcançada:

“Transformar o IFBA numa Instituição de ampla referência e de qualidade de ensino no País, ampliando o número de vagas e cursos, modernizando as estruturas físicas e administrativas, bem como ampliando a sua atuação na pesquisa e inovação tecnológica.”

Em síntese, com base nas teorias que fundamentam este estudo de caso, a pesquisa documental resultou na elaboração do quadro de alinhamento do BSC (quadro 06), o qual foi representado graficamente pelo mapa estratégico (figura 15). Para validação destes resultados foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Ao validar o mapa, validou-se também o quadro do BSC que lhe deu origem. A seguir será apresentado com detalhes todo esse processo de validação.

#### **4.2.4 – Etapa V- Validação dos resultados**

A etapa IV implicou da elaboração de uma proposta de mapa estratégico para o IFBA. Visando conferir maior credibilidade e significação aos resultados apresentados (quadro de alinhamento do BSC e mapa estratégico), foi então estabelecido um processo de validação dos mesmos. A opção foi pela técnica de entrevista semiestruturada (YIN, 2001), através da qual se tornou possível captar a percepção dos gestores da instituição, bem como suas possíveis contribuições.

Assim, para validação do mapa estratégico proposto em versão preliminar, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os 04 pró-reitores e 01 representante das pró-reitorias de Administração e Planejamento, de Ensino, de Desenvolvimento Institucional, de Extensão e de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação.

Os entrevistados foram escolhidos por representarem a alta gestão do IFBA, e assim participarem diretamente da elaboração e execução do planejamento e gestão estratégica do Instituto.

Conforme observação de Vergara (2009), considerando o perfil dos entrevistados, a variável tempo pode ser bastante significativa. Para esta pesquisa o fator tempo influenciou algumas decisões, como por exemplo, a escolha do tipo e

forma da entrevista que foi realizada, ou seja, a semiestruturada gravada, mas não foi suficiente para inviabilizar a realização da pesquisa.

As entrevistas realizadas tiveram duração média de 40 minutos. Optou-se por realizá-las pessoalmente, no ambiente (natural) de trabalho dos entrevistados, mediante gravação de áudio. Seguindo recomendação de Creswell (2010), como roteiro e medida de segurança, mesmo fazendo uso do recurso da gravação, utilizou-se também o "protocolo de entrevista" para registro das respostas de forma resumida. Servindo de roteiro para a entrevista, este protocolo, que constitui o apêndice E, foi composto pelos seguintes elementos: cabeçalho (contendo nome do entrevistado e do pesquisador), quatro perguntas sequenciadas, orientações de procedimentos (quando necessário) e espaço para observações das respostas.

O quadro 07 estabelece uma relação entre as perguntas realizadas durante as entrevistas e os objetivos relativos a cada uma delas. Na oportunidade, foram apresentados aos entrevistados o quadro de alinhamento do BSC e o mapa estratégico elaborados pela pesquisadora e que foram detalhados na seção anterior desta dissertação. A etapa seguinte foi utilizada para analisar e apresentar os resultados das entrevistas.

**Quadro 07-** Perguntas x Objetivos das Entrevistas

Perguntas		Objetivos
1.	Para você qual a importância do PDI, TAMC e Indicadores de Gestão para o IFBA ?	Identificar o conhecimento do entrevistado a cerca da importância dos referidos documentos para gestão do Instituto
2.	Você acredita que estes documentos se coadunam no dia-a-dia do IFBA?	Avaliar a veracidade do primeiro pressuposto.
3	Você encontra coerência na a relação de causa e efeito representada neste mapa e os principais objetivos do IFBA?	Validar o mapa estratégico proposto.
	- Em caso negativo, porque não?	Identificar possíveis falhas do instrumento.
4.	Você entende que a metodologia do BSC facilitou o alinhamento das diversas diretivas utilizadas pela gestão estratégica do IFBA?	Avaliar a veracidade do segundo pressuposto.

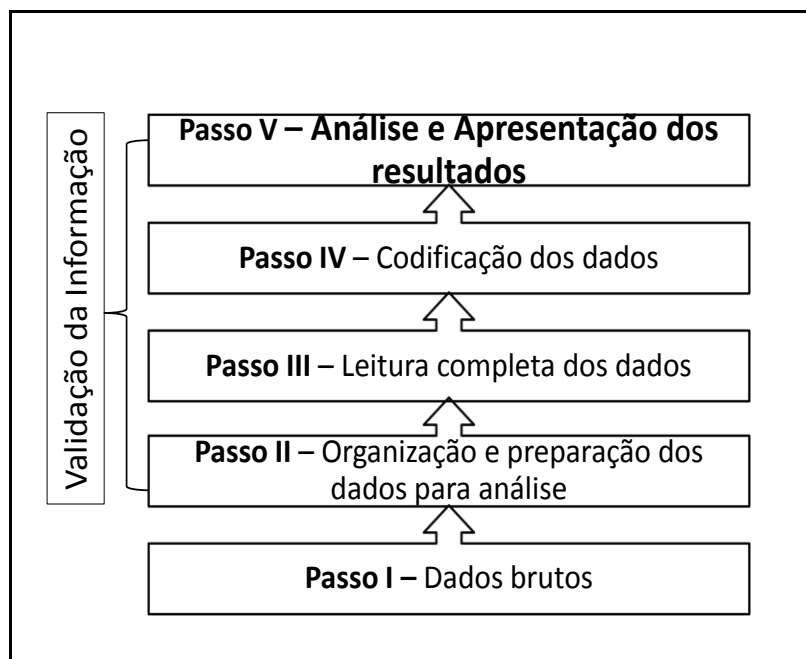
Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.5 – Etapa VI- Análise e apresentação dos resultados.

Nesta pesquisa, as informações obtidas foram examinadas com base na fundamentação teórica inicial a qual, como visto anteriormente, subsidiou todas as etapas da dissertação. De acordo com Yin (2001), a análise de dados de um estudo de caso deve examinar, categorizar, classificar e recombina as evidências (pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas). Em virtude do caráter qualitativo, não se pode desconsiderar a importância da percepção do pesquisador em relação aos fatos como variável de fonte de evidência.

Como técnica de análise dos dados e informações, utilizou-se a metodologia proposta por Creswell (2010, p. 218). O autor sugere que os pesquisadores observem “a análise de dados qualitativos seguindo passos do específico para o geral e envolvendo níveis múltiplos de análise”. A técnica sugerida foi adaptada à estratégia de pesquisa e esquematizada a partir do desenvolvimento dos 5 passos descritos na figura 16. A sequência de passos parte da organização dos dados brutos, que são codificados, analisados, chegando por fim, à apresentação dos resultados.

**Figura 15 - Metodologia de análise de dados**



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Creswell (2010)

### **Passo 01- Dados brutos (organização, transcrições, anotações de campo)**

Corresponde à etapa de organização e preparo dos dados coletados para análise. Nesta fase separou-se o material coletado durante a entrevista, a saber: (1) termo de consentimento assinado; (2) protocolo de entrevista com respostas; (3) mapa com sugestões de alteração dadas pelos entrevistados e (4) gravação em áudio. Na sequência, procedeu-se a transcrição das entrevistas gravadas na ordem em que elas foram realizadas.

### **Passo 02 - Preparação dos dados para análise**

Após organização do material e transcrição das entrevistas, o passo seguinte foi a preparação dos dados e informações para análise. O objetivo, segundo Creswell (2010), é que se obtenha uma percepção geral para que posteriormente se possa refletir sobre o significado global dos dados de informações.

