UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

RICARDO SILVA DE SANTANA

APLICAÇÃO DE MÉTODOS DE GESTÃO À INSTITUIÇÕES DE ENSINO:

Análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - Campus Valença , sob a perspectiva do *Balanced Scorecard*

SALVADOR, BA

2014

Ricardo Silva de Santana

APLICAÇÃO DE MÉTODOS DE GESTÃO À INSTITUIÇÕES DE ENSINO:

Análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - Campus Valença , sob a perspectiva do *Balanced Scorecard*

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração (Mestrado Profissional).

Área de concentração: Administração Pública e Governança.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Guimarães Cardoso

Salvador, BA

2014

Escola de Administração - UFBA

Santana, Ricardo Silva de.

S232 Aplicação de métodos de gestão à instituições de ensino: análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Campus Valença, sob a perspectiva do *Balance Scorecard* / Ricardo Silva de Santana. – 2014.

156 f.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Guimarães Cardoso.

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (Valença (BA) – Avaliação. 2. Eficiência organizacional - Avaliação. 3. Planejamento estratégico. 4. Desempenho- Avaliação. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4012

658.3125

RICARDO SILVA DE SANTANA

APLICAÇÃO DE MÉTODOS DE GESTÃO À INSTITUIÇÕES DE ENSINO:

Análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - Campus Valença , sob a perspectiva do *Balanced Scorecard*

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 17 de março de 2014.

Banca Examinadora

Claudio Guimarães Cardoso - Orientador_____

Doutor em Comunicação e Cultura Contemporânea pela Universidade Federal da Bahia, UFBA

Georges Souto Rocha_____

Doutor em Planejamento de Sistemas Energéticos pela Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP

Roberto Brazileiro Paixão_____

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA

A Deus pai, amigo e criador

de todas as coisas, benevolente e companheiro, sempre;

E à Thailana, minha esposa, pela compreensão, carinho,

conforto, amor e companheirismo durante toda

a trajetória, incentivando-me e fazendo-me crer que

ao final, teria êxito.

AGRADECIMENTOS

Enfim, chegou ao final o meu trabalho de Dissertação, após meses ininterruptos de dedicação, de agruras vividas. Chegado o tempo de contemplar a vitória, a linha de chegada.O primeiro de outros passos que virão com a permissão divina, rumo às conquistas que acalentam meus sonhos. E de agradecer principalmente, quem me fez chegar até aqui.

A Deus, pai bondoso e misericordioso, que me possibilita abrir os olhos todas as manhãs até hoje. Pela oportunidade de viver todos os dias, respirar e contemplar tudo que criou. Pela minha saúde. Por me conceder o pão cotidiano através do meu trabalho, o teto, a família. Tudo tenho porque estás sempre comigo. Nada disso seria possível sem a tua presença em mim.

Ao meu Orientador, Profº Drº Claudio Cardoso, pela paciência, amizade, companheirismo, incentivo, conhecimento imensurável e condução deste projeto. Provamos que distâncias são superadas quando se há cumplicidade, respeito e confiança.

Aos membros da banca e amigos, Profº Drº Roberto Brazileiro e Profº Drº Georges Rocha, pela aceitação do convite de participação, conselhos e solicitude sempre.

À minha esposa Thailana, pela compreensão nas ausências, pelo amor incondicional, dedicação e carinho sempre demonstrados. Quando parecia fraquejar, lá estavas para me abraçar, me acolher com afeto e recolocar-me no caminho. Por me valorizar sempre. A reciprocidade é verdadeira.

Aos meus pais Reginaldo e Neá, por me trazerem ao mundo, pois sem sequer nascer não seria possível esta caminhada; Por possibilitar a minha formação, auxílio na constituição do caráter, pela participação, pelo carinho, afeto, amor e credibilidade que me passam; Terão sempre o meu respeito e gratidão. E aos meus irmãos Artur e Tadeu, pelo companheirismo fraternal, palavras e por acreditarem nos meus sonhos em todos os momentos. Nas horas difíceis foram verdadeiros. Serão sempre um pedaço de mim.

Aos meus querido avós Augusto (in memoriam) e Simeana (in memoriam) e meus tios Arnaldo (in memoriam) e Diva (in memoriam) pelo carinho e dedicação demonstrados enquanto viveram. Esta vitória também é de vocês.

Aos amigos Leonardo Augusto, Luciana Terra, Aílton Brandão, Willekson Shadait, Antônio Rubens e Jakeline Vilela pelas amizades duradouras, verdadeiras e sólidas. Tê-los como amigos é ímpar.

À Cristina, Artur, Mário e todos os integrantes do Núcleo de Pós-Graduação em Administração e à Escola de Administração da UFBA pelo apoio e auxílio incontestes.

Aos meus colegas de Mestrado pela harmonia e cumplicidade.

À Reitora do IFBA, Profª Aurina Santana e ao Campus Valença por terem proporcionado o programa de qualificação institucional, possibilitando assim a minha participação no Mestrado, e a todos os servidores técnico-administrativos e docentes, além de colaboradores que direta ou indiretamente me ajudaram.

A todos que porventura não tiveram seus nomes aqui citados, sintam-se de coração, também abraçados.

“O racismo parte da premissa de que alguém é superior.
O negro é sempre inferior.
E dessa pessoa não se admite sequer que ela abra a boca.
'Ele é maluco, é um briguento'.
No meu caso, não sou de abaixar a crista em hipótese alguma...”

(BARBOSA, J. Joaquim, o anti-herói. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 07 out. 2012. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/fsp/poder/70604-joaquim-o-anti-heroi.shtml>. Acesso em: 03 mar. 2013).

RESUMO

Este trabalho tem a ambição de contribuir para o aprimoramento dos modelos de gestão das instituições de educação superior no Brasil, por meio de uma análise balizada pela proposta desenvolvida por Kaplan e Norton no *Balanced Scorecard*. Parte-se da visão, amplamente compartilhada no país, da deficiência na formação de gestores e na implementação de modelos bem organizados e sistematizados de gestão destas instituições. A partir da experiência diária no desafio de encontrar soluções administrativas e gerenciais dentro do contexto organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, Campus Valença, realizou-se uma análise do quadro atual com as propostas desenvolvidas pela metodologia mundialmente adotada do *Balanced Scorecard*, e uma proposta visionária de gestão a partir de uma hipotética aplicação da metodologia naquele contexto organizacional. Ao final, espera-se que o presente estudo lance um pouco de luz sobre a formação dos gestores de instituições educacionais e provoque o aprofundamento dos estudos de administração aplicada a este campo estratégico para o desenvolvimento da sociedade e das organizações brasileiras.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão Estratégica. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The aim of this work is to contribute to the improvement of management models of higher education institutions in Brazil, through an analysis buoyed by the proposal developed by Kaplan and Norton in *Balanced Scorecard*. Starting from the sight widely shared into the country , disability in management training and implementation of models well organized and systematized management of these institutions. From the daily experience in the challenge of finding administrative and managerial solutions within the organizational context of the 'Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia', Campus Valença, we carried out a analysis of the current situation with the proposed methodology developed by the worldwide adopted of the *Balanced Scorecard* and a proposal visionary management from a hypothetical application of the methodology that organizational context. Finally, it is hoped that the present study throw some light on the training of managers of educational institutions and induce deeper studies of this strategic field applied to the development of society and the Brazilian organizations.

Keywords: Strategy. Strategic Management. Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Modelo referencial de estrutura administrativa para Reitoria dos Institutos Federais	26
Figura 2 –	Gestão estratégica nas IES	35
Figura 3 –	Gestão estratégica como processo	36
Figura 4 –	Análise do processo de gestão estratégica	37
Figura 5 –	Relações de causa-efeito	53
Figura 6 –	Perspectivas de negócio do Balanced Scorecard	55
Figura 7 –	Perspectiva do cliente	59
Figura 8 –	Cadeia de valor para os processos internos	61
Figura 9 –	Princípios da organização com enfoque na estratégia	65
Figura 10 –	Representação gráfica do princípio do alinhamento organizacional com a estratégia	67
Figura 11 –	Princípio da estratégia com o trabalho coletivo	68
Figura 12 –	Processo de gestão da mudança	70
Figura 13 –	Pirâmide organizacional	77
Figura 14 –	Ambientes de uma organização	80
Figura 15 –	Macroambiente e análise setorial	81
Figura 16 –	Elaboração sequencial de estratégias	82
Figura 17 –	Modelo das cinco forças competitiva de Porter	86
Figura 18 –	Os quatro processos gerenciais	88
Figura 19 –	Mapa Baixo Sul	108
Figura 20 –	Mapa Recôncavo Baiano	108
Figura 21 –	Relação de causa e efeito da perspectiva finaceira	150
Figura 22 –	Relação de causa e efeito da perspectiva clientes	151
Figura 23 –	Relação de causa e efeito da perspectiva processos internos	153
Figura 24 –	Relação de causa e efeito da perspectiva aprendizado e crescimento	155
Figura 25 –	Organograma Campus Valença do IFBA	156

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 –	Objetivos financeiros e as fases dos ciclos de vida	57
Quadro 2 –	Indicadores de perspectiva financeira	59
Quadro 3 –	Possíveis indicadores para a perspectiva processos internos	62
Quadro 4 –	Possíveis indicadores para a perspectiva aprendizado e crescimento	64
Quadro 5 –	Escolas do pensamento estratégico	75
Quadro 6 –	As fases do planejamento estratégico	78
Quadro 7 –	Método SMART	83
Quadro 8 –	Tipos básicos de estratégias a serem adotadas a partir do modelo SWOT	84
Quadro 9 –	Questões relacionadas à implementação do *Balanced Scorecard*	92
Quadro 10 –	Detalhamento da pesquisa	97
Quadro 11 –	Amostra para a entrevista	99
Quadro 12 –	Perspectivas na amostra	99
Quadro 13 –	Resumo da pesquisa	100
Quadro 14 –	Atuação do Campus Valença em nível regional	107
Quadro 15 –	Dados sobre missão x estratégia	113
Quadro 16 –	Dados sobre indicadores	114
Quadro 17 –	Dados coletados sobre perspectiva financeira	116
Quadro 18 –	Dados sobre perspectiva clientes	117
Quadro 19 –	Dados sobre perspectiva processos internos	118
Quadro 20 –	Dados sobre perspectiva aprendizado e crescimento	119
Quadro 21 –	Dados sobre oportunidade de aplicaçãodo BSC	121
Quadro 22 –	Análise SWOT da perspectiva financeira	124
Quadro 23 –	Análise SWOT da perspectiva clientes	125
Quadro 24 –	Análise SWOT da perspectiva processos internos	125
Quadro 25 –	Análise SWOT da perspectiva aprendizado e crescimento	126
Quadro 26 –	Fatores-chave de sucesso	127
Quadro 27 –	Temas estratégicos	127
Quadro 28 –	Objetivos estratégicos	128
Quadro 29 –	Diretrizes para aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA	130

Quadro 30 – Indicadores da perspectiva financeira 149
Quadro 31 – Indicadores da perspectiva clientes 150
Quadro 32 – Indicadores da perspectiva processos internos 152
Quadro 33 – Indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento 154

Tabela 1 – Comparativo entre os primeiros campi nascidos na década de 90 28
Tabela 2 – Distribuição sócio-economica Costa do Dendê 109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	–	*Balanced Scorecard*
CEFET	–	Centro Federal de Educação Tecnológica
CET	–	Centro de Educação Tecnológica
CEPLAC	–	Comissão Executiva de Plano da Lavoura Cacaueira
ETFBA	–	Escola Técnica Federal da Bahia
IES	–	Instituição de Ensino Superior
IFBA	–	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
PDI	–	Plano de Desenvolvimento Institucional
SIG	–	Sistemas de Informação Gerencial
SWOT	–	*Strengths,Weaknesses, Opportunities and Threats*

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**16**
2	**GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO**	**19**
2.1	**GESTÃO DA REDE FEDERAL DE ENSINO**	**23**
2.2	**DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CAMPUS VALENÇA DO IFBA**	**27**
2.3	**FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES**	**28**
2.4	**IES PÚBLICAS COMO ORGANIZAÇÕES DIVERSIFICADAS**	**33**
2.5	**ESTRATÉGIAS E GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES PÚBLICAS**	**34**
3	**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS**	**44**
3.1	**A RELAÇÃO ESTRATÉGIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**	**46**
3.2	**OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CONJUNTURA ATUAL E APLICAÇÃO**	**47**
3.3	**ORIGEM E CONCEITUAÇÃO GERAL DO BSC**	**48**
3.4	**RELAÇÕES DE CAUSA-EFEITO**	**52**
3.5	**MAPA ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD**	**54**
3.6	**PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD**	**55**
3.6.1	**Perspectiva financeira**	**56**
3.6.2	**Perspectiva do cliente**	**58**
3.6.3	**Perspectiva processos internos**	**60**
3.6.4	**Perspectiva aprendizado e crescimento**	**62**
3.7	**PRINCÍPIOS DO BALANCED SCORECARD**	**64**
3.7.1	**Princípio da tradução da estratégia em termos operacionais**	**65**
3.7.2	**Princípio do alinhamento organizacional com a estratégia**	**66**
3.7.3	**Principio da estratégia como trabalho coletivo**	**67**
3.7.4	**Principio da estratégia como um processo contínuo**	**68**
3.7.5	**Princípio da mobilização através da gestão executiva**	**69**
3.8	**CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD**	**71**
3.8.1	**Tarefa 1 – Seleção da unidade**	**71**
3.8.2	**Tarefa 2 – Identificação das relações entre unidade de negócio e organização**	**72**
3.8.3	**Tarefa 3 - Realização de entrevistas**	**72**

3.8.4	**Tarefa 4 – Sessão de síntese**	**72**
3.8.5	**Tarefa 5 – Reuniões iniciais com os gestores**	**72**
3.8.6	**Tarefa 6 - Reuniões dos subgrupos**	**73**
3.8.7	**Tarefa 7 - Reuniões secundárias com os gestores**	**73**
3.8.8	**Tarefa 8 - Desenvolvimento do plano**	**73**
3.8.9	**Tarefa 9 - Reuniões complementares com os gestores**	**73**
3.8.10	**Tarefa 10 - Conclusão do plano de implantação**	**74**
3.9	**O BSC E A GESTÃO ESTRATÉGICA: CONCEITUAÇÃO TEÓRICA**	**74**
3.9	**Intenção estratégica**	**78**
3.9.1	**Elementos da intenção estratégica**	**78**
3.9.2	**Diagnóstico da gestão estratégica**	**80**
3.9.3	**Formulação estratégica**	**82**
3.9.4	**Métodos para a formulação de estratégias: matriz SWOT**	**84**
3.9.4.1	***Modelo da estratégia competitiva de Porter***	**85**
3.9.5	**Novos modelos de gerenciamento estratégico do Balanced Scorecard**	**87**
3.9.6	**Dificuldades de implementação e críticas ao Balanced Scorecard**	**90**
4	**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**	**95**
4.1	**MEIO DE INVESTIGAÇÃO**	**96**
4.2	**DETALHAMENTO DA PESQUISA**	**97**
4.3	**AMOSTRA E POPULAÇÃO**	**97**
4.3.1	**Procedimentos referentes a coleta dos dados**	**99**
4.3.2	**Procedimentos de análise de dados**	**100**
5	**ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**	**101**
5.1	**APRESENTAÇÃO DO CAMPUS VALENÇA DO IFBA**	**101**
5.2	**DIRETRIZES EXISTENTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NO CAMPUS VALENÇA DO IFBA**	**110**
5.2.1	**Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**	**110**
5.3	**COMPREENSÃO DAS INFORMAÇÕES DOS GESTORES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NO CAMPUS VALENÇA DO IFBA**	**111**
5.3.1	**Entendimento e necessidade de gestão estratégica e uso de indicadores no IFBA Campus Valença**	**112**

5.3.2	**Entendimento de dados futuros para propor diretrizes de aplicação do BSC**	**115**
5.3.3	**Oportunidades de aplicação do modelo**	**121**
5.4	**PROPOSIÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NO CAMPUS VALENÇA DO IFBA**	**122**
5.4.1	**Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**	**122**
5.4.2	**Diretrizes para aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA**	**123**
5.4.2.1	***Definição da arquitetura de indicadores***	**123**
5.4.2.2	***Consenso em função dos objetivos estratégicos***	**124**
5.4.2.3	***Entrevistas iniciais***	**124**
5.4.2.4	***Síntese***	**127**
5.4.2.5	***Reunião executiva***	**128**
5.3	**SELEÇÃO E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES**	**129**
5.4	**ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO**	**129**
6	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**	**131**
	REFERÊNCIAS	**136**
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	**147**
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO NA ENTREVISTA E PUBLICAÇÃO DOS DADOS	**148**
	APÊNDICE C – PROPOSIÇÃO PARA APLICAÇÃO DO BSC NO CAMPUS VALENÇA DO IFBA	**149**
	APÊNCICE D – ORGANOGRAMA DO CAMPUS VALENÇA DO IFBA	**156**

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de competitividade feroz, busca por sobrevivência e a ideia do livre mercado sendo colocada a prova diuturnamente, o conceito de estratégia é bastante utilizado nos dias atuais. E mais: avançou o seu campo conceitual.

A partir dele surgiram modelos de gestão, aperfeiçoaram-se outros. Quem somente priorizava a tríade produção, custos e qualidade, viu-se obrigado a adaptar-se aos novos conceitos de mercado baseados no cliente e na criação de valor. Este conflito passou a perseguir várias organizações que não entendiam a complexidade mercadológica e não cunhavam a nova mentalidade calcada na competitividade.

A partir de todos estes episódios, dois norte-americanos, Kaplan e Norton (1992), desenvolveram uma metodologia a qual batizaram de *Balanced Scorecard* (BSC), que em uma tradução grosseira e mais próxima, seria algo como "cenário balanceado". Surgiu inicialmente como um ferramental voltado ao controle da estratégia e desempenho organizacional.

Contudo, boa parte dos autores das áreas de gestão e planejamento, perceberam que com o tempo o BSC estava sendo aplicado pelas organizações também como um modelo de gestão estratégica que descrevia, implementava, comunicava e sobretudo, alinhava a organização à sua estratégia baseado em cinco grandes princípios e quatro grandes perspectivas desenvolvidos pelos próprios autores.

O sucesso rapidamente obtido pela metodologia de Kaplan e Norton (1992) levou muitas organizações a adotarem-na quase como um mantra na busca pela sonhada competitividade.

Se analisarmos todo este contexto e transportamo-los para o universo da Administração Pública, pautada na burocracia, encontramos um desafio ainda maior, *vis-à-vis* o atendimento aos princípios de uniformidade, impessoalidade e formalismo presentes.

A própria complexidade contida na Administração Pública, implica uma melhoria constante em termos de eficácia, eficiência e economia, que poderão ser obtidos seguramente através de criatividade e essencialmente, gestão estratégica.

A ferramenta (BSC), se aplicada ao contexto de uma instituição de ensino pública, pode proporcionar a tradução da visão bem como da estratégia, assim como um conjunto de indicadores de desempenho capaz de auxiliar na melhoria e otimização dos processos, consequentemente, do seu funcionamento enquanto órgão.

A partir do exposto, busca-se desenvolver um trabalho de investigação, direcionado a identificar se a aplicação de um BSC pode ser considerada uma ferramenta eficaz no processo de gerenciamento estratégico do Campus Valença, do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia da Bahia (IFBA).

Tendo em vista estas considerações iniciais, almejou-se nesta pesquisa alcançar o seguinte **objetivo geral**:

- *Apresentar um modelo propositivo de aplicação do Balanced Scorecard no Campus Valença do IFBA à luz das perspectivas financeira, processos, aprendizagem e crescimento e clientes com os seus limites e possibilidades.*

E os seguintes **objetivos específicos**:

- *Estudar o BSC conforme teoria e contextualização prática;*
- *Apresentar as diretrizes existentes para proposição do modelo do BSC no Campus Valença do IFBA;*
- *Compreender as informações dos gestores para aplicação do BSC;*
- *Propor as diretrizes para aplicação do BSC.*

As **questões norteadoras** com as quais trabalhamos são:

- *Qual o contexto encontrado no Campus Valença do IFBA para proposição do modelo do BSC?*
- *O Campus Valença do IFBA possui em sua estrutura administrativa e de planejamento os requisitos necessários para uma futura aplicação dos conceitos do BSC?*
- *Como entender as informações transmitidas pelos gestores para aplicação do BSC?*
- *Quais seriam as diretrizes para aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA?*

A pesquisa como se pode notar, objetiva a descrição e análise do *Balanced Scorecard*, sua contribuição em relação à gestão estratégica do Campus Valença de modo que permita responder a seguinte pergunta:

- *Quais as possibilidades e limitações da aplicação de um Balanced Scorecard no Campus Valença do IFBA?*

A pesquisa, de teor descritivo, fez uso da abordagem qualitativa baseando-se no método do estudo de caso. Os critérios utilizados para feitura deste trabalho foram o local da organização (Campus Valença do IFBA) e o acesso aos entrevistados (os entrevistados selecionados são todos lotados naquele Campus), conforme preconizam Marconi e Lakatos (1996, p. 27). A partir destes critérios estabelecidos, foi realizada uma entrevista preliminar através de correio eletrônico complementada por entrevistas pessoais, a fim de saber o conhecimento/percepção do *Balanced Scorecard* no Instituto.

A intenção inicial era uma pesquisa em todos os *campi* do IFBA. Todavia dada à complexidade da pesquisa aliada ao dispêndio financeiro e temporal, inviabilizaram a intenção inicial, sem no entanto, comprometer a pesquisa final em estudo de caso único, uma vez que o órgão selecionado é emblemático e representativo no cenário do IFBA, por ser um dos primeiros *campi* a serem implantados nos idos dos anos 90 e que inexplicavelmente apresenta índices quanti-qualitativos bem inferiores aos seus coirmãos, podendo ser assim considerado um caso "ideal para contestação, afirmação ou extensão da teoria", como afirma Yin (2001, p. 62).

A dissertação foi estruturada em seis capítulos, além da referências e apêndices, a saber:

- Esta Introdução: capítulo 1,
- Revisão de literatura: capítulos 2 e 3,
- Procedimentos metodológicos: capítulo 4,
- Desenvolvimento da pesquisa: capítulo 5,
- Considerações finais: capítulo 6.

2 GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

Com grande enfoque na atualidade, o ensino superior tem sido objeto de pesquisas, principalmente na área de educação, administração e políticas públicas. Apesar dos muitos estudos já desenvolvidos seja na seara pública, seja na privada, o ensino superior ainda é carente de um cabedal mais robusto de informações e possibilitem um entendimento mais completo das transformações ocorridas nos últimos anos.

São grandes e importates mudanças datadas principalmente da última década, relacionadas de um modo global com os novos mecanismos e relações oriundos da ocorrência desenvolvimentista científico-tecnológica recente, do aprofundamento dos meandros da dita "globalização" e da crescente democratização social.

A penúltima década constitui-se num momento histórico no que tange às transformações em todo o mundo. No Brasil, houve um crescimento exponencial do mercado externo, ocasionando inúmeras oportunidades para o País, a ideia corrente da livre concorrência e, por consequência a melhoria dos processos, da oferta de produtos e de serviços.

Para o ensino superior brasileiro, esta década representou um marco, pois desde então as barreiras para novas oportunidades no contexto educacional foram suplantadas e inicia-uma nova face na disputa de mercado, considerando o ensino como um negócio.

A Lei n. 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996) – promoveu consigo a ampliação do acesso ao ensino superior, maximizando a concorrência em um território antes pouco aproveitado. A gama de instituições (universidades, centros universitários, institutos, faculdades integradas ou isoladas) permitiram um maior acesso ao ensino superior.

Estas novas instituições, desobrigadas da prática de ensino-pesquisa-extensão e da disposição de professores em tempo integral, puderam oferecer o ensino superior a preços mais viáveis para a maioria da população (QUEIROZ, 2003).

Esta expansão veio ao encontro de uma demanda bastante reprimida. Todavia, o momento atual expressa um quadro já em vias de oferta excessiva, inchaço. Embora seja verdade que apenas 14% dos jovens situados na faixa etária de 20 e 24 anos

encontrem-se matriculados em qualquer curso superior (FERREIRA et al., 2009), algumas regiões como a Sul e Sudeste já apresentam um número superior a este.

No entanto, na mesma medida do crescimento, nota-se uma aquietação do mercado quanto ao pensamento estratégico que garanta a sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior (IES). A gestão estratégica das IES vem sendo discutida ao longo de várias pesquisas, sem que sejam apresentados de forma conclusiva , um modelo ao modelo mais adequado ou eficaz de gestão dessas organizações.

Baldridge (1982), Andrade (2002), Hardy e Fachin (2000), afirmam que, tanto entre os estudiosos como entre os gestores, não existe um modelo preciso de gestão que se aplique à gestão de uma IES. Através de um estudo com seis IES sobre gestão estratégica na universidade brasileira, encontraram na literatura quatro tipos de "governança" no que diz respeito ao processo de tomada de decisões, que geralmente definem o tipo de gestão. Os modelos apresentados são:

- Modelo Burocrático – Existe a padronização de habilidades e procedimentos; autonomia das subunidades; organização burocrática e organização acadêmica;

- Modelo Colegiado – Definido pela burocracia profissionalizada, na qual o poder centralizado é colocado contra o poder descentralizado da especialização e do conhecimento;

- Modelo Político – distinguido por enfatizar o conflito e a negociação de grupos de interesse;

- Modelo da Anarquia Organizada – descrito pelo poder disperso, pelos objetivos ambíguos, desinteresse, pela falta de meios efetivos de controle e atividade política ineficaz.

Pertschy (2006) por outro lado, afirma que "[...] embora o lucro seja um dos objetivos das IES, não é o principal, como o seria em outras sociedades empresárias, mas um coadjuvante no desenvolvimento da instituição". O autor defende assim, que o maior legado a ser atingido pelas IES ainda é o reconhecimento pela formação mais sólida.

Andrade (2002) congrega a peculiaridade das IES quando afirma que:

> - as universidades possuem, geralmente, suas metas institucionais definidas de uma maneira muito ampla, o que dificulta a definição e a operacionalização de objetivos;
>
> - seus profissionais possuem um elevado grau de autonomia sobre suas atividades;
>
> - a complexidade de sua tecnologia impede que esta seja desenvolvida de uma forma padronizada e racional,;
>
> - sua estrutura é fragmentada e pouco sujeita a controles formais e está à mercê de conflitos de diferentes naturezas; e
>
> - seus processos de tomada de decisões estão disseminados ao longo de um grande número de unidades e atores. (ANDRADE 2002, p. 15)

Tachizawa e Andrade (2006) são defensores da ideia de que há estratégias específicas e meios próprios que mudam em função das crenças, valores e estilos de cada gestão. Eles sugerem por exemplo, que para implantar determinado modelo de gestão estratégica, grupos de trabalho formados principalmente por técnicos e gestores e que exerçam funções estratégicas dentro estrutura da IES sejam criados, de modo a conduzir atividades relacionadas ao planejamento estratégico.

Bertucci (1999) afirma que quem toma a decisão, em todos os níveis, se revela como elo intermediário entre o ambiente e a organização. Deste modo, o desempenho organizacional será diretamente influenciado pelo modo os gestores perceberem e compreenderem o ambiente, a forma como articulam e iniciam os processos e a forma pela qual garantem incentivos e gerenciam as unidades organizacionais.

Da mesma forma, Meyer Junior e Mangolim (2006) concluíram, no estudo da gestão de IES privadas, que as decisões são tomadas com base em situação emergentes, ou seja, fora de um planejamento, sendo que as estratégias não são programadas e o que predomina é o amadorismo gerencial.

Tachizawa e Andrade (2006) propôs um modelo de gestão universitária calcado na teoria de recursos e capacidades, na qual afirma ter maior chance de sucesso em relação à gestão com enfoque externo. Segundo ele, a estratégia focada nos recursos, que apresentam certas particularidades e potencialidades, é o que poderá auferir vantagens competitivas às IES e, consequentemente garantir uma posição mais vantajosa no mercado.

As Instituições de Ensino Superior são classificadas, de acordo com o Ministério da Educação, e em conformidade com a Lei n. 9.394/96 (BRASIL, 1996) e Decreto n.

3.860/01 (BRASIL, 2001), quanto a sua Organização Acadêmica e Organização Administrativa.

Quanto ao modo de organização acadêmica, as IES podem ser:

1) Instituições Universitárias – são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. Podem ser universidades (que desenvolvem regularmente atividades de ensino, pesquisa e extensão); universidades especializadas (atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional) ou centros universitários (com autonomia limitada pelo Plano de Desenvolvimento da Instituição - PDI).

2) Instituições Não Universitárias – CEFET (Centro Federal de Educação Tecnológica) e CET (Centro de Educação Tecnológica) – instituições públicas ou privadas, pluricurriculares, especializadas na oferta de educação tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino; Faculdades Integradas – instituições públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento. Têm o regimento unificado e são dirigidas por um diretor-geral. Podem oferecer cursos de graduação, cursos sequenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado); Faculdades Isoladas – instituições públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, vinculadas a um único mantenedor e com administração e direção isoladas, e podem oferecer o mesmo nível de cursos das Faculdades Integradas; Institutos Superiores de Educação – são IES, públicas ou privadas, que ministram cursos em vários níveis, como as Faculdades Integradas e as Isoladas.

No que se refere à organização administrativa, as IES podem ser públicas ou privadas:

1) Instituições públicas – são criadas por projeto de lei de iniciativa do poder executivo e aprovada pelo poder legislativo ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, estando classificadas em: Federais, Estaduais e Municipais.

2) Instituições privadas – são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas de direito privado (devendo obter credenciamento junto ao Ministério de Educação) e podem ser classificadas como instituições privadas com fins lucrativos ou privadas sem fins lucrativos, obedecendo às seguintes características:

a. Instituições privadas com fins lucrativos ou particulares em sentido estrito, são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;

b. Instituições privadas sem fins lucrativos, podem ser quanto à vocação social:

I. Comunitárias – Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

II. Confessionais – Constituídas por motivação confessional ou ideológica; instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;

III. Filantrópicas – Aquelas cuja mantenedora, sem fins lucrativos, obteve do Conselho Nacional de Assistência Social, o Certificado de Assistência Social; são as instituições de educação ou de assistência social que prestam serviços para os quais foram instituídas e se colocam à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

2.1 GESTÃO DA REDE FEDERAL DE ENSINO

O contexto apresentado atualmente, no que tange à estrutura organizacional das instituições federais de educação profissional e tecnológica, com raríssimas exceções, é marcado pelo teor funcional e verticalizado, departamentalizado, proporcionando um nível de hierarquização muito rígido e difícil de ser mudado.