Este passo pode ser comparado ao que Baldim (2006) denomina de “leitura flutuante” na análise de conteúdo. Nesta fase, a pesquisadora fez uma pré-análise dos dados e informações que foram coletados e organizados no passo 01 desta seção.

### **Passo 03 - Leitura completa dos dados e informações**

Este é o momento de aprofundar conhecimento acerca dos dados obtidos nas entrevistas e qual a relação destes com o objeto de pesquisa. Para tanto, a leitura foi realizada buscando identificar no material analisado confirmações ou refutações às teorias adotadas.

### **Passo 04 - Codificação dos dados**

Aqui se iniciou um processo de análise mais detalhada e sistemática, com organização do material em blocos ou seguimentos de textos para posterior atribuição de significado.

Por uma questão ética, o termo de consentimento (apêndice D) que foi assinado pelos entrevistados já assegurava sigilo das informações mediante adequado processo de codificação. Foi então garantido que nenhum nome, identificação de pessoas ou de setores seria divulgado. Por isso, o nome/função dos

entrevistados foi substituído pelos termos entrevistado 01, entrevistado 02, etc. As perguntas, também identificadas pelos números 01, 02, 03 e 04, estão descritas integralmente no quadro 08, bem como no protocolo de entrevista constante do apêndice E.

**Quadro 08-** Codificação dos dados

Perguntas		Entrevistado 01	Entrevistado 02	Entrevistado 03	Entrevistado 04	Entrevistado 05
Pergunta 01	PDI	Doc mais <b>importante</b> da instituição Diretrizes para <b>5 anos</b>	Docs <b>norteadores/ Interno/ longo tempo</b>	Doc. mais <b>importante</b> para a instituição	<b>Principal</b> documento/ norteador / 5 anos	Conhece pouco
	TAMC	Elaborado entre <b>reitores e o Mec /Metas difíceis</b> de serem cumpridas,.	<b>Externo</b>	Foi <b>imposto/</b> há necessidade de <b>ajustes</b>	Governo federal /prerrogativas necessidade de <b>ajuste/</b>	Desconhece
	Indicador	Mostram como a <b>instituição estar/</b> em números Deveria definir <b>metas para PDI</b>	<b>Realidade</b> do Instituto	<b>Real situação</b> da instituição / Relação com o <b>planejamento</b>	Retrata a <b>realidade / planejamento/ melhoria</b> da instituição	Desconhece
Pergunta 02		Acredito que <b>não</b> .	<b>Não</b> como deveria/ Sem resgate para as ações do dia a dia	Precariamente. Precisamos <b>melhorar</b>	<b>Relação deficitária</b> Cultura do não planejamento/ Necessidade de <b>melhoria</b>	Acredito que <b>não/</b> falta divulgação
Pergunta 03		<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim/</b> Sem dúvidas	<b>Sim</b>
Sugestão de Ajustes		Sim (04)	Sim (02)	Sim (03)	Não	Sim (02)
Pergunta 04		<b>Sim</b>	<b>Sim/</b> Com certeza/ <b>Próximos docs</b>	Entendo que <b>sim</b>	<b>Sim/Se</b> conseguíssemos <b>seria muito bom</b>	<b>Sim/ Local de grande circulação</b> e fácil visualização

Fonte: Elaboração própria, com base em Creswell (2010)

Visando conferir maior consistência e confiabilidade à pesquisa qualitativa, Yin (2001) sugere que para análise de resultados de um estudo de caso, seja documentado o máximo de passos possíveis dos procedimentos adotados. Para constituição do quadro 08, após a transcrição, leitura flutuante e leitura completa aprofundada das entrevistas iniciou-se um procedimento similar ao desenvolvido no Discurso do Sujeito Coletivo - DSC (LEFÈVRE, 2013). Assim, de cada resposta destacaram-se as ideias principais, para em seguida proceder à seleção das palavras/expressões chaves que melhor representassem aquelas ideias, as quais

aparecem em negrito no referido quadro. O passo 05 seguiu com análise e apresentação dos resultados.

### **Passo 05 - Análise e apresentação dos resultados**

Esta etapa busca, através de uma passagem narrativa, comunicar os resultados da análise. De acordo com Creswell (2010), cabe aqui a interpretação pessoal do pesquisador. Ademais, esta interpretação pode ser resultado de uma comparação de dados para confirmar ou divergir de informações passadas anteriormente. Assim, optou-se por realizar um cruzamento entre as informações obtidas em cada uma das perguntas que compuseram as entrevistas e os objetivos pretendidos, representados nos quadro 05, o qual foi apresentado na seção 4.3.5 desta dissertação.

Na pergunta 01, (que tinha por objetivo identificar o conhecimento do entrevistado a cerca da importância dos referidos documentos para gestão do Instituto) observa-se que, com exceção de um entrevistado, os gestores do IFBA entendem que o PDI é um dos mais importantes documentos norteadores da instituição.

O TAMC é visto pela maioria como um documento distante da realidade do Instituto já que se trata de uma imposição externa (MEC). Também ficou evidenciada a percepção dos entrevistados quanto à importância dos indicadores de gestão enquanto elemento capaz de retratar a realidade da instituição e que, por isso, deve subsidiar o planejamento do Instituto no sentido de melhorá-lo.

As respostas à pergunta 02 confirmaram o primeiro pressuposto, ou seja, não há na instituição alinhamento entre suas principais diretivas.

A primeira unanimidade de resposta veio em decorrência da pergunta 03, cujo objetivo (validação do mapa) foi o principal motivo para a realização das entrevistas. Todos os entrevistados responderam que sim, quando perguntados se encontravam coerência nas relações de causa e efeito entre os objetivos apresentados no mapa estratégico proposto para o IFBA. Cabe destacar, no entanto, que à exceção de apenas 01 entrevistado, todos os demais contribuíram com sugestões de alteração à forma e/ou localização dos objetivos constantes do mapa. O resultado foi o mapa ajustado e que será apresentado no capítulo seguinte que trata dos resultados desta pesquisa.



Por fim, a pergunta 04 também gerou unanimidade positiva de respostas e confirmou o segundo pressuposto de que o BSC pode promover o alinhamento entre as diversas diretivas adotadas pelo Instituto. Destaque-se que os comentários adicionais denotam que o grupo representativo da gestão daquele Instituto, entende como positiva a possibilidade de incorporação da metodologia do BSC à gestão estratégica do IFBA. Esta percepção ocorreu inclusive com o entrevistado 05, que no início da entrevista afirmou desconhecer os documentos apresentados. Após uma breve explanação por parte de pesquisadora, as perguntas seguintes transcorreram normalmente. Algumas falas comprovam este entendimento: “ Sim, se conseguíssemos implementar, seria muito bom...”, “ Que este mapa fosse colocado de forma visível, em local de grande circulação dos servidores, para que todos pudessem identificar em que ponto do mapa estão inseridos”

Nos apêndices A, B, C, D e E desta dissertação constam os documentos que subsidiaram a coleta de dados desta pesquisa. São eles, respectivamente : resumo dos objetivos e diretrizes PDI 2009-2013, quadro resumo dos indicadores de gestão do IFBA, o quadro *Balanced Scorecard* completo, o Termo de consentimento e o roteiro/protocolo de entrevista.

A fala dos entrevistados, bem como as sugestões por eles apresentadas e que implicaram na construção do mapa estratégico ajustado demonstram a viabilidade de implementação da metodologia do BSC no caso do IFBA. No entanto, este fato não descarta a necessidade de um estudo mais aprofundado, envolvendo, inclusive, outros atores importantes e não relacionados nesta pesquisa.