Embora seja elevado o número de instituições escolares, ainda não é possível enxergar nos organogramas institucionais uma forma de articulação de modo sistêmico e integrado entre as unidades (*campi*) de ensino.

No momento em que ocorre uma reconfiguração da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, torna-se relevante compreender se as tradicionais estruturas vigentes convergem para uma nova proposta de gestão, pautada na flexibilização das estruturas hierárquicas.

> A departamentalização é uma forma de utilizar a cadeia de comando a fim de agrupar pessoas para que executem juntas o seu trabalho. Existem cinco

> abordagens de desenho departamental. As abordagens tradicionais são a departamentalização funcional, a divisional e a matricial, nas quais a cadeia de comando define agrupamentos departamentais e relações de subordinação ao longo da hierarquia. As duas abordagens contemporâneas são o uso de equipes e de redes e surgiram para atender às necessidades das organizações em um ambiente global altamente competitivo. (CHIAVENATO, 1999, p. 396)

A partir desta ótica, a ideia de organização que surge, necessitará ser muito dinâmica, digna de uma estrutura em rede, de maneira a integrar de modo sistêmico via reitoria, os diversos *campi*. Trata-se, portanto, de uma abordagem nova que busca proporcionar a gestão e o controle da organização em toda uma região, assegurando a oferta de uma educação pública eficaz e eficiente.

Em termos pragmáticos, a conjuntura atual dos Institutos Federais propõe compreender uma estruturação própria de uma organização formada de outras variadas organizações, contexto das grandes instituições que se alicerçam em estruturas híbridas, sendo inviável, portanto, na sua gestão, o uso de uma só forma organizacional.

Deste modo, o Instituto Federal passa a ser um conglomerado de unidades com gestão interdependente entre os *campi* e a reitoria, unidos por pontos institucionais estratégicos, inclusive no que diz respeito ao projeto político-pedagógico uno, focado na justiça social e equidade.

A Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, determina no *caput* dos seus artigos 9º e 11, respectivamente, que:

> [...]cada Instituto Federal é organizado em estrutura *multicampi*, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores e que os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) reitor e 5 (cinco) pró-reitores. (BRASIL, 2008)

Este modelo característico e diferente dos Institutos Federais com relação às outras instituições educacionais do país, face à atuação nos diversos níveis da educação nacional e da "tríade" ensino-pesquisa-extensão, além da organização em forma *multicampi* e contexto pluricurricular, encaminha a uma outra institucionalidade e, consequentemente, exige novos esforços de gestão.

Para tanto, qualquer conceito considerado inovador é sedimentado mediante a melhoria da cultura existente. Morin afirma inclusive:

> Toda evolução é fruto do desvio bem-sucedido cujo desenvolvimento transforma o sistema onde nasceu: desorganiza o sistema, reorganizando-o. As grandes transformações são morfogêneses, criadoras de formas novas que podem constituir verdadeiras metamorfoses. De qualquer maneira, não há evolução que não seja desorganizadora/reorganizadora em seu processo de transformação ou de metamorfose. (MORIN, 2000, p. 82)

Nesse sentido competirá à reitoria, as funções de definição de políticas, supervisão e controle, o que torna necessário para isto, uma estruturação que reúna um gabinete e órgãos de assessoria, além de unidades administrativas que deverão trabalhar de modo matricial, ligadas aos órgãos afins dos *campi*.

Deste modo, a estrutura congrega as cinco pró-reitorias descritas na Lei 11.892/08 (BRASIL, 2008) e cujas atuações são requisitadas para as principais áreas de estrutura e funcionamento da instituição, a saber:

- Acadêmica (denominação própria em função da especificidade da oferta verticalizada de ensino, que vai da educação continuada à pós-graduação, associada à pesquisa e extensão em todo o trajeto da formação acadêmica);
- Pesquisa e inovação;
- Extensão e integração instituto-sociedade;
- Desenvolvimento institucional;
- Planejamento e administração.

Todavia, de acordo com o Regimento do Instituto Federal da Bahia, aprovado pela Resolução nº 26/13 do Conselho Superior do IFBA – CONSUP (IFBA, 2013), as cinco pró-reitorias são definidas do seguinte modo:

- Pró- Reitoria de Ensino;
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional;
- Pró-Reitoria de Extensão;
- Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação;
- Pró-Reitoria de Administração.

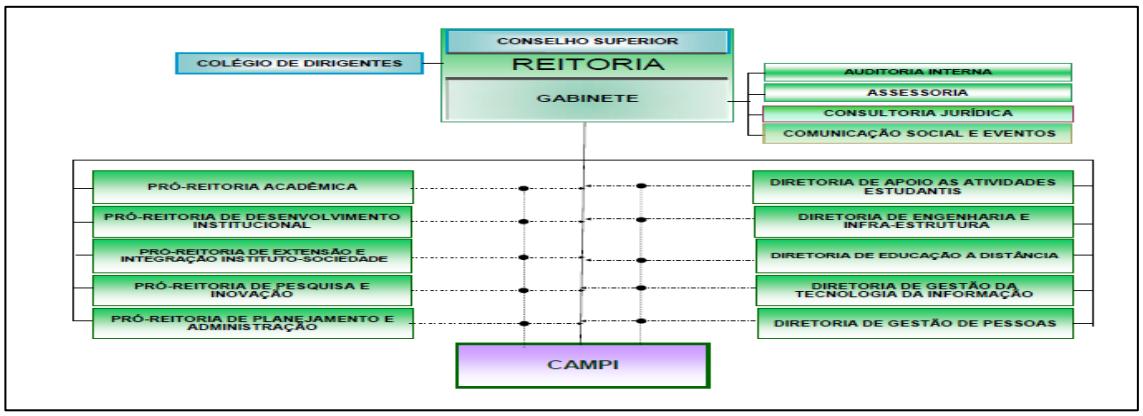
Ainda contam com o auxílio de cinco diretorias de atuação sistêmica, conforme mostrado abaixo:

- Apoio às atividades estudantis (ação assumida como instrumento de inclusão, acompanhamento e manutenção dos estudantes na escola);

- Engenharia e infraestrutura;
- Educação à distância;
- Gestão da tecnologia da informação;
- Gestão de pessoas – unidades necessárias ao atingimento do escopo funcional do Instituto.

Para melhor visualização, segue abaixo uma representação do modelo descrito (Fig. 1):

Figura 1 - Modelo referencial de estrutura administrativa para reitoria dos Institutos Federais



Fonte: Fernandes, 2009.

Enquanto unidades de execução da componente educacional, os *campi* são responsáveis pelo cumprimento dos objetivos finais do Instituto Federal e necessitam de um aparato administrativo multifacetado, através da associação entre estrutura funcional e estrutura matricial – que dinamiza o diálogo e a interação dos departamentos acadêmicos com as unidades operacionais dos departamentos das áreas de administração, orçamento e finanças, ensino, extensão e integração do Instituto à comunidade, de pesquisa e inovação e de gerenciamento de unidade de produção.

A gestão de uma instituição de ensino apresenta desafios complexos em relação à capacidade gerencial em obter sinergia entre o contexto acadêmico e a administrativo, entre os setores componentes internos, entre os bens e serviços da instituição e o mercado, de modo que proporcione ao fim deste processo de sinergia, resultados benéficos à sociedade.

2.2 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CAMPUS VALENÇA DO IFBA

A cidade de Valença é o centro de um município com 1.190,38 km² de área e uma população de 89.597 habitantes (IBGE, 2010), é o maior município da região chamada de "Costa do Dendê", composta pelos municípios de Cairú, Camamu, Igrapiúna, Ituberá, Maraú, Nilo Peçanha, Taperoá e Valença (IFBA, 2013).

Essa microrregião além do tradicional cultivo do dendezeiro (*Elaeis guineensis*), produz borracha, com áreas de cultivo de seringueiras (*Evea brasiliensis*), cravo da índia (*Syzygium aromatico*), piaçava (*Attalea*), cacau (*Theobroma cacao*), criação extensiva de gado, maricultura, especialmente o cultivo de camarão, extrativismo de produtos provenientes de ambientes estuarinos e dos manguezais, além da agricultura de subsistência e de belas praias de reconhecida beleza cênica o que movimentam um fluxo e aptidão para o turismo, capitaneada pelas belas praias de Morro de São Paulo, localizadas na Ilha de Tinharé e a Baía de Camamu.

A unidade de ensino de Valença foi criada por meio da Lei 8.670, de 30 de julho de 1993 (BRASIL, 1993). Neste cenário, o Campus Valença é a única Instituição pública da região que oferece ampla formação em nível técnico e tecnológico, sendo a outra o Instituto Federal Baiano - IFBaiano, na mesma cidade, antiga Escola Média de Agropecuária Regional (EMARC) da Comissão Executiva de Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC) -, recentemente incluída na rede dos Institutos Federais (IF).

Inaugurada em dezembro de 1994, sob o nome de “Escola de Pesca”, só conseguiu colocar em funcionamento suas primeiras turmas de ensino técnico em 1996 e desde então vêm se modernizando e adequando suas ofertas de curso (IFBA, 2009).

Quando criada como Unidade de Ensino Descentralizada (Uned) Valença surgiu juntamente com outras unidades: Vitória da Conquista, Barreiras, Simões Filho e Eunápolis. Todavia, por sucessivas gestões ineficazes, sempre apresentou índices de gestão bem abaixo das unidades nascidas no mesmo período.

Pode-se observar na tabela comparativa abaixo (Tab. 1), algumas índices do *Campus* Valença em relação aos seus coirmãos:

Tabela 1 – Comparativo entre os primeiros *campi* nascidos na década de 90

ÍNDICE/CAMPUS	VALENÇA	CONQUISTA	S.FILHO	BARREIRAS	EUNÁPOLIS
Nº MATRÍCULAS*	610	1895	1096	1330	935
DOCENTES	61	108	55	71	73
TAE's	24	38	41	53	28
EVASÃO	22% em média por curso	**	**	**	**
CARGA HORÁRIA DOCENTE	45 DE 1640H	74 DE 33 40H 1 20H	47 DE 7 40H 1 20H	51 DE 19 40H 1 20H	58 DE 15 40H
TITULAÇÃO TAE'S**	4 NG 11 G 7 E 2 M	6 NG 11 G 21 E	13 NG 10 G 17 E 1 M	21 NG 15 G 14 E 2 M 1 D	5 NG 11 G 11 E 1 M
Nº CURSOS OFERTADOS***	3 INT 2 SUB 2 SUP	4 INT 6 SUB 4 SUP	4 INT 4 SUB 2 SUP	3 INT 2 SUB 2 SUP	3 INT 3 SUB 2 SUP

Fonte: Do autor.
* Somatório total das matrículas de todos os cursos ofertados
** Ng – Não Graduado, G – Graduado, E – Especialista, M – Mestre, D -Doutor
*** Int – Integrado, Sub – Subsequente, Sup – Superior

2.3 FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES

> O que é gestão escolar educacional? Qual a relação entre gestão e educação? [...] A mudança paradigmática pressupõe ter por base a superação de um paradigma e não a sua negação ou a sua rejeição mediante confronto e oposição a ele. [...] A gestão competente se assenta sobre processo de administração igualmente competentes, porém praticadas a partir de pressupostos mais amplos e orientações mais dinâmicas, com objetivos mais significativos, do ponto de vista formativo e devidamente contextualizado. Apenas mudar denominações, sem o aprofundamento da compreensão do significado desta mudança e suas implicações em relação a um novo modo de ser e de agir, em si nada representa. (LUCK et al, 2008, p. 18)

Maximizar a competência da escola obriga uma maior habilidade de sua gestão, uma vez que a formação (qualificação) de gestores escolares é uma necessidade e desafio às instituições de ensino. Percebe-se com base na análise de Luck et a. (2008) que a formação base dos dirigentes tende a ser genérica.

O trabalho relacionado à gestão escolar exige múltiplas habilidades. Esta diversidade é um enigma a ser desvendado pelos gestores, que no intuito de complementar sua formação, necessitam além da formação específica em áreas afins , de programas específicos, uma vez que a multiplicidade de competências e o dinamismo característico da situação, proporciona um emaranhado de desdobramentos ao gestor.

A gestão escolar pode ser entendida como uma estratégia intervencionista capaz de organizar e mobilizar, possuidora de caráter integrador, e que possibilita mudanças e evolução dos processos envolvendo o contexto educacional.

Isto porque a gestão escolar nos últimos tempos vem fazendo uso do arcabouço teórico de conhecimento da administração empresarial, utilizando suas premissas organizacionais e seus conceitos no que tange à qualidade total e excelência em atendimento. Tais princípios vêm sendo adequados numa conjuntura menos pragmática e de caráter um tanto mais humanizado.

Não obstante a escola tem assumido caráter de empresa de negócios (principalmente as particulares) e os modestos dogmas entre ideologia e prática, vão se reconfigurando em discussões sobre eficiência e eficácia, até mesmo pela questão que diz respeito à competitividade e sobrevivência institucional.

Por outro lado, há que se considerar as variadas formas de desenvolvimento do desempenho de uma gestão e estas “formas diversas” é que formam o perfil dos gestores cotidianos. Ao analisarmos por exemplo, a postura da gestão a partir da ótica da co-gestão, na qual a autoridade é vinculada ao gestor ou diretor escolar, tal gestão desmorona frente a uma de caráter mais participativo, onde as decisões não são tomadas de forma individual, mas mediante o envolvimento de toda a equipe laboral.

Nessa conotação, a gestão segue princípios totalmente democráticos, que por vezes, dificultam o controle da execução das ações. Contudo, implica em ações e decisões mais comprometidas, uma vez que a equipe teve participação nas mesmas. A motivação torna-se um dos elementos favoráveis ao envolvimento dos indivíduos no processo, como afirma Dalmás (2009).

Entretanto, um processo democrático no que se refere ao ato de administrar, não se trata tão somente de co-gestão. Pode-se lançar mão de outra forma de gerenciar a instituição, a qual denominamos de autogestão, que poderia ser traduzida como uma gestão ainda

mais participativa ao substituir a autoridade do gestor, o que não implica numa balbúrdia, mas apenas tornaria a prática gerencialista administrativa mais preparada frente às diferentes formas de sub-lideranças que eventualmente surgiriam no grupo.

Mesmo que ainda consideremos uma gestão participativa e democrática, a figura do gestor se faz imprescindível diante da ação da liderança de grupo, seja a fim de manter o *status quo*, seja no sentido de transformaçãoda realidade preconizada no discurso.

Pesquisadores, formuladores de políticas públicas, administradores, bem como uma série de outros profissionais fazem um discurso quase uníssono quando reconhecem que a capacitação dos profissionais envolvidos com a educação (e aqui em específico, a figura do gestor) é uma condição *sine qua non* para mudanças nesse campo de políticas públicas.

Para Mello e Silva (1991), o modelo defasado da política que abarca a gestão de pessoas do sistema educacional tem origem e embasamento no modelo de caráter expansionista, característico das décadas de 70 e 80. Este processo sem controle de resultados aumentou em demasiada escala as estruturas de apoio técnico e administrativo e fragilizou a parte responsável pelo processo central, sem o esforço de integrar e instrumentalizar a instituição de ensino.

Embora ainda muito limitadas, as informações sobre o perfil da gestão escolar são um tanto interessantes. Segundo dados de Dalmás (2009), 80% dos alunos do ensino médio foram atendidos por diretores de formação de nível superior e mais da metade destes profissionais possuíam formação específica em administração escolar, sendo que 25% participaram de cursos de pós-graduação e aproximadamente 50% dos diretores, frequentaram cursos de capacitação ou treinamento em administração escolar.

Ressalte-se que o acesso ao cargo era predominantemente o de indicação até início de 1995, sendo substituído pelo concurso público mais recentemente.

Paro (1996) afirma que as eleições em si não modificam as práticas de gestão usuais, pautadas principalmente em traços culturais de modelos centralizadores, patrimonialistas e clientelistas, com os quais não se rompem simplesmente com o processo de seleção dos dirigentes. As práticas diretivas, a ausência de avanços modernos e presença da politicagem são elementos que ainda persistem na gestão.

Pode-se notar que não obstante o nível de titulação dos gestores escolares, permanecem práticas de gestão antiquadas e não se notam mudanças no desempenho destes profissionais.

Aguiar e Alloufa (1998) ao estudarem a formação de administradores da educação no Brasil, identificaram grande diversidade de orientações, abordagens e conteúdos, principalmente nos cursos de Pedagogia detentores da hegemonia desta formação, questionando inclusive, a precariedade da formação e a adequação exercida.

As competências se constituem em referencias para conduzir ao êxito ou qualidade do desempenho profissional. Como tem um caráter atualmente bastante generalizado, esta abordagem por vezes tem incorrido em dificuldades para definir quais competências cada profissional deve conter no que diz respeito ao gestor escolar.

Os ingleses tem desenvolvido uma política de profissionalização baseada na melhoria contínua do desempenho escolar, estabelecendo padrões para docentes e dirigentes, fomentando também a política de desenvolvimento e estruturação das competências profissionais, avaliação de desempenho e principalmente, formação inicial e continuada da educação (AGUIAR; ALLOUFA, 1998).

O que diferencia o fato de ser diretor, administrador ou gestor escolar não se restringe unicamente à nomenclatura, mas, sobretudo ao conceito que dá dimensão e profundidade a cada uma destas funções.

O gestor contemporâneo, já foi chamado de diretor ou administrador escolar, todavia em determinado lapso temporal, percebemos que aqueles termos não eram suficientemente capazes e completos para definir as funções desse profissional. Então, nos dias atuais, consideramos que o termo “gestor” seja mais factível e pertinente para definição do perfil do profissional que buscamos.

A instituição escolar historicamente sedimentada no Brasil possuía uma estrutura hierárquica vertical e rígida, onde o diretor autocrático fazia uso do seu poder para manter a organização instituída. Sua palavra era uma ordem e sua simples presença anunciava a propagação e representação da autoridade estatal.

À sua figura cabiam todas e quaisquer decisões e, portanto, o destino dos funcionários. Calcada em um currículo linear e restrito, a escola não precisava fazer uso da

comunicação com seu entorno e, em uma relação assimétrica de poder, o diretor definia os caminhos cotidianos dos afazeres dos professores, colaboradores e alunos.

Uma escola de teor técnico requisitava um administrador cuja competência essencial era o estabelecimento de metas e o perfeito alcance das mesmas. Para tanto, encaminhava os processos e conduzia rumo a com direção determinada.

Utilizando uma metáfora, era o profissional responsável pelo bom desempenho dos funcionários. Isto porque se cada peça da engrenagem cumprisse à risca seu papel, a missão central da máquina administrativa estaria contemplada, e o administrador apresentaria resultados desejáveis a quem lhe atribuiu à responsabilidade.

Entretanto, preocupado demais com ações meramente burocráticas, como planilhas, cadernetas, livro de ponto, médias e variados ofícios, o administrador geralmente era negligente com o trabalho pedagógico e o com a gestão de pessoal, relevando a um nível inferior a importanteincumbência de liderar uma equipe de trabalho.

Os gestores por sua vez, são capazes de compreender e depreender o complexo cenário escolar, participar ativamente dele, enxergar e projetar ações favoráveis e resultados futuros. Enquanto o planejamento administrativo é realizado medianteo traçado de estratégias, os projetos dos gestores reúnem duas dimensões – uma estratégica e outra tática – com o objetivo final de proporcionar o envolvimento de todos os elementos da escola.

Com o papel de administrar sempre em primeiro plano, um gestor envolve-se, sobremaneira, com seus colaboradores, obtendo assim, resultados coletivos. Ele jamais decide sozinho, mas apresenta sua opinião sobre determinado assunto e acata outras sugestões. Entretanto, suas deliberações não são fortuitamente produtos de pareceres ou consensos de grupo, uma vez que um gestor tem e deve ter autonomia para agir rapidamente em determinadas circunstâncias.

Agindo como líder, ele tem a competência de estruturar relações. Tem caráter assertivo, exerce persuasão, empatia, democracia eé flexível, estando sempre apto a novos conceitos. Não teme perder autoridade, pois é convicto de que o respeito não se obtém mediante a imposição, mas através do reconhecimento de seus colaboradores, que o seguem não por pura obediência, mas porque creem em seus propósitos e confiam em sua visão.

2.4 IES PÚBLICAS COMO ORGANIZAÇÕES DIVERSIFICADAS

As organizações, sejam quais forem às razões pelas quais existam, são agentes imbuídos da responsabilidade de desenvolver a sociedade. É através delas que o desenvolvimento humanitário ocorre, muito por conta do conhecimento disseminado, que por sua vez leva ao desempenho econômico, proporciona geração de riqueza, empregos e ao final, uma qualidade de vida benéfica às pessoas, quer elas estejam ligadas a alguma organização ou não.

Conforme nos diz Morgan (1996) ao afirmar que as organizações são fenômenos complexos e que podem ser analisadas de várias formas, uma imagem metaforizada das organizações é feita de forma a percebermos as organizações como máquinas, ou organismos, ou cérebros, ou culturas, etc. Enfim, Morgan (1996) nos conduz a um entendimento do quão é complexo definir organização, dada a sua diversidade e exclusividade.

A partir dessa diversidade então, é possível explicitar a sua forma de gerir. E umas destas formas é a gestão estratégica. A seleção pelo modelo de gestão estratégica significa qual decisão deverá ser escolhida dentre um elenco de opções, relacionadas obviamente à estratégia que a organização utiliza no seu cotidiano, como preconiza Child (1997).

Para Mintzberg e Quinn (2008), existe uma interdependência entre as organizações e as estratégias, ambas mutuamente se influenciando. A partir de então, percebe-se que a gestão estratégica organizacional está diretamente ligada ao que há de real e às potencialidades da organização, considerando suas fraquezas, forças, ameaças e oportunidades como fomento para a definição de uma estratégia para a organização.

As IES vistas como organizações, surgiram a partir do instante em que maximizava-se o conhecimento da sociedade, e poucos indivíduos apenas já não eram suficientemente capazes de proporcionar conhecimento. Sendo assim, Almeida (2003, p. 67) diz que a universidade moderna passou a ser uma grande organização capaz de produzir conhecimentos diversos e para tanto, passa a exigir características de uma organização como a que nós conhecemos comumente.

Neste sentido, as questões das estratégias das organizações sem o objetivo final do lucro, como as IES públicas, são na visão de Bryson (2004), questões de cunho político

e cercadas de desafios que influenciam o seu objetivo final, além dos aspectos relacionados à sua missão, serviços, clientes, finanças, dentre outros.

As IES públicas são, para Baldridge (1983), organismos com objetivos diversos e que tem em seu bojo, grupos com interesses difusos e uma estrutura ramificada, além de serem extremamente influenciadas pelo que acontece além do ambiente interno.

Desta forma, utilizar a administração baseada em estratégia é extremamente difícil, como afirmam Hardy e Fachin (2000). Isto se deve também ao fato de existir centralização forte, controle excessivo e formalismo, proporcionando a atuação "egoísta" dos seus colaboradores, quando deveriam participar em prol da organização. Assim a IES públicas operam com "múltiplos mandos" que não agem em consenso e tampouco se submetem a um centro ou núcleo administrativo.

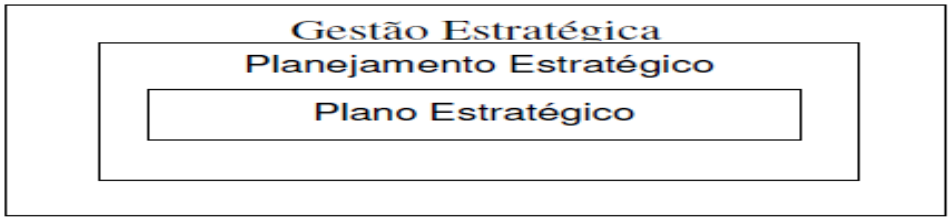
2.5 ESTRATÉGIAS E GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES PÚBLICAS

Geralmente adota-se o conceito de gestão estratégica ao invés de planejamento estratégico, ou atémesmo plano estratégico, sendo este último o mais utilizado pelas organizações.

A grande maioria dos autores que versam sobre gestão defendem a ideia de que gestão estratégica é algo mais amplo, semelhante a um processo e não simplesmente um diminuto conjunto de atividades limitadas com fins a produzir um documento ou plano, sendo, portanto, um conceito mais voltado às instituições de ensino – IES.

A razão pela qual a gestão estratégia é extremamente relevante para a instituição, e sua finalidade é determinar quais serão os meios, os planos, os programas de ação a serem seguidos no sentido de alcançarem os objetivos, metas e desafios determinados (Fig. 2).

Figura 2 – Gestão estratégica nas IES



Fonte: Ferreira et al., 2009.

A estratégia e seu processo de inserção são elementos inteiramente afetados pelo conhecimento e pela motivação dos indivíduos que atuam neste estágio.

> [...]a pessoa engajada traz dentro de si uma energia, uma paixão, uma empolgação que não podem ser geradas se ela for apenas obediente, ainda que sua obediência seja genuína. A pessoa engajada não age de acordo com as 'regras do jogo'. Ela é responsável pelo jogo. Se as regras do jogo forem um estorvo para se atingir o objetivo, ela encontrará um meio de mudá-las. Um grupo de pessoas verdadeiramente empenhado em atingir um objetivo comum é uma força assombrosa, e pode realizar o que parece impossível. (SENGE, 1990, p. 201)

O próprio processo de aprendizagem produz as condições para a elaboração do plano estratégico, pois o aprendizado organizacional ocorre através da ação institucional que, ao adquirir determinado resultado, pode selecionar o que foi produtivo ou não.

A gestão estratégica é uma questão de aprendizado. É importante ressaltar que, ao de codificar esses resultados, os gestores institucionais farão uso do filtro do paradigma vigente, de seus pré-julgamentos e de sua visão sobre o mundo, de forma que a análise final não é sobre a realidade, mas sobre uma representatividade mental dela.

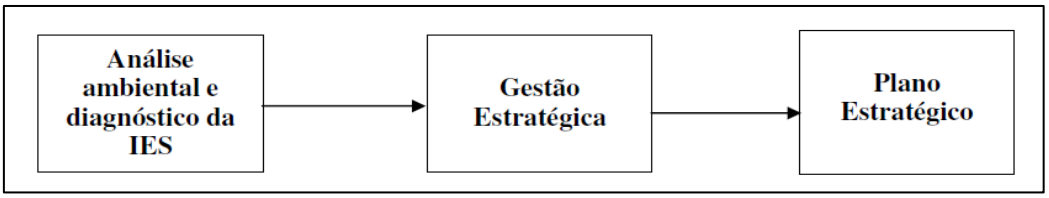
O plano estratégico constitui uma atividade intrincada e complexa na sua elaboração, porém não assegura que serão dispostas em prática as decisões tomadas, tampouco garante que o desempenho será o desejado.

Concluído o plano, o desafio se mostra ainda maior: aplicar as estratégias, gerenciando-as e transpondo barreiras e resistências às mudanças solicitadas.

É necessário também, que ocorra uma coexistência de produção entre os novos objetivos estratégicos e as ações cotidianas, e que o plano estratégico seja revisado e atualizado aproporção que sua execução se desenvolva ou quando erigirem situações suficientemente satisfatórias.

O planejamento estratégico, parte integrante da gestão estratégica da instituição de ensino, tece considerações ao teor da análise do ambiente e do primeiro diagnóstico a ser feito no seio da instituição de ensino, de modo a atender o plano estratégico (Fig. 3).

Figura 3 – Gestão estratégica como um processo



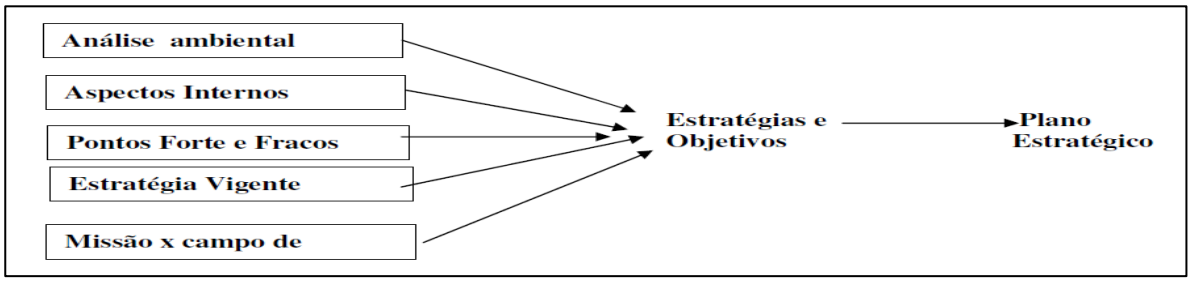
Fonte: Ferreira et al., 2009.

O planejamento estratégico pode ser detalhado em planos táticos e operacionais. O tático arca com o detalhamentosetorial, do conteúdo feito na definição das estratégias. Já o plano operacional ou plano de ação constitui-se em documentos que descrevem, sistematizam e determinam as ações que foram dispostas no planejamento tático. Cada plano operacional deverá conter minuciosamente:

- A descrição procedural a ser adotada;
- Os objetivos e metas desejados nem como os procedimentos (resultados esperados);
- A previsão da parte orçamentária;
- Os responsáveis pela execução e aplicação;
- Os prazos determinados (cronograma de execução).

O gestor necessita entender isto e buscar formas de suplantar essa limitação. A essencial etapa dessa interpelação metodológica é a apreciação da IES em teor de gestão estratégica, que pode ser ampliada com cumprimento dos direcionamentos dosprocessos mostrados, na Figura 4, a seguir:

Figura 4 – Análise do processo de gestão estratégica



Fonte: Ferreira et al., 2009.

A abordagem de gestão estratégica ofertada pelas IES adequada ao modelo de gestão - que é conjunto e metodológico - exige todo um envolvimento de técnicos e gestores das instituições de ensino, visando assegurar maior eficiência na implementação das estratégias institucionais.

Estes profissionais, por perceberem de modo fiel a realidade nos diferentes níveis da instituição de ensino, proporcionam maiores ganhos em relação à escolha dos dados, bem como quanto ao tempo gasto nas atividades de planejamento estratégico (subconjunto da gestão estratégica).

Um ponto metodológico é que sedesenvolvam grupos de trabalho, formados por técnicos e gestores que desenvolvam funções estratégicas dentro da estrutura institucional de ensino, para guiar as atividades vinculadas ao planejamento estratégico.