O conjunto de sugestões de ajuste à proposta de mapa estratégico apresentada nas entrevistas deu origem ao mapa estratégico ajustado, o qual se encontra representado pela figura 16 da próxima seção desta pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o desenvolvimento deste estudo de caso que teve como objetivo verificar se a metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC permite o alinhamento das diferentes diretrizes adotadas pelo Instituto Federal da Bahia, visando a definição de uma estratégia única, muitos caminhos foram percorridos até a obtenção dos resultados apresentados.

Para auxiliar no alcance do objetivo principal, foram considerados 02 pressupostos e definidos três objetivos específicos. O primeiro objetivo específico buscou identificar e analisar criticamente a missão, a visão, o planejamento e demais diretrizes adotadas pela gestão estratégica do IFBA. Identificação realizada, com base nos critérios de abrangência, nível de obrigatoriedade perante instâncias hierárquicas superiores, relação com o planejamento institucional e compatibilidade com a metodologia do *Balanced Scorecard*, procedeu-se a seleção das principais diretrizes que constituíram nosso objeto de estudo. Daí surgiu o segundo objetivo específico, ou seja, entender a relação existente entre o Planejamento Estratégico, o Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAMC) e os Indicadores de Gestão do IFBA sob a ótica do BSC. Da análise desta relação, surgiram os elementos necessários para o alcance do terceiro objetivo específico: construir e validar um mapa estratégico para o IFBA.

A fundamentação teórica tratou dos temas estruturantes desta dissertação, a saber, Planejamento e Gestão Estratégica; *Balanced Scorecard*-BSC e os Indicadores de Gestão. Estes temas fundamentaram as análises feitas e propiciaram a construção lógica das teorias que deram suporte à execução da pesquisa.

Na sequência, para entender mais especificamente os processos desenvolvidos pela unidade de análise estudada, foi apresentada a estrutura de planejamento do IFBA, os seus principais indicadores de gestão e as nuances do Termo Acordo de Metas e Compromissos assinado com o MEC.

O desenvolvimento da pesquisa foi resultado de um conjunto de instrumentos e técnicas metodológicas, tais como: pesquisa bibliográfica, documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa bibliográfica balizou todas as etapas da pesquisa, e demonstrou que a utilização do *Balanced Scorecard* está diretamente vinculada aos processos de

planejamento e gestão estratégica da instituição. Evidenciou, também, que os indicadores de gestão são instrumentos fundamentais ao monitoramento da gestão estratégica.

A pesquisa documental e a observação participante propiciaram o alcance dos dois primeiros objetivos específicos. A partir do PDI 2009-2013, tornou-se possível a identificação dos principais componentes do planejamento estratégico do IFBA, alguns destes essenciais à construção da proposta de BSC, tais como: a declaração de missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos. O Relatório de Gestão Institucional, por sua vez, forneceu informações acerca dos indicadores de gestão existentes, elemento de extrema importância para o processo de controle do BSC.

A análise crítica identificou inconsistências nas declarações de missão e visão, o que denota uma possível necessidade de reformulação. Análises posteriores poderiam melhor caracterizá-los. Outra constatação decorrente da análise crítica foi a de falta de conexão entre as principais diretivas adotadas pelo IFBA, a exemplo dos objetivos estratégicos do PDI, metas do TAMC e indicadores de gestão.

A metodologia do *Balanced Scorecard* foi utilizada neste estudo, dentre outros motivos, pelo fato de buscar promover o alinhamento de indicadores com objetivos estratégicos (Kaplan, 2004). Para fins desta pesquisa, a tentativa de alinhamento realizada foi entre os 45 objetivos estratégicos do PDI, os 36 indicadores de gestão utilizados pelo Instituto, as 19 metas do TAMC e as 05 perspectivas do BSC definidas para o caso do IFBA. Desta ação resultou o quadro 06 (alinhamento do BSC), apresentado na seção 4.2.3 de forma resumida e, completo, no Apêndice C.

Ocorre que o planejamento desenvolvido sem levar em consideração a lógica da interação, implica na elaboração de objetivos desconexos, dificultando assim o estabelecimento das relações de causa e efeito entre eles. Foi o que aconteceu no caso do IFBA. As dificuldades de conexão se evidenciaram e alguns *gaps* foram identificados; no entanto, não foram suficientes para inviabilizar a proposta. Ao contrário, mesmo reconhecendo as diversas falhas dos componentes, buscou-se, na medida foi possível, alinhar para cada perspectiva do BSC, indicadores capazes de medir o nível de alcance de determinadas metas do TAMC, que por sua vez contribuíssem para o alcance de determinados objetivos do PDI. A análise do quadro mostrou que dos 45 objetivos do PDI, 21 encontravam alguma correlação com as metas

do TAMC e/ou indicadores de gestão, 19 objetivos apresentaram inter-relações completas e 05 não se correlacionavam.

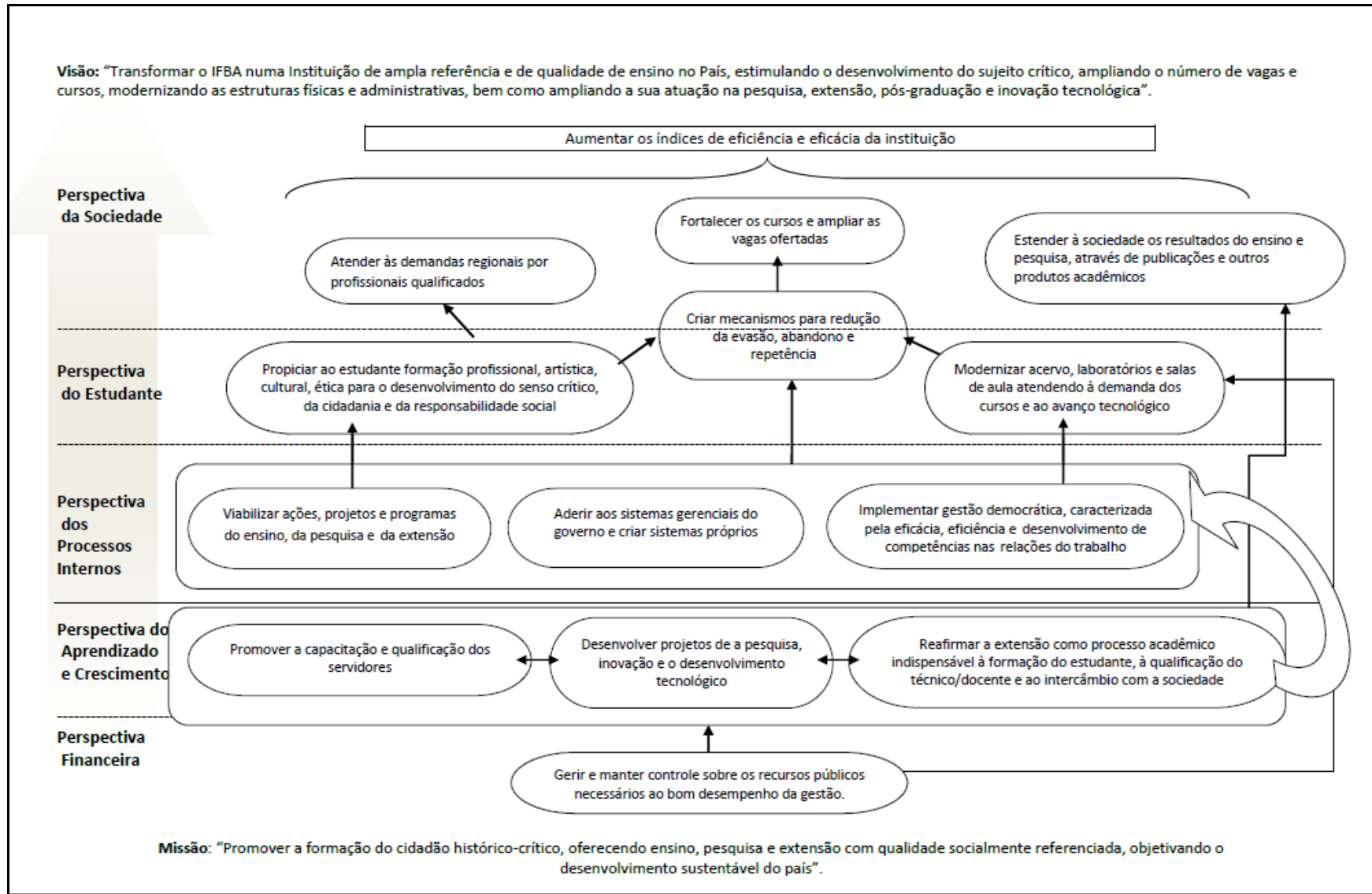
Estabelecido este alinhamento, procedeu-se a seleção dos objetivos e metas mais abrangentes, os quais viriam a constituir o segundo produto desta pesquisa: o mapa estratégico proposto, representado pela figura 15. O mapa estratégico é a representação gráfica da estratégia. Nele foram dispostos os objetivos e metas selecionados organizado de forma a demonstrar as interações existentes entre eles, a partir de relações de causa e efeito que conduzissem ao alcance da visão. Assim, o mapa construído a partir do alinhamento das principais diretivas sob a ótica do BSC, descreveu a lógica unidade da estratégia do IFBA. Para validação do mapa foram então realizadas entrevistas, semiestruturada com os pró-reitores do Instituto.

Observou-se que, no mapa estratégico proposto, de acordo com o resultado das entrevistas, foi possível perceber coerência nas relações de causa e efeito entre os principais objetivos do Instituto, mesmo estando estes objetivos distribuídos em documentos diferentes e não alinhados. Esta constatação se confirmou com a percepção dos entrevistados de que o BSC e suas perspectivas, na forma apresentada, facilitaram o alinhamento das diversas diretivas utilizadas pelo IFBA (PDI, TAMC e Indicadores), conforme pressuposto apresentado.

Das entrevistas de validação resultou o Mapa Estratégico Ajustado. Representado na figura 16, este mapa foi fruto das alterações sugeridas pelos entrevistados. Alguns deles, inclusive reforçaram suas falas finais com a afirmação de que a implementação desta metodologia poderia ser muito positiva para a gestão do IFBA.

Da comparação entre o mapa proposto e este ajustado observou-se que dos 16 objetivos existentes no mapa inicial, três objetivos da perspectiva financeira foram substituído por um único e mais abrangente; na perspectiva do aprendizado e crescimento incluiu-se um objetivo de extensão; a perspectiva dos processos internos não recebeu nenhuma sugestão de alteração; um objetivo da perspectiva do estudante foi editado e deslocado para a perspectiva da sociedade, que corresponde a última perspectiva do mapa estratégico e da qual um objetivo foi excluído.

**Figura 16-** Mapa Estratégico Ajustado



Fonte: Elaboração própria, com base em Kaplan e Norton (2004)

Os resultados dessa pesquisa podem ser utilizados para o desenvolvimento de ações voltadas para a melhoria dos procedimentos organizacionais e, em especial, para o alinhamento das diretrizes institucionais com vistas à consolidação de uma gestão mais estratégica para o Instituto.

Por meio de um conjunto adequado de indicadores, o BSC mensura o desempenho da instituição visando controlar a estratégia e balizar suas decisões. Porém, a pesquisa demonstrou que no IFBA este importante instrumento de medição vem sendo subaproveitado. Muitos objetivos não podem ser medidos pela falta de indicadores específicos, enquanto alguns outros indicadores são calculados sem que haja para eles objetivos correlacionados. Estudos posteriores poderão identificar formas de sanar com este problema.

Por hora, espera-se que este trabalho possa contribuir para a disseminação da importância do *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta capaz de alinhar os objetivos de uma instituição voltada para a gestão estratégica e mensurá-los através dos indicadores de gestão.

O resultado sintetizado no referido mapa é de grande importância para o IFBA, já que permite pioneiramente um olhar integrado das diferentes diretrizes estratégicas às quais a organização responde há vários anos.

Assim, o estudo concluiu que a metodologia do *Balanced Scorecard*-BSC permite o alinhamento das diferentes diretrizes adotadas pelo IFBA por meio da utilização de instrumentos a exemplo do quadro e do mapa estratégico. Para tanto, como foi dito por alguns dos nossos entrevistados, seria necessário análise e decisão por parte dos gestores. Destarte, os resultados apresentados nesta pesquisa podem ser aprofundados e estendidos a outras instituições de educação, sobretudo, para instituições públicas. O capítulo seguinte trará das limitações da pesquisa, bem como das recomendações para pesquisas futuras.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao longo de todo processo de desenvolvimento desta pesquisa, a existência de alguns fatores limitadores foram determinantes na definição de procedimentos e, por consequência, no alcance dos objetivos.

O momento de início da pesquisa trouxe consigo um desses fatores. O ano de 2013 coincidiu com o período de transição do planejamento estratégico do IFBA: final da vigência do PDI 2009-2013 e início da elaboração do PDI 2014-2018.

Sabe-se que a metodologia do BSC pode ser aplicada tanto no momento da elaboração quanto ao longo do período de vigência de um planejamento já estabelecido. Porém, quando a implementação ocorre com um planejamento já elaborado a probabilidade de haver dificuldades de adaptação são maiores, pois o ideal é que os objetivos já sejam formulados considerando os princípios do BSC ou mesmo as relações causais tipicamente utilizadas pela metodologia. Quando isto não ocorre torna-se mais difícil, porém não impossível, a construção de uma proposta lógica consistente.

Considerando que, para o caso do IFBA, a implementação da metodologia para o PDI 2014-2018 seria inviável, já que a maioria dos gestores desconhecem totalmente o BSC e que nenhum estudo havia sido realizado anteriormente para testar a aplicabilidade e seus possíveis benefícios para o Instituto, restou a opção de administrar as dificuldades decorrentes da adoção do PDI 2009-2013.

Tais dificuldades, porém não impediram o alcance dos objetivos propostos. Ao contrário, foram identificados *gaps*, para os quais a utilização do BSC poderá muito contribuir como um claro *input* ao planejamento do Instituto e a sua gestão estratégica como um todo. Dentre as lacunas identificadas destacaram-se o fato do Termo de Acordo de Metas e Compromissos assinado entre o IFBA e o MEC não ter sido incorporado ao PDI vigente e a falta de indicadores para o monitoramento de muitos dos objetivos estratégicos da instituição.

Outro fator limitador identificado na etapa de validação dos resultados foi o pouco tempo disponível à sua realização. Cogitou-se até a possibilidade de que as entrevistas pudessem ser substituídas pela técnica do grupo focal, para que as análises de cada gestor pudessem ser observadas e discutidas em grupo para que daí resultasse um produto final único, validado pelo conjunto da gestão. Entretanto, a dificuldade de conciliar a agenda dos 05 gestores escolhidos, fez com que se optasse pelas entrevistas individuais.