Segundo Gama Filho e Carvalho (1998), entende-se por *gestão estratégica* um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização e, portanto uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

A proposta metodológica da gestão estratégica e, por consequência, o desenvolvimento do planejamento estratégico devem ser realizados obedecendo as seguintes etapas principais:

a)Reunião de dados e informações- O levantamento de dados, a partir da abordagem escolhida, deve ser encaminhado no âmbito interno e externo à IES com o objetivo de absorção informacional relativa ao contexto operacional, aspectos intra-organizacional, estratégias adotadas e outros aspectos ligados ao processo de planejamento estratégico.

b) Tratamento das Informações - Aqui, os trabalhos a serem desenvolvidos visam um maior detalhamento das conclusões iniciais do conjunto de dados pioneiros obtidos. Busca-se completar a tabulação inicial com a seleção de dados secundários. O tratamento, nessa etapa, deve considerar que as informações, para fins de planejamento estratégico carecem de reflexão sobre a condição particular que a IES adquire no que diz respeito ao mercado de atuação, aos cursos ofertados, tipologia do cliente (aluno) a ser formado, recursos docentes e recursos materiais (tecnológicos).

c) Análise do Ambiente– Nesta etapa devem ser considerados o meio no qual se insere a IES, bem como o contexto ambiental, a saber: aspectos de ordem política, população existente e suas características, fornecedores, concorrência, clientela, objetivos individuais dos funcionários e gestores.

d) Análise Intra-organizacional - Nesta etapaos chamados fatores críticos de sucesso precisam ser identificados ao estabelecerem-se as forças e fraquezas a partir da comparação com o seu concorrente.

e) Estruturação do Plano Estratégico - Formular o plano estratégico aborda resultados das etapas antecessoras. Deste modo, sua formulação pode exigir pontuais ajustes e análises complementares em tais etapas.

f) Implantação e Controle - Uma vez definido e aprovado, o plano estratégico entra no estagio de aplicação que sequencialmente deverá ser monitorado. Neste momento, ocorre uma avaliação levando-se em conta fatos desencadeados no ambiente. Destacam-se como elementos indissociáveis desta etapa os indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho.

A missão, o objetivo final, as estratégias, as atitudes estratégicas e as políticas, que estão contidas no plano estratégico são formuladas mediante análises propostas pela cartilha metodológica supracitada. Como afirma Franco (1997), a missão de cada instituição indica suas diferenças, mostrando suas carências sociais e reconhecendo os alunos que as IES procura assistir, além de contemplar suas tradições e sua visão de futuro.

A gestão organizacional tem uma importância crucial para o atingimento dos objetivos e consecução da sua missão. Muitas são as razões que viabilizam a utilização de gestão em uma instituição de ensino: enumerar os objetivos, alinhar recursos, desempenho do

conjunto de ações, liderança de pessoas e atendimento dos anseios individuais e coletivos.

Nesse interim, as IES públicas tem tido enorme dificuldade no sentido se serem eficientes administrativamente, muito pelo seu caráter não-lucrativo, ofertarem serviços de cunho social e por posicionarem-se em valores ligados às suas missões, como diz Bryson (2004).

Alguns autores como Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2008) afirmam que a ausência de uma gestão mais eficiente nas IES existe também pela incapacidade de remunerar melhor quem faria esse papel. E esta deficiência ocasiona grandes lacunas na gestão, comprometendo a performance da instituição e travando sobretudo o processo de auto-gestão financeira.

Some-se a isto, o mau uso das tecnologias da informação disponíveis, dificultando a adaptação à contemporaneidade, como afirma Meyer Junior (2007). Meyer Junior e Lopes (2008) ainda enumeram alguns problemas na gestão educacional a saber:

- Não existência de um modelo próprio de gestão, levando os gestores a trazer para a escola conceitos empresariais sem a devida preocupação em adaptar este novo modelo;
- Liderar pessoas
- Pelo caráter plural peculiar das organizações escolares, estruturar e tomar decisões se torna bastante dificultoso;
- Dificuldade em integrar ações e objetivos.

Pereira, Melo e Cunha (2008) concordam que há uma deficiência gerencial generalizada e uma estrutura um tanto quanto minimamente flexível por parte das IES, e exatamente por estas razões mudanças são sempre vistas com dificuldade e as oportunidades para se implementarem novas estratégias acabam sendo abandonadas ao longo do tempo.
Responder ao que exige o mercado é uma forma de sobrevivência as instituições de ensino. Todavia, necessitam de uma revitalização estrutural a fim de desenvolver melhor as suas estratégias.

> O ensino superior precisa e deve ser reformulado. Ele esbarra na lentidão gerada pela estabilidade de professores e pela cúpula acadêmica. A demora na realocação de recursos é outro empecilho, e a esperança que o setor

> privado arque com as contas também representa um problema. O ensino superior deve reconsiderar sua missão tendo por base as mudanças que estão ocorrendo pelo mundo afora, visando promover a capacitação humana através da criação de parcerias para servir uma sociedade global e pluralista. O ensino superior deve cumprir essa missão e iniciar sua própria diversificação, buscando oferecer oportunidades econômicas e educacionais e diversos grupos de pessoas. (MURPHY, 2003, p. 203)

Enquanto sistemas abertos, as IES almejam interações com o ambiente externo, do contrário facilmente entraria em colapso. Nesta miscelânea ambiental, coexistem forças ligadas à economia, política, sociedade, cultura, dentre outras forças. Sobreviver passa a ser então, para as IES, algo relacionado a própria capacidade de desenvolver estratégias que saibam lidar com todas estas variáveis, como afirmam Meyer Junior (2007).

As mudanças ocorridas no cenário atual, tanto no âmbito interno quanto no externo, das organizações, revelam a necessidade de constante acompanhamento e gerenciamento. A própria competitividade é um dos fatores que causa desconforto na gestão, até mesmo naquelas que tem certa fidelidade do seu público. Assim, como afirmam Bertoldi, Colossi e Rochi (2004), estas mudanças precisam ser seguidas por uma remodelagem no que diz respeito à forma de gestão, e as IES também como organizações, necessitam se adaptar a tal reforma.

Bertoldi, Colossi e Rochi (2004) ainda afirmam que a partir de todo este movimento, as IES precisam se conscientizar de seus limites e possibilidades dentro deste contexto.

Para Bryson (2004) as IES precisam constantemente avaliar seus ambientes de modo a verificar direções que concorram ao atingimento da sua missão, abordando dois conjuntos específicos de elementos: os que controlam os recursos-chave e os que competem. Neste sentido, os controladores seriam os *stakeholders* externos, enquanto que os competidores seriam como o próprio nome sugere, forças competitivas que possam ameaçar a organização.

No que diz respeito às práticas de administração universitária, Almeida (2003) elenca três tipos de abordagens:

- Reconhecer e reforçar a existência de uma ciência da administração, formada por várias teorias que podem ser aplicadas inclusive a gestão universitária. Ou seja, gerir uma universidade é como gerir qualquer outra organização;

- Reconhecer a atipicidade da universidade, detentora de características únicas, próprias, e que para tanto exigem estudos próprios;
- Reconhecer que as instituições de ensino são tanto atípicas e merecedoras estudos próprios, quanto organizações iguais as outras e portanto se encaixam às teorias administrativas já existentes.

Na atualidade, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), é umas das ferramentas de gestão estratégica utilizadas pelas IES públicas, em consonância com as diretrizes do governo federal e que guia as instituições de modo relevante.

O PDI é um documento oficial onde são definidas a missão institucional e as estratégias para obter os resultados. Portanto, é um documento que retrata as fragilidades e potencialidades institucionais em relação ao ambiente interno e externo e que aponta os elementos que enfraquecem ou fortalecem a IES.

Segundo o PDI, as informações contidas nele devem contemplar as dimensões (organização da instituição, corpo docente e instalações), categorias de análise (em função das dimensões em função das análises e avaliações) e por último, indicadores (desdobramentos das categorias de análise em função da sua proximidade e relação de dependência).

Para serem competitivas, eficientes e eficazes, Bertoldi, Colossi e Rochi. (2004) ressaltam a necessidade premente de revisão administrativa por parte das IES, de modo a por o planejamento como meio capaz de gerir em parceria com o PDI. Cavalieri, Macedo-Soares e Thiollent (2004) afirmam que as universidades passarão a se preocupar cada vez mais com novos padrões de competitividade se quiserem captar recursos, alunos e suportar as mudanças necessárias.

A tão falada competitividade ocorre nos mais diversos segmentos. Não há posição de conforto para nenhuma instituição, independente do seu enfoque de atuação. Isto vale também para as IES, que assim como qualquer organização, precisa monitorar constantemente o seu ambiente externo, e adaptar-se às novas mudanças se quiser sobreviver.

Remodelar processos, pautados na flexibilidade e estruturar-se de modo a prestar melhores serviços, melhor atender os alunos e proporcionar um melhor ambiente de

trabalho aos colaboradores, é o que definirá a permanência da instituição no cenário ou o “roubo” da clientela por parte da concorrência, como afirma Minogue (2003).

Se consideramos que o “produto” ofertado pelas IES, é o aluno formado, a ser inserido na sociedade, podemos assumir uma abordagem mais sistêmica da IES, como um sistema maior, em constante interação com o meio ambiente, tornando-se assim uma organização com visão de mercado.

Como já fora citado, as IES são organizações complexas. E esta complexidade, como já reforçam Rebelo, Coelho e Erdamann (2004) remetem aos diversos objetivos da IES (local para produção de conhecimento, socialização, acompanhamento e inserção do mercado de trabalho, etc). Deste modo, segundo os autores, a IES precisa então desenvolver novas formas estratégicas para cumprimento da missão e manutenção organizacional.

Para Neiva (1989) existem dificuldades na gestão das IES, principalmente devido a interação com o ambiente no qual está inserida, por conta dos objetivos distintos nos seus mais diversos aspectos: administrativo, docente, social, etc. Assim, administrar todas estas mudanças internas e adequá-las às externas é o grande desafio estratégico das IES atuais.

A IES tem múltiplas funções, e pauta-se prioritariamente na tríade ensino, pesquisa e extensão. Deste modo, na tentativa de otimizar a gestão, a IES deve buscar uma gestão que utilize melhor os recursos disponíveis, relacionando-os à medidas de desempenho, de maneira que há um balanceamento das forças e fraquezas naturais de cada processo, conforme analisa Lima (2003).

Neste sentido, para conseguir a eficiência da gestão estratégica, focar nos ativos e potencialidades é um grande passo. Isto fará com que a reunião destes fatores, ligue-os à estratégia organizacional, e esta estratégia será definida através de metas, que por sua vez serão definidas em indicadores.

Podemos definir indicadores como formas que quantificam e representam características e procedimentos, e que são comumente utilizados nas organizações na tentativa de aprimorar o desempenho dos seus processos, e que está intrinsecamente relacionado aos detalhes do produto ou serviço adquirido pelo cliente. Geralmente estão relacionados aos conceitos de qualidade e são vistos pelas organizações como busca pela excelência.

Silva e Jardon (2003) afirmam que os indicadores de uma IES devem conter a seleção dos indicadores, a executoriedade do plano, a coleta e o processamento dos dados, a avaliação e a revisão acompanhada da aprendizagem, dividindo se desejar, os indicadores em níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Implantar a política de avaliação imposta pelo Governo Federal através do MEC, proporcionou às IES um olhar mais direcionado por parta da sua gestão, aos indicadores acadêmicos, que ao mesmo tempo passou a servir como referencia social que possam indicar, por exemplo, nível qualitativo do aluno, nível do ensino, nível qualitativo docente, que do mesmo modo, atendem a avaliação governamental, segundo Silva e Jardon (2003).

A partir da visão de gestão das IES e sua complexidade (características), além da verificação de que a gestão estratégica e utilização de indicadores pode e deve ser praticada dentro da gestão das IES, é que podemos descrever o modelo de gestão integrada chamado *Balanced Scorecard.*

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS

O ponto inicial que envolve as discussões acerca da avaliação de desempenho data da década de 80. O cerne defendido era de que as variáveis financeiras deveriam estar conectadas a própria avaliação em si. Nos dias atuais, o tema ganhou relevância, principalmente no âmbito da gestão administrativa como dizem Kennerley e Neely (2002).

É sabido que em muitas organizações, avaliar desempenho não é uma tarefa feita tão somente quando os participantes concluem determinado trabalho, uma vez que cursos e treinamentos por si só não geram por vezes, o resultado almejado.

Neely e Bourne (2000) concordam que a mudança vista nas organizações atuais, onde a busca pele eficiência é o motor da engrenagem, originou consigo a necessidade premente de uma verificação sobre aspectos antes não obervados, como qualidade, feedback e custos, e que passam a ser exercidas a partir da mensuração de desempenho. Em linhas gerais, é o famoso bordão “os fins justificam os meios”, ou seja, o alcance dos resultados confirmam a relevância da avaliação de desempenho.

Todavia, apesar de bastante discutido, a avaliação de desempenho ainda carece de um ponto delimitado como mostram Neely, Gregory e Platts (1995). Eles dizem que o patamar do desempenho atingido por determinada organização é diretamente ligado com o nivel que mede a eficiência e eficácia das ações realizadas.

A avaliação de desempenho tem um caráter padronizado, em qualquer organização, de onde se permitem realizar comparações a partir de tal. O que medir, como medir, como executar, como analisar e processar são algumas das decisões que se pode fazer. Entretanto, apesar da relativa singeleza, algumas dificuldades tendem a acompanhar o processo de avaliação do desempenho.

A partir de Zairi (1994), temos o esclarecimento de que no seio da avaliação de desempenho, está a variável comportamental humana que dentre outras ações, definem primariamente os objetivos, desenham o sistema, auxiliam a implantação deste, dirigem a mensuração, são responsáveis pela análise interpretativa dos dados colhidos e agem integrando as medidas utilizadas.

Para a consecução destas ações, a ocorrência de erros e distorções são comuns e intrínsecas tanto à variável humana bem como ao próprio sistema avaliativo. Não se trata, portanto, do simples ato de executar ou não determinada ação, mas sim fazê-la eficaz e eficientemente de modo a atingir os resultados estabelecidos pela organização. Estes aspectos têm de ser considerados num sistema de avaliação de desempenho, visando a minimização da questão subjetiva na análise dos resultados.

Os indicadores usados e o quadro conceitual que tradicionalmente levam ao processo de avaliação, apresenta carências e deficiências apontados por Neely, Gregory e Platts (1995), e por Santos, Belton e Howick (2000). Os sistemas de informação gerencial (SIG) produzem um grande número de informações desconexas e de difícil compreensão e integração.

Neely e Bourne (2000) afirma que estes mesmos dados gerados através da avaliação de desempenho, não congregam a imagem real da organização, apesar de apresentar variadas nuances para a qualificação do desempenho, mas não possibilita, por exemplo, a mensuração exata.

A partir desta mensuraçao não-exata, autores como Zairi (1996) e U.S. Department of Energy (1995) listam as principais razões detectadas como imperfeições destes sistemas de avaliação de desempenho. São elas:

- Definição operacional de desempenho equivocada;
- Relação desempenho e processo desconexa;
- Limite dos processos indefinido;
- Má utilização das medidas;
- Erro na definição das medidas de controle e melhoria;
- Mensuração de aspectos equivocada diante dos objetivos;
- Análise errônea da informação pelo corpo gerencial;
- Possibilidade de distorção das prioridades de desempenho;
- Percepção da perda da autonomia;
- Introdução de controles menos rigorosos em face de baixos desempenhos.

Kennerley e Neely (2003) afirmam que num cenário de mutações, a fase de desenvolvimento, implantação e uso dos conceitos de avaliação do desempenho, proporciona um grande palpite na qual as organizações tem se calcado para a obtenção

do êxito. Os mesmos autores ainda dizem que o produto final no cotidiano organizacional é a ruptura com paradigmas antigos.

Isto se deve a absorção de novas metodologias que permitem o alcance de altos niveis de desempenho. Deste modo, o lapso de tempo dispendido bem como os recuros utilizados na criação, incorporação e utilização de sistemas de avaliação de desempenho, ocasionou um referencial relevante no sentido de analisar-se mais fria e logicamente, a eficácia destes sistemas.