Quanto ao público alvo, também em função do fator tempo, esta pesquisa limitou-se a explorar a percepção do constricto grupo da alta gestão do Instituto. Esta decisão foi tomada considerando ser este o grupo responsável por uma possível decisão de implantação da metodologia no IFBA. No entanto, se reconhece a importância de se observar também as contribuições advindas da equipe operacional, responsável pela implementação prática da estratégia organizacional definida no BSC.

Ademais, por se tratar de um estudo de caso envolvendo um único Instituto Federal, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados indistintamente, sem restrições.

O fato de o pesquisador ser parte integrante da unidade de análise e do objeto de estudo caracteriza outro tipo de limitação, visto que o fato demanda um esforço constante de se buscar o estranhamento e rigor científico necessário à manutenção da confiabilidade e imparcialidade dos dados.

Apesar das limitações apresentadas, espera-se que os resultados desta pesquisa possam minimamente suscitar elementos para reflexão teórica e análise das práticas de gestão desenvolvidas não só no IFBA, mas em grande parte dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do país.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As limitações encontradas ao longo da pesquisa, bem como, observações decorrentes das análises realizadas induziram à elaboração de algumas sugestões de pesquisas futuras, tais como:

- Estabelecer revisão conceitual das declarações de missão e visão institucional;
- Identificar a necessidade de criação de novos indicadores de gestão consoantes à gestão estratégica da instituição;
- Analisar os benefícios decorrentes da implementação do BSC a partir de um recorte temporal mais amplo, capaz de verificar avanços entre dois ou mais planos estratégicos;
- Analisar a percepção de outros *stakeholders* quanto à viabilidade de implementação do BSC na gestão do IFBA.



## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luiz Fernando e LOUREIRO, Maria Rita. Finanças públicas, democracia e accountability. In: BIDERMAN, Ciro e ARVATE, Paulo (orgs.). **Economia do Setor Público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ANSOFF, Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006

BARNEY, Jay; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL, **Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF: Lei Complementar n º 101**, de 04/05/2000, acessado no link: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm).

\_\_\_\_\_, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, acessada no link: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

\_\_\_\_\_, Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, acessada no link: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm).

\_\_\_\_\_, 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. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Seção 1, p.1.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Acordo de Metas e Compromissos, de junho de 2010. Acordo de Metas e Compromissos** que entre si celebram a União, representada pelo Ministério da Educação, por intermédio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, para os fins de estruturação, organização e atuação dos Institutos Federais criados pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Resolução nº 2, de 31 de agosto de 2009. Aprova, ad referendum do Conselho Superior deste Instituto, o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, integrante do presente ato. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 set. 2009. Seção 1, p. 25.

\_\_\_\_\_. *Ministério da Educação . Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe 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 ensino Acessado no link:*

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79)

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CESENA, Teresinha M. **Balanced Scorecard para Organizações Públicas**: a experiência da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB. Salvador. 2006. 163f Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Administração, 2006.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo : Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica**: Planejamento e implantação de estratégia. Makron Books: São Paulo, 2005.

CASSOL, Maurício. **Uma Proposta de Balanced Scorecard e Mapa Estratégico para a Gestão Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior Privada**. 189 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS. 2006.

CONCEPÇÕES E DIRETRIZES. Brasília: MEC, 2008. Disponível em: <[http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=50](http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=50)>. Acesso em: 16 jun. 2011.

COSTA, Eliezer Arantes da Costa, **Gestão Estratégica**, São Paulo: Saraiva 2002.

CRESWEL John W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3 ed. – Porto alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos**. Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Campus. 1994.

DORNELLES, Rachel Pereira. **Avaliação da Educação Profissional**: um estudo sobre indicadores educacionais específicos. 138 p. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

DRUCKER, P. F. **Administração lucrativa**. 5. ed. Trad. Adolpho José da Silva. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 294p. Título Original: Managing for Results.

DRUCKER, P. F. **As informações de que os executivos realmente precisam**. In Medindo o desempenho empresarial. São Paulo: Campus, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theory from case study research**, Academy of Management Review, v.14, n.4, out. 1989, p. 532-550.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico**: planejamento estratégico orientado para o mercado. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MULLER, João Rosa. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o *Balanced Scorecard***. Dissertação de Mestrado. UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2001

GOMES, Aline Fonseca. **O modelo de administração estratégica baseado nos princípios do *Balanced Scorecard* (BSC)**: um estudo de caso no SENAI CIMATEC. 96f. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA. Plano de Desenvolvimento Institucional: **PDI do IFBA 2009-2013**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. Salvador: IFBA, 2009. 81f.

\_\_\_\_\_. PDI 2014-2018: **Concepção e Metodologia para Construção. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. Salvador: IFBA, 2013** Acessado no link: <http://portal.ifba.edu.br/institucional/pdi-2014-2018-documentos.html>

\_\_\_\_\_. Departamento de Planejamento. **Relatório de Gestão IFBA 2013**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. Salvador: IFBA, 2013.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **“Organização Orientada para a estratégia”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard***: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. **A soma qualitativa**. Disponível em: <http://www.fsp.usp.br/quali-saude>. Acesso em: mai.2013.

LIMA JUNIOR, Gilberto Franco de. ***Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação da consistência estratégica**: um estudo em instituição de ensino superior privada. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal-RG. 2008.

MILANEZ, Roseane. **Administração Estratégica e Gestão para resultados (teorias e testes)**. Curso Professores Vitoriosos. Recife – 2010; LOBATO, David. Curso E-learning: Estratégia de Empresas - Introdução à administração Estratégica, FGV Online.

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

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo a passo: elevando desempenho e mantendo resultados**. Cap. 4 (p.89-118). Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo Martins de, **Avaliação de Desempenho em Instituições Federais de Ensino Superior: aplicação do *Balanced Scorecard***. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Itajubá 110 p. Itajubá – MG. 2007

PORTER, Michel. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POPINIGIS, F. **Curso de elaboração de indicadores de desempenho organizacional**. Salvador: ESAF, 2013. 85p

SANT'ANNA, F. M.; ENRICONE, D.; ANDRÉ, L.; TURRA, C. M. **Planejamento de ensino e avaliação**. 11. ed. Porto Alegre: Sagra / DC Luzzatto, 1995

REVISTA EXAME. **Os conselhos do pai do *Balanced Scorecard***. Acessada no link: <http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/os-conselhos-do-pai-do-balanced-scorecard-m0042901/>. Em 15 de outubro de 2013.

SILVA, L. C. **O *Balanced Scorecard* e o processo estratégico**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.10, nº4, p.61-73, out/dez 2003.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

VALENTE, Nelson, **Planejamento educacional: uma abordagem racional e científica dos problemas**, acessado no link: <http://jornaldedebates.uol.com.br/debate/como-melhorar-qualidade-educacao-no-brasil/artigo/planejamento-educacional-uma-abordagem>

VERGARA, Sylvia Constant. Observação. In: **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009b. p. 69-96.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag, **O Planejamento como instrumento de Gestão Educacional**: uma análise histórico-filosófica. Acessado no Link: <http://emaber-Constituição Federal/88>

Links:

<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,ERT143262-16349,00.html>

<http://www.odsconsult.com.br/somos/>

[http://ifba.edu.br/attachments/305\\_manual\\_uso\\_marca](http://ifba.edu.br/attachments/305_manual_uso_marca)

<http://www.janainaseibert.com.br/wp-content/uploads/2013/09/planejamento-estrategico.png>

## **APÊNDICES**

## Apêndice A- Objetivos e diretrizes PDI 2009-2013 do IFBA

### Políticas de Ensino

#### Objetivos:

- ✓ Ampliar o número de vagas nos cursos oferecidos;
- ✓ Estimular a implantação de cursos em todos os níveis e modalidades de ensino, de acordo com a demanda regional;
- ✓ Promover o fortalecimento dos cursos ofertados pela Instituição;
- ✓ Implantar e modernizar laboratórios e salas de aula atendendo à demanda dos cursos e ao avanço tecnológico;
- ✓ Criar mecanismos para redução da evasão, abandono e repetência;
- ✓ Promover o fortalecimento de políticas de assistência ao educando;
- ✓ Criar mecanismos que assegurem o acompanhamento pedagógico de todos os níveis e modalidades de ensino;
- ✓ Adequar os espaços e tempos escolares às necessidades dos estudantes, em particular aos com necessidades educativas especiais;
- ✓ Qualificar os servidores nas atividades acadêmicas relacionadas aos estudantes com necessidades educativas especiais;
- ✓ Atualizar, periodicamente, o acervo bibliográfico da Instituição;
- ✓ Promover a capacitação e qualificação dos servidores da Instituição;
- ✓ Criar programas permanentes de avaliação/acompanhamento das atividades de ensino;
- ✓ Articular parcerias com empresas, possibilitando a oferta de estágio curricular;
- ✓ Criar mecanismos para o fortalecimento dos programas de intercâmbio interinstitucional no Brasil e no exterior.

#### Metas:

- ✓ Ampliar as vagas para as Licenciaturas: O IFBA oferecerá 20% das vagas para as licenciaturas globalmente, porém cada *Campus* oferecerá pelo menos uma licenciatura.
- ✓ Ofertar no mínimo 50% de vagas ao Ensino Técnico de Nível Médio, principalmente integrado e, deste quantitativo, ofertar no mínimo 10% às matrículas para a Educação de Jovens e Adultos (EJA).
- ✓ Criar mecanismos para elevar a taxa de conclusão média de cursos do IFBA.
- ✓ Adotar o ENEM como critério de seleção e acesso aos cursos de nível superior;
- ✓ Alcançar uma taxa de relação Professor/Aluno igual a 18, nos cursos presenciais.

### Políticas de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

#### Diretrizes:

- ✓ Propor ao Conselho Superior áreas prioritárias da pesquisa, pós-graduação e inovação tecnológica e educacional, mediante consulta a

comunidade científica e acadêmica da instituição. Ressalta-se que estas áreas devem ser revisadas, pelo menos a cada quatro anos, ou quando se fizer necessário, pela Câmara de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação;

- ✓ Orientar os setores de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação nos *Campi*, no que se
- ✓ refere às diretrizes de pesquisa, pós-graduação e inovação;
- ✓ Estimular a realização de atividades de pós-graduação, pesquisa e de inovação;
- ✓ Organizar as atividades de pesquisa em projetos, vinculadas às linhas e grupos de pesquisa;
- ✓ Estimular a formação e consolidação de grupos de pesquisa que favoreçam o fortalecimento da área específica de conhecimento, bem como a articulação entre as diversas áreas;
- ✓ Fomentar a interação dos *Campi* entre si e com outras instituições no sentido de fortalecer ações de pesquisa, pós-graduação e inovação;
- ✓ Implementar um programa permanente de fomento, avaliação e acompanhamento das atividades de pesquisa;
- ✓ Implementar ações visando a qualificação dos servidores;
- ✓ Alocar recursos para a pesquisa, pós-graduação e inovação, de acordo com as prioridades institucionais, com critérios de mérito científico e com as especificidades de cada área do conhecimento;
- ✓ Estimular a socialização e divulgação interna e externa da produção científica do IFBA, e colaborar com a pró-reitoria de Extensão no sentido de fortalecer a política editorial do IFBA;
- ✓ Articular e apoiar o relacionamento com agências de fomento, de forma a garantir o pleno desenvolvimento das atividades de pesquisa para projetos de iniciação científica, especializações, mestrados, doutorados e pós-doutorados, tendo como elemento balizador as áreas prioritárias previamente definidas de forma coletiva;
- ✓ Estimular o estabelecimento de acordos de cooperação com universidades, instituições, organizações e redes de pesquisa, visando a aprimorar a qualidade das atividades finalísticas institucionais e a formação dos sujeitos envolvidos.

## **Objetivos da Extensão**

### **Objetivos:**

- ✓ Reafirmar a extensão como processo acadêmico indispensável à formação do estudante, à qualificação do corpo técnico/docente e ao intercâmbio com a sociedade;
- ✓ Estruturar, desenvolver, implementar, avaliar e reavaliar sistematicamente ações, projetos e programas multie, Inter ou transdisciplinar e inter profissional;
- ✓ Propiciar ao estudante, prioritariamente, na sua área de formação profissional, o acesso a atividades que contribuam para a sua formação artística, cultural, ética e para o desenvolvimento do senso crítico, da cidadania e da responsabilidade social;



- ✓ Propiciar à sociedade o acesso ao IFBA, por meio de cursos de extensão, da prestação de serviços, da participação em eventos culturais e artísticos ou outras atividades que garantam os objetivos da Instituição e o atendimento das necessidades do desenvolvimento sustentável regional;
- ✓ Complementar a relação IFBA/Sociedade por meio da democratização do saber acadêmico e pelo estabelecimento de um processo contínuo de debates, fomento de ideias e vivências;
- ✓ Estruturar e desenvolver mecanismos que promovam a interação contínua e recíproca entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- ✓ Viabilizar ações, projetos e programas de interesse acadêmico, científico, filosófico, tecnológico e artístico do ensino, da pesquisa e da extensão;
- ✓ Incentivar ações permanentes voltadas para a Formação Inicial e Continuada (FIC) de profissionais, considerando os aspectos socioeconômicos da região, em parceria com instituições municipais, estaduais e federais, bem como no âmbito da iniciativa privada e organizações sem fins lucrativos.

## **Políticas de Gestão**

### **Estratégias:**

- ✓ Promover a gestão com foco no atendimento das necessidades da sociedade;
- ✓ Construir e implementar um modelo de gestão democrática, caracterizado pela eficácia, eficiência e desenvolvimento contínuo de competências nas relações do trabalho;
- ✓ Gerir e manter controle sobre os recursos públicos necessários ao bom desempenho da gestão;
- ✓ Buscar a profissionalização no atendimento e do serviço público no IFBA com a melhoria qualitativa da força de trabalho;
- ✓ Apoiar os órgãos de controle na prevenção e combate à corrupção, fortalecendo a auditoria interna, controle interno administrativo e a correição;
- ✓ Fortalecer ações em defesa dos princípios éticos no ambiente de trabalho;
- ✓ Articular os segmentos do IFBA para o fortalecimento da Instituição como referência no ensino, pesquisa e extensão no âmbito regional;
- ✓ Simplificação nos processos de atendimento ao cidadão;
- ✓ Manter o controle da programação plurianual do orçamento e o aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação;
- ✓ Ampliar os fóruns de participação da comunidade interna e externa.
- ✓ Fortalecer ações de forma a aprimorar os indicadores de qualidade do IFBA realizados pelos órgãos independentes, a exemplo do Índice Geral dos Cursos (IGC) atribuído pelo INEP;
- ✓ Ampliação da rede wireless da internet.