Numa outra via, Bourne et al. (2003) afirmam que os tradicionais sistemas de avaliação são pautados sobretudo, em referenciais financeiros e voltados ao interior organizacional, retrospectivos e seccionando a organização. Como consequencia, um clamor por sistemas em linhas paradoxais (prospectivos, voltados à análise macro e externa) e portanto mais criteriosos, se fazem necessários.

3.1 A RELAÇÃO ESTRATÉGIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A efervescência econômica e a própria imprevisibilidade pertinente a ela, orienta as organizações a um nível de flexibilização e adaptação cada vez maiores, de modo a serem sensíveis às necessidade de um cliente cada vez mais exigente e infiel, além da tentativa de melhor dimensionar e compreender o papel dos *stakeholders.*

Focar somente na eficência das operações, que se destacava na outrora gestão da era industrial, é agora completamente não-satisfaório para o alcance de desempenhos melhores.

Na tentativa de ultrapassar a concorrência, é salutar a adoção de estratégias que possibilitem agregar valor ao cliente de modo superior ao concorrente, ou ainda agregar valor a preço e custo menores, ou uma aglutinação de ambas as estratégias (PORTER, 1996). Tal mudança contextual exige do gestor uma ótica interna mais aguçada.

Delimitar e exercer a estratégia, aliada à avaliação de desempenho podem constituir-se como elementos importantes, mas a sua interpretação e efetiva aplicação são os precurssores na garantia do sucesso. Segundo Neely et al. (1994), a forma mais

adequada de se obter uma eficaz avaliação de desempenho é interagindo-a com a estratégia organizacional.

Alinhar estas duas variáveis é, ainda conforme Neely et al. (1996), nivelar o ato de tomar decisões e agir. Para Franklin (1996) e Bourne et al. (2000), este nivelamento no entanto só é possível, num contexto de mudança organizacional dinâmico, onde as medidas de desempenho além de todo o processo que envolva a estratégia funcionarem de forma cíclica.

Alguns autores, como Light (1998) acreditam que para atingir o desejável alinhamento, aspectos intangíveis outros, como a perfomance da gestão, excelência da estratégia, o grau de satisfação da clieintela e a manuntenção dos atores envolvidos, devem ser considerados de modo que a avaliação e o controle destes pontos auxiliam sobremaneira na detecção de distorções, por conseguinte na melhoria dos processos e atingimento das metas organizacionais.

As neo-metodologias de desenvolvimento organizacional, tem sido concebidas ao longo do tempo de modo a aperfeiçoar este alinhamento, que não deve ser somente linear, como versam McAdam e Bailie (2002), mas integrados a estratégia.

Este alinhamento pode ser observado a partir de sistemas como o BSC - *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992) que visam este alinhamento num processo mais diâmico e interativo. Estes novos sistemas permitem também organizar e tratar a informação relativa a organização desde o seu nascedouro até o estágio atual, o contexto mercadológico, os clientes, etc, em detrimento ao uso de sistemas que apenas retratam pontos históricos.

3.2 OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CONJUNTURA ATUAL E APLICAÇÃO

Os tradicionais sistemas de avaliação de desempenho trazem em seu bojo os indicadores de lucro, rentabilidade e produtividade como suas principais preocupações. Todavia, há uma corrente que incorpora outros aspectos que de certa forma interferem no desempenho organizacional, como por exemplo:

- Matriz de suporte de medidas, proposto por Keegan, Eiler e Jones (1989);
- Pirâmide Smart, idealizado por Cross e Lynch (1988/89);
- Matriz de determinantes, proposto por Fitzgerald et al. (1991);
- *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton (1992).

Todas estas sistemáticas de avaliação de desempenho partem do princípio que a criação/idealização de indicadores surgem através da análise dos ambientes (interno e externo) da organização e suas peculiaridades.

Apesar de diversos, nem todos os sistemas de avaliação de desempenho garantem êxito nas organizações. Isto implica em identificar melhor os pontos que de alguma forma influenciam as premissas dos sistemas de avaliação.

Neely (1999) afirma que na atualidade o sistema de avaliação de desempenho é altamente discutido pelos diversos atores (mercado, estado, universidade) e que a partir de tal discussão, produzem-se variadas formas de análise e consequente desenvolvimento temático.

Um sistema eficiente de avaliação de desempenho deve prioritariamente ser desenvovido e implantado gradualmente, formatando-se obviamente o contexto e metas planejados. A não adequação neste sentido pode acarretar em uma série de dificuldades administrativas como uma avaliação dificultosa das medidas, mensuração insuficiente, métodos obsoletos de melhoria, dentre outros.

Deste modo, para não incorrer nestes erros, a prévia avaliação de todas as variáveis são mais do que necessárias no sentido de otimizar-se ao máximo, o sistema de avaliação de desempenho. Para a implementação de um efetivo sistema de avaliação de desempenho, que mais tem ganhado relevância pela sua rápida e mais completa resposta *vis-a-vis* os questionamentos organizacionais, tem sido o BSC.

3.3 ORIGEM E CONCEITUAÇÃO GERAL DO BSC

Kaplan e Atikinson (1998) idealizaram o BSC como um inédito sistema de mensuração do desempenho que destoa dos demais, uma vez que aborda aspectos financeiros ou

não. A partir da adoção de outars variáveis (cliente, processos, aprendizagem, etc), o BSC aditiva as medições financeiras.

O ponto originário do BSC reside nos anos 90, a partir do estudo promovido pela KPMG[1] que consistia em mostrar que os métodos de avaliação aplicados naquele momento, emperravam a capacidade das empresas de agregar valor para o futuro, uma vez que aqueles modelos de avaliação via de regra calcavam-se em indicadores financeiros e contábeis tão somente.

David Norton era o CEO[2] do Nolan Norton, ao passo que Kaplan era um renomado professor, que dentre inúmeras contribuições, foi o responsável pela criação do método de custeio ABC[3], por exemplo (COOPER; KAPLAN, 1988). Bimestralmente na década em tela, eram reunidos os representantes de várias organizações, de variados pontos da economia para discussões acerca do desenvolvimento de um modelo de auferição de desempenho mais eficaz.

Um artigo intitulado 'Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance' trazia no seu interior, as conclusões dos estudiosos. Este artigo foi publicado, na *Harvard Business Review*, em 1992.

O BSC foi inicialmente implementado pelas organizações como um meio de monitoramento das estratégias, algo pelo qual foi publicado por Kaplan e Norton, em 1993, um artigo que tratava do processo evolutivo do *Balanced Scorecard* na mesma revista supracitada, intitulado 'Putting the BSC to Work' (KAPLAN; NORTON, 1993), que descrevia sumariamente a peculiaridade de elencar indicadores que sedimentassem a estratégia, como mostram Kaplan e Norton (1997).

A contínua evolução do BSC era evidente. Esta mesma evolução proporcionou ao sistema, tornar-se algo maior, alcançando a projeção e utilização como um sistema de

---

[1] É uma das empresas líderes na prestação de serviços profissionais, que incluem Audit (Auditoria), Tax (Impostos) e Advisory Services (Consultoria de Gestão e Estratégica, Assessoria Financeira e em processos de Fusões & Aquisições, Reestruturações, Serviços Contábeis e Terceirização). Dentro da faixa de Auditoria, a KPMG é integrante do grupo Big Four - quatro maiores empresas internacionais do setor: as outras são a Deloitte, a PricewaterhouseCoopers e a Ernst & Young.

[2] *Chief Executive Officer*.

[3] Custeio baseado em atividades ou custeio ABC (*Activity Based Costing*) é um método de custeio que está baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos. Consiste na identificação, análise e alocação de custos aos processos de uma determinada empresa, visando melhor gerenciar a lucratividade.

gestão estratégica. Tal feito possibilitou a Kaplan e Norton, em 1996, conceberem outro artigo, ainda na mesma revista chamado ‘Using the BSC as a Strategic Management System’.

O BSC pode ser entendido nos dia atuais, como um elo entre os diversos ambientes organizacionais. Dando seguimento ao próprio processo evolutivo em questão, outros autores debruçaram-se em estudos visando definições e vieses sobre o *Balanced Scorecard*.

Parte das opiniões dos autores entende que o BSC e suas medidas de desempenho são meios interessantes no controle e na gestão (e.g., ITTNER; LARCKER, 2003; KAPLAN; NORTON, 2001; MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999). Apesar do interesse, ainda são incipientes os estudos investigativos sobre a utilização da metodologia. Investigadores como Scapens (2006) encontraram nos seus estudos, sinais de que os sistemas de medição do desempenho contribuem de forma significativa para a adoção das estratégias traçadas, embora tragam consigo a busca por novas estratégias.

Segundo Campos (1998), cada organização avalia e têm seus indicadores próprios, o que diferencia uma das outras por si só. Dada a sua apresentação relativamente de fácil entendimento, o conjunto de medidas do BSC possibilita aos gestores visão mais contundente, fácil e ágil da conjuntura.

A representação gráfica dos resultados financeiros resultantes da tomada de decisões é complementada pelas medidas operacionais obtidas através da satisfação dos clientes, dos processos organizacionais internos e do crescimento e aprendizado, elementos estes componentes do sistema organizacional.

Desta forma, Rocha (2000) diz que o BSC nada mais é que um sistema de medidas, que deve em seu corpo, traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas que se possam mensurar e que representam o equilíbrio entre indicadores externos (direcionados para acionistas e clientes), e medidas internas relacionadas aos processos críticos, processos de inovação, aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997) nos dizem ainda, que o BSC implica num conjunto de medidas que nos proporciona uma visão ampla e genérica da situação organizacional, ondeestão inseridas as medidas financeiras, complementadas com medidas relativas à operações.

Deste modo, as medidas financeiras deixam exprimir os resultados das decisões tomadas e as operacionais retratam medidas como, por exemplo, a satisfação do cliente, a melhoria dos processos internos, bem como uma série e fatores.

Amat Salas et al. (2002), afirmam que a metodologia do BSC além de comunicar, auxilia na formulação da estratégia e sua divulgação. Possibilita ainda relacionar os objetivos organizacionais com os objetivos percebidos pelos colaboradores,motivando-os e melhorando de modo contínuo o processo e a estratégia em si.

Vivas Urieta (1998), Amat Salas e Dowds (1998), Amat Salas e Soldevila García (1999), Mâsih, Marinho e Selig (2001) afirmam que o BSC é muito mais que um complexo sistema de indicadores desagrupados, que retratam o cotidiano da organização.

Quando escolhemos um seleto grupo de medidas oriundas de uma estratégia organizacional, já estamos implicitamente desenvolvendo o BSC, conforme diz Niven (2005). Ou seja, é um encadeamento de ações onde a informação gerencial é passada aos colaboradores, que agirão proativamente para atingir os resultados esperados e os objetivos estratégicos traçados.

O BSC, como já fora dito anteriormente, surgiu como um novo modelo para medir desempenho a partir dos exames e estudos dos seus precurssores Kaplan e Norton (1996e), nos quais ambos direcionaram os estudos para atingir um *scorecard* de várias dimensões. Mais tarde, estas várias dimensões (longo ou curto prazo, financeiras ou não, internas ou externas), ganharam a alcunha de *Balanced Scorecard*, justamente por seu caráter de equilíbrio ou balanceamento entre variáveis.

No entanto, a grande contribuição que o BSC deu ao mundo organizacional foi a evolução do mesmo de um sistema de medição e avaliação de desempenho, para um ferramental de comunicação e estratégia a partir da introdução da experiência do BSC no Rockwater e FMC Corporation[4]. Desde então, o BSC tornou-se um sistema de gestão estratégica completo e inovador que reúne comunicação, informação e aprendizagem estratégicos.

---

[4] Rockwater é uma provedora de soluções de líquidos e ambiental norte-americana enquanto que a FMC Corporation é uma empresa química norte- americana com sede em Filadélfia, Pensilvânia.

Embora muitas organizações usem o BSC como um sistema de gestão que usa o médio e curto prazo, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o BSC vai muito além destas premissas e se configura como um autêntico sistema de gestão estratégico (longo prazo) também.

Sob o ponto de vista de Amat Salas e Dowds (1998), Kaplan e Norton (1997), Headley (1998), Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu (2000), o BSC publiciza e ajuda na formulação da estratégia, na sua comunicação, na delimitação de objetivos dos colaboradores e da organização, na motivação e formação dos colaboradores e na melhoria contínua da estratégia. Age concomitantemente como um instrumento de comunicação através do conhecimento, da estratégia e da forma como podem ser alcançados os objetivos e metas (BETANCOURT, 1999).

3.4 RELAÇÕES DE CAUSA-EFEITO

O reconhecimento que se faz das relações causa-efeito, ou seja, entre os objetivos estratégicos traçados das diferentes perspectivas é o grande diferencial do *Balanced Scorecard* em relação a outros sistemas.

Um BSC bem sedimentado deve conter a estratégia descrita em objetivos e indicadores selecionados de forma criteriosa. Os indicadores deverão estar unidos por relações de causa-efeito, desde a perspectiva relacionada à aprendizagem e crescimento (a causa) até à perspectiva relativa às finanças (o efeito), identificando-se assim, a influência do resultado final.

Determinar a vinculação causa-efeito entre desempenho e indicadores é um dos pontos mais relevantes a se considerar na implementação do *Balanced Scorecard*, porém ao transpor esta barreira, é possível a obtenção de um sistema que relacione estratégia, comunicação a todos os integrantes, além da promoção de um constante envolvimento da estratégia com o todo da organização.

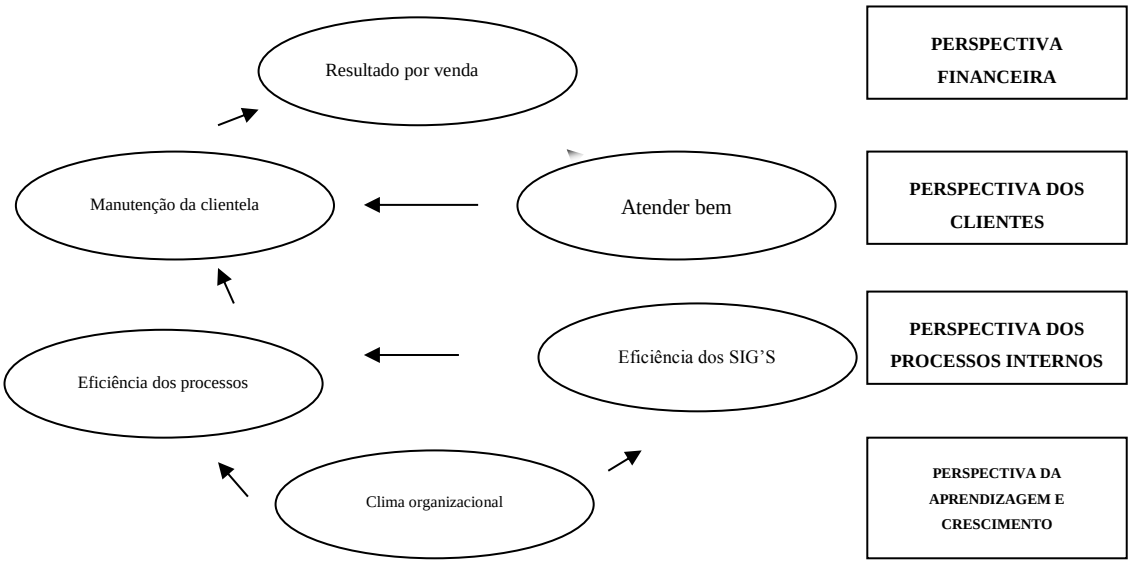
As relações de causa-efeito assumem um papel crucial no desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Uma grande complexidade encontrada na implementação do *Balanced Scorecard* é vincular as medidas destas quatro vertentes numa relação de causa e efeito.

Os objetivos estratégicos de cunho não financeiros não devem representar apenas um conjunto arbitrário de medidas, mas uma aglutinação destas com as de cunho financeiro também, conforme ressaltam Kaplan e Norton (1996a). Estas relações de causa-efeito são básicas, no tocante às áreas não financeiras,uma vez que possibilitam prospecções para medidas financeiras de curto, médio ou longo prazo.

Kaplan e Norton (1997) nos dizem que o sistema de medição deve configurar de maneira clara as relações existentes entre as hipóteses e as medidas nas mais variadas perspectivas, em prol de serem gerenciadas e validadas. Pode considerar-se uma estratégia como um conjunto de hipóteses de relações de causa-efeito. O BSC tem de expressar a estratégia da organização e das suas unidades orgânicas, através de relações de causa-efeito ao longo das quatro perspectivas.

Para que as hipóteses possam ser testadas, têm de ser conhecidas as relações entre os objetivos nas várias perspectivas. Da mesma forma, tem também de ser conhecida a sequência de hipóteses de relações de causa-efeito entre os indicadores de resultados e os elementos indutores desses resultados.A Figura 5 mostra um exemplo de cadeia de relações de causa-efeito,através das quatro perspectivas:

Figura 5 – Relações de causa-efeito



Fonte: Do autor.

A partir deste instante é preciso se definir o que fazer para alcançar o objetivo. Quando se chega à conclusão de que os objetivos poderão enfim ser atingidos, proporcionando

ganho de valor às competências profissionais de cada funcionário, este objetivo deve ser traduzido na perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Na mesma medida, o que une a melhoria das competências e o crescimento dos benefíciospode ser explicado mediante o seguinte sequenciamento:

1. Ao qualificar formalmente o funcionário acerca dos produtos, um arcabouço teórico do que eles estão vendendo é bem maior (know-how);
2. Melhorando a eficiência do vendedor, aumenta-se na mesma media a margem média de ganhos.

Os objetivos (traduzidos em indicadores de resultados) relacionam-se com os indutores de desempenho (traduzidos em indicadores de meios), recorrendo à utilização de um esquema designado pelo Mapa Estratégico (KAPLAN; NORTON, 2000a).

3.5 MAPA ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD

O Mapa estratégico ou Mapa da Estratégia é o instrumento que explicita os objetivos estratégicos e o grau de interação com as outras variáveis que compõem o BSC. Costa (2006) diz que o mapa estratégico mostra o percurso desenvolvido pela estratégia escolhida pela organização. Estes elementos integrados (objetivos, metas, ações e medidas) são essenciais num sistema de gestão e controle.

Conforme podemos observar, o mapa é composto por objetivos estratégicos, medidas, metas e ações detalhadas em quatro grandes níveis de gerenciamento, e que expressam a forma pela qual os resultados serão alcançados, se integrados todos os pontos (COSTA, 2006).

A introdução do mapa estratégico em todos os níveis exige da gestão organizacional uma ideia clara e concisa dos objetivos, metas e ações para atingi-los, considerando inúmeras variáveis que vão desde a obsolescência de SIG a parcos recursos humanos, não-qualificação destes, materiais escassos, etc.

Segundo Kaplan e Norton (2001), existe uma tensão criativa entre forças contrárias, estabelecida pela estratégia. Isto ocasiona no mapa estratégico, um balanceamento entre pressões de curto prazo visando a redução do custeio e a maximização dos ganhos, com

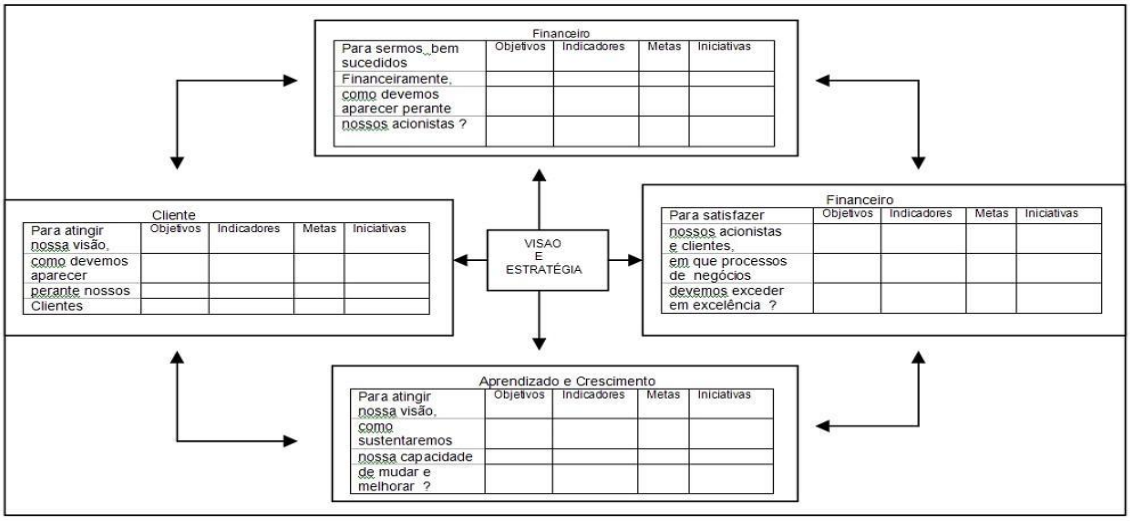
o intuito de crescer de forma sustentável, agregando novos recursos e melhorando a eficiência produtiva.

É de fundamental importância a formulação do mapa para o alcance dos objetivos propostos pelo *Balanced Scorecard*, a fim de que possa ao final, identificarem-se percursos claros de escolha na tomada de decisões. Trata-se, portanto, de um ferramental relevante no acompanhamento da estratégia (e sua execução), devendo ser um referencial para as ações a serem tomadas, como frisa Costa (2006).

3.6 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Kaplan e Norton (1997) afiram que o BSC busca decompor a estratégia de maneira lógica, em objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Desmembram estes pontos em quatro grandes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, conforme representada na Figura 6:

Figura 6 - Perspectivas de negócio do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan; Norton, 1996b, p. 76.

A partir do exposto acima, o BSC nos mostra onde e como chegaremos (visão e estratégia). Ele determina objetivos e sinaliza que os recursos humanos organizacionais deverão agir de determinado modo para a consecução dos objetivos.

Como a tradução da estratégia e da missão é a ênfase dada pelo *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) dizem que deve existir uma vinculação entre as medidas destas

quatro macro perspectivas, de forma que as medidas tem de estar ligadas umas as outras, refletindo assim, o anseios da organização.É importante ressaltar que não existe uma ordem específica de relevância destas perspectivas, devendo a organização equacioná-las e escaloná-las frente aos seus objetivos pré-definidos.

O *Balanced Scorecard*, conforme Betancourt (1999) diz, foca às perspectivas relacionadas diretamente com a unidade de negócios, eliminando as discrepâncias existentes. Todavia, é importante destacar que considerar as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton são relevantes para o funcionamento do modelo, porém não representam as únicas vias a serem analisadas como mostram Dávila (1999) e Silveira da Rocha, Mâsih e Selig (2001) quando dizem que as estratégias podem levar à criação de novas perspectivas como por exemplo, segundo este último, perspectivas ambientais, econômicas, de processos e político-social.

Apesar de possibilitarem várias alterações nas perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton, apenas consideraremos as propostas destes autores na análise deste trabalho.

3.6.1 Perspectiva financeira

Esta perspectiva preocupa-se basicamente em responder de forma satisfatória, os acionistas, criando valor para os mesmo seja por meio da rentabilidade nua e crua ou garantindo o crescimento e perpetuação do negócio (BETANCOURT, 1999).

Para Porter (1996), o retorno sobre o investimento a longo prazo é o ponto de partida para a determinação de uma boa estratégia. Em outras palavras, o desempenho organizacional é movido pela rentabilidade que este componente proporciona. Já Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros servem de enfoque para as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa-efeito que desembocam numa melhoria do desempenho financeiro como um todo. Segundo Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros podem variar em cada fase do ciclo organizacional. Eles sugerem estratégias financeiras divididas em três ciclos, com objetivos financeiros bastante distintos, a saber:

- Crescimento (*Growth*) – Estágio inicial das organizações. As organizações têm um *mix* de produtos e serviços com relativo potencial e crescimento e devemexplorá-los comprometendo vultosas somas em prol do desenvolvimento e melhoria dos seus produtos e serviços, ampliar instalações, gerar capacidade adicional de operação, desenvolver o pós-venda, etc. Os objetivos financeiros gerados serão os oriundos do crescimento da receita e das vendas.
- Sustentação (*Sustain*) - Neste momento que residem a preocupações da organização que almejam o lucro. A participação no mercado tem de ser mantida e expandida sempre na medida do possível, de forma anual. Em geral são necessários investimentos iguais em expansão da capacidade operacional vigente e o aperfeiçoamento dos processos. Os objetivos financeiros desta fase devem estar em consonância com o retorno do capital investido.
- Maturidade (*Harvest*) – É o nível onde as empresas atingem um patamar de *expertise* em relação aos seus negócios. É o retorno de fato, dos investimentos feitos nas fases antecessoras e aqui já não se demandam grandiosos investimentos, mas apenas preconiza-se a manutenção das instalações e capacidades. Priorizam-se os projetos de retorno definido (curto prazo) e os objetivos financeiros traduzem-se na maximização do fluxo de caixa em benefício da organização. No Quadro 1, temos as fases do ciclo de vida:

Quadro 1 – Objetivos financeiros e as fases dos ciclos de vida

Fases	**Objetivos**
Crescimento	Aumentar as vendas
	Reduzir as despesas
	Aumentar os resultados operacionais
	Crescer a margem bruta
Manutenção	Retorno Operacional Líquido
	Retorno sobre capital investido
	Aumentar o valor para os acionistas
Maturidade	Manter o fluxo financeiro elevado

Fonte: Santos, 2006.

Em geral, os indicadores financeiros normalmente utilizados são:

- Total dos ativos;
- Fluxo de caixa;
- Lucro das vendas (%);
- Custos totais;
- Rendimento Patrimonial Líquido;
- Rendimento sobre o capital investido;
- Taxa de retorno
- Valor econômico presente e
- Valor econômico futuro.

Kaplan e Norton (1997) sugerem como indicadores para uma estratégia, os descritos no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Indicadores de perspectiva financeira

		Temas Estratégicos		
		Aumento e *mix* de receita	**Redução de custos e aumento da produtividade**	**Utilização de Ativos**
Estratégia	**Cresci-mento**	- Aumento da taxa de vendas por segmento - Percentual da receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	- Receita / funcionário	- Investimento (percentual de vendas)
	Sustentação	- Fatia de clientes e contas-alvo - Vendas cruzadas - Percentual da receita gerado por novas aplicações - Lucratividade por clientes e linhas de produtos	- Custos versus custos dos concorrentes - Taxas de redução de custos - Despesas indiretas (percentual de vendas)	- Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) - ROCE por categoria-chave de ativo - Taxa de utilização do ativo
	Colheita	- Lucratividade por clientes e linhas de produtos - Percentual de clientes não lucrativos	- Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	- Retorno - Rendimento (*throughput*)

Fonte: Kaplan; Norton, 1997, p. 55.

3.6.2 Perspectiva do cliente

A lógica do mercado é a de que o sucesso financeiro é antecedido e proporcionado pela satisfação dos clientes. Identificar os nichos e segmentos dos clientes é uma atribuição

do *Balanced Scorecard*. Ademais, permite à organização o alinhamento dos seus indicadores de resultados ligados ao cliente, aos segmentos específicos do mercado.

A satisfação e retenção do cliente são as forças que movem as organizações (CAMPOS, 1998). A perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e estratégia da organização, desdobrando-as em objetivos menores (específicos) para segmentos focalizados. Isto leva, segundo Kotler (1994) à possibilidade de avaliação e identificação das propostas de valor direcionadas àqueles segmentos.

A perspectiva do cliente faz com que as empresas equiparem os seus indicadores-chave sobre os clientes (satisfação, fidelização, retenção, aquisição e rentabilidade), com os segmentos de clientes e mercados selecionados (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 76).

Kallás (2002) traz a abordagem da proposta de valor relacionada com a teoria do comportamento do consumidor de Lancaster (1966)[5]. Diferentemente de um passado não tão distante, as organizações atuais têm a consciência de que necessitam entender os clientes e suas demandas, uma vez que se assim não atuarem, a concorrência o fará.

Os gestores devem traduzir então tais demandas na visão e na estratégia organizacional e difundi-las por todo o ambiente.

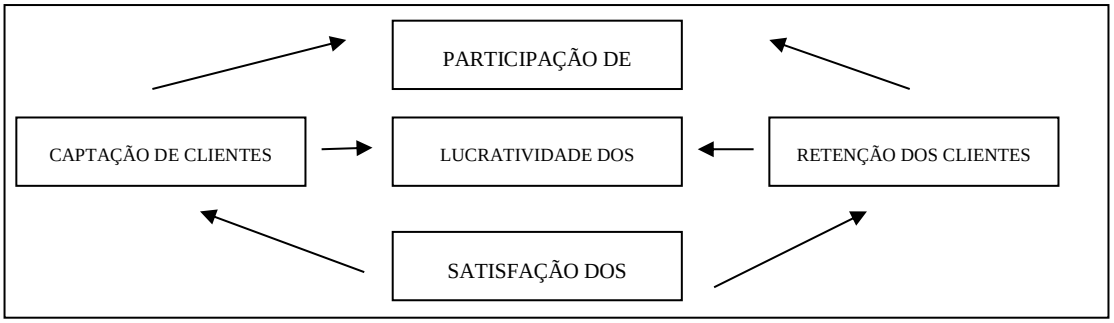
O BSC reproduz a estratégia de uma organização, identificando os objetivos do cliente em cada segmento escolhido. Em geral, dois conjuntos de medidas são utilizados pelas organizações para visualização da perspectiva dos clientes: uma relacionada à satisfação, manutenção e participação, e a outra englobando os diferenciadores dos resultados do cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

A Figura 7 mostra abaixo o pensamento destes acerca das medidas essenciais na perspectiva do cliente:

---

[5]A teoria propôs uma nova abordagem para a teoria do consumidor. Nesta abordagem, o consumidor obtém utilidade derivada das propriedades ou características dos bens.

Figura 7 – Perspectiva do cliente



Fonte: Kaplan; Norton, 1997, p. 72.

Campos (1998) diz que sob a ótica da perspectiva do cliente, a estratégia informa quem são os clientes, como o valor é criado para eles, além da imagem organizacional na visão do cliente. Escolher objetivos corretamente auxiliam na tomada de decisões e nos processos internos.