## Apêndice B- Quadro resumo indicadores do IFBA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia-IFBA		
	Tipo	Indicadores
1	<b>Indicadores gerenciais</b> Fonte: Sistec/Campi Exigibilidade: TCU	Relação Candidato/vaga
2		Relação Ingressos/Alunos
3		Relação Concluintes/Alunos
4		Índice de eficiência Acadêmica (nas 3 modalidades)
5		Índice de Retenção Fluxo Escolar ( 3 modalidades)
6		Relação de Aluno/Docente em Tempo Integral
7		Gasto Corrente por Aluno
8	<b>Indicadores de eficácia</b> Fonte:Campi Exigibilidade: -	<p><b>INDICADORES DE EFICÁCIA DO ENSINO SUPERIOR – BACHARELADO (TAXA DE SUCESSO NA GRADUAÇÃO)</b></p> <p>Índice = <math>\frac{? \text{ n.º de concluintes* 2009}}{? \text{ n.º de ingressos 2005}} \times 100 = \frac{72}{230} = 31\%</math> *Somatório do nº de concluintes e prováveis concluintes</p> <p>Índice = <math>\frac{? \text{ n.º de concluintes* 2010}}{? \text{ n.º de ingressos 2006}} \times 100 = \frac{103}{330} = 31\%</math> *Somatório do nº de concluintes e prováveis concluintes</p> <p>Índice = <math>\frac{? \text{ n.º de concluintes 2011}}{? \text{ n.º de ingressos 2007}} \times 100 = \frac{163}{330} = 49\%</math></p> <p>Obs: Este indicador é medido separadamente para cada modalidade de ensino: superior,integrado, subsequente e proeja.</p>
9	<b>Indicadores de qualidade</b> Fonte:Campi Exigibilidade:-	Índice de titulação corpo docente
10		Relação aluno/docente
11		Relação aluno/funcionário
12		Relação tec.adm./docente
13	<b>Indicadores Financeiros</b> Fonte: DGCOF Exigibilidade:-	Comparativo de gasto com pessoal
14		Comparativo de gasto com pessoal inativo
15		Comparativo de gasto com pessoal ativo
16		Comparativo de gasto com outros custeios
17		Comparativo de gastos com custeio básico
19		Comparativo de gasto com investimento
20		Comparativo de gastos com recursos de outras fontes
21		Comparativo de gastos com recursos de convênio
22		Gastos com locação de mão-de-obra/m2 construído.
23		Gastos com energia por m2 construído
24		Comparativo de gastos com locação de mão de obra/m <sup>2</sup> construído
25	Comparativo de gastos com passagens e diárias/docente	
26	Despesa Orçamentária (R\$)	
28	<b>Custo anual discente (R\$/aluno)</b>	
29	<b>Indicadores da Pesquisa</b> Fonte: Campi Exigibilidade: -	Projetos de Pesquisa
30		Grupos de Pesquisa
31		Tese e Dissertações defendidas
32		Trabalhos publicados
33		Bolsas de Iniciação Científica e Tecnológica
34	<b>Indicadores da Extensão</b> Idem	Cursos Fic realizados
35		Cursos Pronatec
36		Eventos realizados

### Apêndice C-Quadro *Balanced Scorecard*-BSC

Perspectivas do BSC	Metas do TAMC	Objetivos do PDI- IFBA 2009-2013	Indicadores do TCU	Outros Indicadores
Perspectiva da Sociedade	-	Apoiar os órgãos de controle na prevenção e combate à corrupção, fortalecendo a auditoria interna, controle interno administrativo e correição;	-	
	<b>Projetos de Ação Social -</b> Apresentação e desenvolvimento de em média um em cada campus, até o início de 2011, e ampliação dessas atividades em pelo menos 10% ao ano, pela implementação de projetos de ações inclusivas e de tecnologias sociais, preferencialmente, para populações e comunidades em situação de risco.	Promover a gestão com foco no atendimento das necessidades da sociedade;	-	-
		Reafirmar a extensão como processo acadêmico indispensável à formação do estudante, à qualificação do corpo técnico/docente e ao intercâmbio com a	-	
		Ampliar os fóruns de participação da comunidade interna e externa.	-	Eventos realizados
		Simplificação nos processos de atendimento ao cidadão;	-	-
		Complementar a relação IFBA/Sociedade por meio da democratização do saber acadêmico e pelo estabelecimento de um processo contínuo de debates, fomento de ideias e vivências;	-	-
		Estender à sociedade os resultados das atividades de ensino e pesquisa, por meio da elaboração e difusão de publicações e outros produtos acadêmicos;	-	-
		Propiciar à sociedade o acesso ao IFBA, por meio de cursos de extensão, da prestação de serviços, da participação em eventos culturais e artísticos ou outras atividades que garantam os objetivos da Instituição e o atendimento das necessidades do desenvolvimento sustentável regional;	-	-

		Incentivar ações permanentes voltadas para a Formação Inicial e Continuada (FIC) de profissionais	-	Cursos FIC
<b>Perspectiva da Sociedade</b>	<b>Núcleo de Inovação Tecnológica-NIT</b>	Implementação de Núcleos de Inovação Tecnológica – NIT, incubadoras tecnológicas, socioculturais e empresas-júnior.	-	-
		Promover o fortalecimento dos cursos ofertados pela Instituição;	Relação Ingressos/Alunos	-
	<b>Índice de eficiência da Instituição - 90% até 2016 75% até 2013</b>	Construir e implementar um modelo de gestão democrática, caracterizado pela eficácia, eficiência e desenvolvimento contínuo de competências nas relações do trabalho;	Relação Candidato/vaga	-
		Criar mecanismos para redução da evasão, abandono-e repetência;	Índice de eficiência Acadêmica	-
			Índice de Retenção Fluxo Escolar	-
<b>Perspectiva do Estudante</b>	<b>Índice de eficácia da Instituição - 80% até 2016 70% até 2013</b>	Atualizar, periodicamente, o acervo bibliográfico da Instituição;	-	Total do Acervo Bibliográfico
		Promover o fortalecimento de políticas de assistência ao educando;	-	Alunos assistidos
		Criar mecanismos que assegurem o acompanhamento pedagógico de todos os níveis e modalidades de ensino;		
		Articular parcerias com empresas, possibilitando a oferta de estágio curricular;	-	Estágio Curricular
		Criar programas permanentes de avaliação e acompanhamento das atividades de ensino;	-	-
		Propiciar ao estudante, prioritariamente, na sua área de formação profissional, o acesso a atividades que contribuam para a sua formação artística, cultural, ética e para o desenvolvimento do senso crítico, da cidadania e da responsabilidade social		

		Implantar e modernizar laboratórios e salas de aula atendendo à demanda dos cursos e ao avanço tecnológico;			
<b>Perspectiva do Estudante</b>		Fortalecer ações de forma a aprimorar os indicadores de qualidade do IFBA realizados pelos órgãos independentes, a exemplo do Índice Geral dos Cursos (IGC) atribuído pelo INEP;			
		Fortalecer ações em defesa dos princípios éticos no ambiente de trabalho;			
		Adequar os espaços e tempos escolares às necessidades dos estudantes, em particular aos com necessidades educativas especiais;			
<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>	<b>Alunos matriculados em relação à força de trabalho-</b> 20 alunos/docente	-	Relação de Aluno/Docente em Tempo Integral	Relação de Aluno/Docente em efetivo exercício	
	<b>Matrículas nos cursos técnicos</b> - manutenção de pelo menos 50%	Ampliar o número de vagas nos cursos oferecidos;	-	Relação de Aluno Matriculado/Técnico Administrativo	
	<b>Vagas e matrículas PROEJA</b>				
	<b>Matrículas para formação de professores e Licenciaturas-</b> manutenção de pelo menos 20 %				
	<b>Forma de acesso ao ensino técnico</b> - ações afirmativas	Qualificar os servidores nas atividades acadêmicas relacionadas aos estudantes com necessidades educativas especiais;	-	-	Total cursos/vagas ofertadas
	<b>Oferta de cursos à distância</b>				
	<b>Forma de acesso ao ensino superior</b> - ações afirmativas e ENEM				

	<b>Forma de acesso às Licenciaturas-</b> destinação prioritária de vagas para professores das redes públicas.			
	<b>Realizar programa de melhoria da qualidade da Educação Básica</b> com ampliação de 10% ao ano			
	<b>Programa de Formação Inicial e Continuada</b> para fins de certificação e acreditação profissional			
	<b>Programas de apoio a estudantes com elevado desempenho</b> nos Exames Nacionais da Educação Básica (Prova Brasil, SAEB e ENEM) e olimpíadas promovidas pelo MEC.			
<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>	<b>SISTec, SIMEC e Sistema de Registro de Preços- Adesão</b>	Ampliação da rede wireless da internet.		Indicadores de TI
	<b>SIGA-EPT- Adesão</b>			
	-	Estruturar, desenvolver, implementar, avaliar e reavaliar sistemática e periodicamente ações, projetos e programas multi, inter ou transdisciplinar interprofissional;		
	-	Viabilizar ações, projetos e programas de interesse acadêmico, científico, filosófico, tecnológico e artístico do ensino, da pesquisa e da extensão;		
	-	Estruturar e desenvolver mecanismos que promovam a interação contínua e recíproca entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão;		
<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	-	Implementar ações visando à qualificação dos servidores;		Total de servidores qualificados
	-	Promover a capacitação e qualificação dos servidores da Instituição;	Índice de Titulação do corpo docente	Teses e dissertações defendidas

<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	<p><b>Pesquisa e Inovação-</b> Apresentação e desenvolvimento de pelo menos um projeto de pesquisa, inovação e/ou desenvolvimento tecnológico por campus, que reúna professores e alunos de diferentes níveis de formação, em todos os campi, até o início de 2011, e ampliação de 10% ao ano</p>	Estimular a realização de atividades de pós-graduação, pesquisa e de inovação;	Projetos de Pesquisa	
		Propor ao Conselho Superior áreas prioritárias da pesquisa, pró-graduação e inovação tecnológica e educacional, mediante consulta a comunidade científica e acadêmica da instituição.	-	
		Organizar as atividades em projetos, pesquisa; vinculadas às linhas e grupos de pesquisa;	Grupos de pesquisa	
		Estimular a formação e consolidação de grupos de fortalecimento da área específica de conhecimento, pesquisa que favoreçam o bem como a articulação entre as diversas áreas;	-	
		Fomentar a interação dos Campi entre si e com outras instituições no sentido de fortalecer ações de pesquisa, pós-graduação e inovação;	-	
		Implementar um programa permanente de fomento, avaliação e acompanhamento das atividades de pesquisa;	Bolsas de iniciação	
		Estimular a socialização e divulgação interna e externa da produção científica do IFBA, e colaborar com a pró-reitoria de Extensão no sentido de fortalecer a política editorial.	Trabalhos publicados	
		Articular e apoiar o relacionamento com agências de fomento (pesquisa)	-	
		<p><b>Programas de ensino, pesquisa e extensão intercampi e interinstitucionais-</b> do IFBA com outra instituições nacionais e internacionais.</p>	Estimular o estabelecimento de acordos de cooperação com universidades, instituições, organizações e redes de pesquisa, visando a aprimorar a qualidade das atividades finalísticas institucionais e formação dos sujeitos envolvidos	-
			Criar mecanismos para o fortalecimento dos programas de intercâmbio interinstitucional no Brasil e no exterior.	-

<b>Perspectiva Financeira</b>	-	Alocar recursos para a pesquisa, pós-graduação e inovação, de acordo com as prioridades institucionais, com critérios de mérito científico e com as especificidades de cada área do conhecimento;		Gastos com pesquisa e inovação	
		Manter o controle da programação plurianual do orçamento e o aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação;			
		Gerir e manter controle sobre os recursos públicos necessários ao bom desempenho da gestão;		Gasto Corrente por Aluno	-
				Percentual de Gasto com Pessoal	
				Comparativo de gastos com custeio básico	
				Percentual de Gastos com outros Custeios	
Percentual de gasto com investimento					



## Apêndice D- Termo de consentimento da entrevista



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Termo de Consentimento**

Prezado(a) Senhor(a)

Gostaríamos de convidá-lo a participar da nossa pesquisa, que tem como objetivo identificar como a metodologia do Balanced Scorecard-BSC pode ser incorporada à gestão estratégica do Instituto Federal da Bahia.

Trata-se de um estudo de caso. Serão realizadas entrevistas semiestruturadas para validação do instrumento elaborado e posterior análise dos dados.

A dissertação foi desenvolvida por Ana Claudia Sá Oliveira, sob a orientação do Prof. Dr Rogério Hermida Quintella da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

A qualquer momento da realização desse estudo qualquer participante/pesquisado envolvido poderá receber os esclarecimentos adicionais que julgar necessários. Qualquer participante selecionado poderá recusar-se a participar ou retirar-se da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem nenhum tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo aos mesmos.

O sigilo das informações será preservado através de adequada codificação dos instrumentos de coleta de dados. Especificamente, nenhum nome, identificação de pessoas ou de setores interessa a esse estudo. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos e apresentados na forma de dissertação ou artigo científico, não sendo utilizados para qualquer fim comercial.

Em caso de concordância com as considerações expostas, solicitamos que assine este "Termo de Consentimento Livre e Esclarecido" no local indicado abaixo. Desde já agradecemos sua colaboração e nos comprometemos com a disponibilização à instituição dos resultados obtidos nesta pesquisa, tornando-os acessíveis a todos os participantes.

**Ana Claudia Sá Oliveira**  
Pesquisadora  
Escola de Administração,  
Universidade Federal da Bahia

Eu, \_\_\_\_\_, assino o termo de consentimento, após esclarecimento e concordância com os objetivos e condições da realização da pesquisa Balanced scorecard e gestão estratégica nos institutos federais permitindo, também, que os resultados gerais deste estudo sejam divulgados sem a menção dos nomes dos pesquisados.

Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

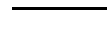
\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisado(a)

Qualquer dúvida ou maiores esclarecimentos, entrar em contato com os responsáveis pelo estudo:  
e-mail: [anaclaudia@ifba.edu.br](mailto:anaclaudia@ifba.edu.br) Telefone: (71) 8154-6840 (do Departamento de Planejamento)

## Apêndice E- Roteiro/Protocolo de entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO



Pesquisadora: Ana Claudia Sá Oliveira

Entrevistado : \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

1. Para você qual a importância do PDI, TAMC e Indicadores de gestão para o IFBA ?  
Obs: Após resposta, apresentar os documentos, para que os entrevistados visualizá-los

2. Você acredita que estes documentos se coadunam no dia-a-dia do IFBA?

Explicar: Por perceber estas dificuldades, nós desenvolvemos um trabalho de pesquisa utilizando uma metodologia chamada de BSC e que apresenta basicamente 4 perspectivas (explicar) , as quais nós utilizamos para buscar o alinhamento entre essas 3 diretivas. Desta ação chegamos a este quadro (apresentar o quadro), que é bastante complexo, mas que se traduz de forma mais didática neste mapa estratégico a partir de uma relação de causa e efeito (mostrar o mapa)

3. Você encontra coerência na a relação de causa e efeito representada neste mapa e os principais objetivos do IFBA?  
- Em caso negativo, porque não?

4. Você entende que a metodologia do BSC e suas perspectivas facilitaram o alinhamento das diversas diretivas utilizadas pela gestão do IFBA ?

Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisado(a)

## ANEXOS