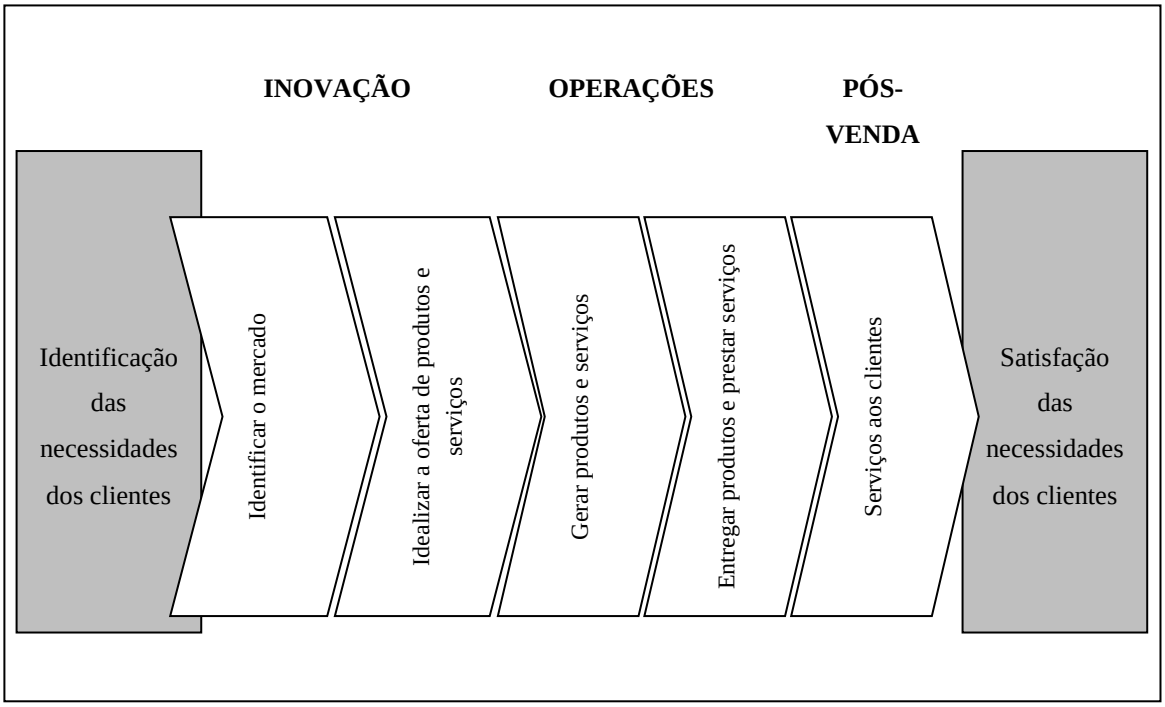
3.6.3 Perspectiva processos internos

Os processos internos têm que ser considerados na análise do sistema. Para Kaplan e Norton (1997), os executivos das organizações identificam aqueles processos de maior criticidade no sentido de alcançar os objetivos organizacionais e garantir o retorno aos acionistas.

Na construção do BSC é crucial que as organizações foquem na cadeia de valor dos processos internos. Prahalad e Hammel (2001) seguem a linha de construção do BSC e sugerem três grandes processos para se estudar a cadeia de valor de uma organização: inovação, fabricação e entrega.

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2000) os processos internos organizacionais devem ser estudados de maneira a identificarem-se os recursos e capacidades necessárias para o melhor funcionamento da organização. Na Figura 8, temos o desenho de uma cadeia de valor e os conceitos de cada um destes processos:

Figura 8 – Cadeia de valor para os processos internos



Fonte: Adaptação de Kaplan; Norton, 1997, p. 102.

- Inovação – É o estudo das necessidades dos clientes de modo a criar produtos e serviços que os satisfaçam;
- Fabricação (Operação) – É o processo que começa com o pedido do cliente e termina com a entrega do produto e/ou serviço ao mesmo (ROCHA, 2000);
- Entrega – Processo que inclui as atividades de garantia e reparação, tratamento dos defeitos e devoluções (ROCHA, 2000).

Para Newing (1995), a organização deve distinguir-se em determinados processos internos, decisões e ações, se objetiva atender os clientes. A perspectiva interna deve refletir as capacidades fundamentais da organização e a tecnologia é crucial para o direcionamento de valor à atividade do cliente.

Kaplan e Norton (1997) reuniram alguns dos principais indicadores de desempenho que podem ser considerados em um BSC na perspectiva de processos internos, conforme demonstra o Quadro 3:

Quadro 3 – Possíveis indicadores para a perspectiva processos internos

Processo	Tipo de medida	Medida ou Indicador
Processo de inovação	Pesquisa básica e aplicada	Percentual de vendas gerado por novos produtos
		Percentual de vendas gerado por produtos proprietários
		Lançamento de novos produtos vs. concorrentes
		Lançamento de novos produtos vs. planejamento
		Capacidade técnica do processo de produção
		Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos
		Lucro operacional (5 anos) sobre custo de desenvolvimento
	Desenvol-vimento de produtos	% volume de produção com sucesso para cada subprocesso
		Tempo de ciclo para cada subprocesso
		Custo de cada subprocesso
		Time to market (tempo de introd. de novos produtos no mercado vs. concorrentes)
		Introdução de novos produtos
		Tempo de equilíbrio do lançamento do produto (similar ao *pay back*)
		Margem bruta de novos produtos
Processo de operações	Medidas de tempo	Tempo de ciclo Alternativas para o início do ciclo: 1. o pedido do cliente é recebido 2. o pedido ou lote de produção é programado 3. as matérias-primas são solicitadas 4. as matérias-primas são recebidas 5. a produção é iniciada Alternativas para o final do ciclo: 1. a produção é concluída 2. o pedido está pronto para o despacho 3. o pedido é despachado 4. o pedido é recebido pelo cliente
		Tempo de armazenamento inicial, final e em processo
		Eficácia do ciclo de produção (tempo de processamento / tempo de *throughput*)
	Medidas de qualidade	Taxa de defeito em peças por milhão (por processo)
		Indice de acerto da produção
		Desperdício
		Perdas
		Retrabalho
		Devoluções
		Percentual de processos sob controle estatístico
	Custo	Custo de cada subprocesso (via *ABC costing*)
Serviço pós-venda	Tempo	Tempo de ciclo solicitação do cliente até resolução final
	Qualidade	% de solicitações atendidas com uma visita
	Custo	custo dos recursos utilizados

Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 1997; Campos, 1998.

3.6.4 Perspectiva aprendizado e crescimento

Para Campos (1998) quando a gestão é avaliada por resultados a curto prazo, ela sente dificuldade em explicar investimentos em qualificação de pessoal, melhoria dos sistemas e processos, etc. A quarta perspectiva do BSC identifica as infraestruturas

tecnológica, de capital e humana de modo a desenvolver a organização no horizonte de médio e longo prazo. As variáveis desta perspectiva são segundo Rocha (2000):

- Capacidade dos empregados – Reciclar os funcionários para que suas mentes ajam com mobilidade em prol dos objetivos organizacionais;
- Capacidade dos sistemas de informação – Potencializar os sistemas de informação para que a motivação e habilidade dos funcionários sejam atingidas;
- Motivação, delegação (*empowerment*) e inter-relacionamento entre os objetivos– Focar no clima organizacional de modo a motivar e delegar tomadas de decisões por parte dos funcionários.

Quando fazemos adoção de um modelo que tem como base a simples hierarquia e em normas rígidas, onde as estratégias são transmitidas para os subordinados através de comunicados oficiais de modo que os mesmos apenas executem o planejado,a preocupação de saber o porquê de realizarem determinada atividade, estamos limitando e ceifando a capacidade de inovação e aprendizagem não só do funcionário, mas da empresa como um todo.

Esta debilidade de responsabilidade emperra o desenvolvimento e a capacidade organizacional de descoberta de novos caminhos, pois acontece um único circuito simples de aprendizagem. Nas palavras de Kaplan e Norton,

> Esse processo linear de construção de uma visão e uma estratégia, seguida da transmissão da visão e da estratégia a todos os participantes da organização, e do alinhamento das ações e iniciativas organizacionais visando à consecução das metas estratégicas de longo prazo é um exemplo de processo de circuito de realimentação simples. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 17)

De modo a facilitar o entendimento desta perspectiva, o Quadro 4 mostra algumas medidas propostas por Kaplan e Norton (1997) que podem ser utilizadas nas premissas acima citadas:

Quadro 4 – Possíveis indicadores para a perspectiva aprendizado e crescimento

Categoria	Medida ou Indicador
Capacidade dos funcionários	Satisfação dos funcionários
	Retenção dos funcionários
	Produtividade por funcionário
	Lucratividade por funcionário
	Índice de cobertura de funções estratégicas
	Tempo necessário para que os funcionários existentes atinjam os patamares de competência exigidos
Capacidade dos sistemas de informação	Índice de cobertura de informações estratégicas
	Percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo
	Percentual de funcionários que lidam diretamente com clientes e têm acesso *on line* às informações referentes a eles
Motivação, *empowerment* e alinhamento	Número de sugestões por funcionário
	Número de sugestões por funcionário implementadas
	Medida da meia vida (período de tempo necessário para que um processo melhore 50%)
	Taxa de melhorias efetivas nos processos críticos
	Índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC
	Mind share da compreensão da nova visão e estratégia
	Pesquisa interna sobre o desenvolvimento de equipes
	Nível de ganhos compartilhados
	Número de projetos integrados
	Utilização do controle de perdas
	Percentual de planos de negócios desenvolvidos pelas equipes
	Percentual de equipes com incentivos compartilhados
	Percentual de todos os projetos com participação do cliente nos ganhos
	Percentual de projetos nos quais foram obtidos ganhos potenciais
	Percentual de projetos com incentivos individuais de equipes vinculados ao sucesso do projeto

Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 1997.

3.7 PRINCÍPIOS DO BALANCED SCORECARD

Segundo Horváth e Partners (2003), no processo de desenvolvimento do BSC,estes princípios podem funcionar como um elemento de desenvolvimento de estratégias e da sua implementação. Deste modo, será necessária a integração dos objetivos nas perspectivas definidas para o *Balanced Scorecard*.

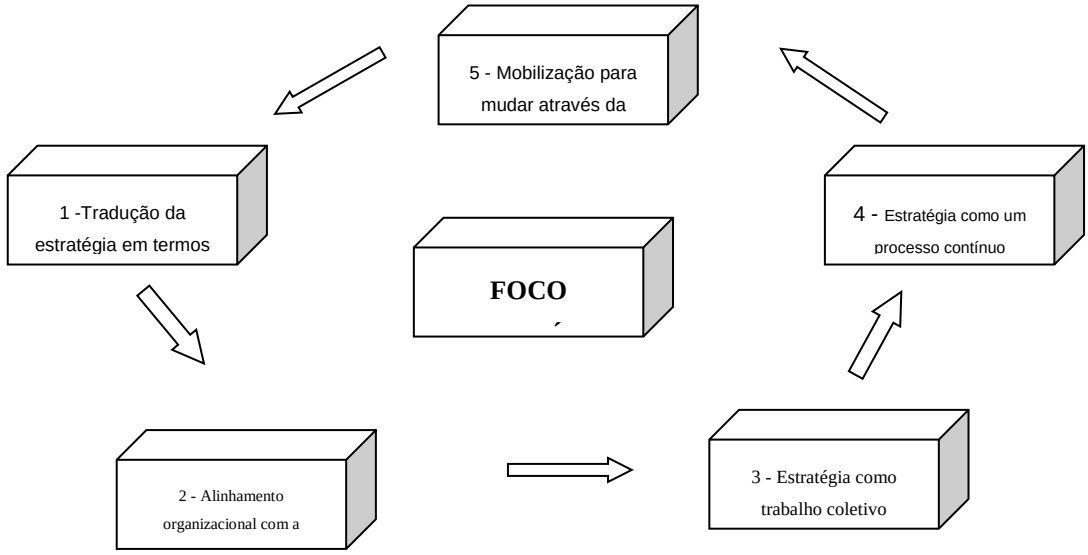
Kaplan e Norton (2000b) afirmam que o êxito na implantação do *Balanced Scorecard* nas organizações passam pelo modo robusto apresentado por estas, no tocante à determinação dos objetivos e do alinhamento destes com a política estratégica.

O problema no qual se debruçava o BSC nos seus tempos iniciais era justamente este desnível: estratégias apontando para o norte enquanto os objetivos pendiam para o sul.

As soluções encontradas para sanar esse mal passaram pela própria mudança na forma de analisar o *Balanced Scorecard*, encarando-o como um ferramental de mudança e não o reduzindo tão somente à uma simplório instrumento de medição. Deste modo, a observação de cinco princípios fundamentais para a implementação do *Balanced*

Scorecard se faz salutar e necessário, conforme mostra Santos (2006) através da Figura 9 abaixo:

Figura 9– Princípios da organização com enfoque na estratégia



Fonte: Santos, 2006, p. 54.

3.7.1 Princípio da tradução da estratégia em termos operacionais

Este princípio busca a descrição da estratégia dentro de sistema, utilizando os mapas estratégicos, de forma a gerar valor para os clientes e fomentar a obtenção de dividendos para os acionistas.

O BSC oferta um modelo de descrição e comunicação da estratégia de forma coerente e funcional, uma vez que não é permissível implantar a estratégia sem o detalhamento da mesma. Já foi dito anteriormente que os mapas estratégicos e o BSC aparam as deficiências dos sistemas de avaliação de desempenho dos chamados ativos intangíveis[6]

Segundo Kaplan e Norton (2000c), o BSC[6] cria uma estratégia de variáveis independentes utilizando o mapa estratégico onde a organização deve formular a sua estratégia, consciente de que sua essência estão no ato de agir de modo diferenciado em relação a concorrência, agregando valor de maneira exclusiva.

---

[6] No modelo do *Balanced Scorecard*, descrito por Kaplan e Norton (1997), os ativos intangíveis são as perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento, ao passo que os tangíveis seriam a perspectiva financeira e dos clientes.

Como já fora explicitado neste trabalho, o desenvolvimento do BSC ancora-se em quatro perspectivas, sendo que uma delas, a financeira, tem como finalidade trazer retorno aos acionistas. Quando falamos em retorno financeiro, se faz necessário antes definir quais são estes objetivos financeiros.

Kaplan e Norton (2000c) afirmam que as empresas atuam em duas estratégias para alavancar o desempenho financeiro: uma pautada no crescimento da receita e a outra baseada na redução de custos e aumento da eficiência. O equilíbrio entre as duas estratégias é o elo perseguido pelas organizações.

Sendo assim, a organização deve direcionar a sua estratégia para os objetivos financeiros, avaliando-os constantemente. Estes objetivos funcionarão na mesma medida e relevância como balizadores do desempenho financeiro esperado e direcionamento para os objetivos das outras perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton(1996d), afirmam que as quatro perspectivas do BSC interagem entre si como hipótese estratégica, ou seja, através de uma relação de causa-efeito. Os mapas estratégicos funcionam como subsídio para o relacionamento entre as variáveis finanças, clientes, negócios e aprendizagem/crescimento, possibilitando ao gestor, uma visão estratégica mais clara e coesa.

3.7.2 Princípio do alinhamento organizacional com a estratégia

Comumente, as organizações são concebidas tendo áreas como finanças, produção, compras, etc. como elos integrados e que giram em torno dela. Dada esta diversidade, é natural que surjam barreiras culturais à implementação de novas estratégias, uma vez que é um universo completamente novo se analisarmos em separado cada um destes âmbitos que compõem a organização.

Coordenar estas unidades de forma que a comunicação ocorra entre elas da maneira mais fluida possível, é um dos grandes desafios das organizações.

Quando as organizações definem como enfoque a própria estratégia, transpor estes obstáculos torna-se uma tarefa não tão difícil, a partir do momento que o corpo gerencial age substituindo a burocracia formal em prioridades estratégicas,

possibilitando a disseminação das ideias a todos os colaboradores e adotando uma coerência de prioridades nos mais variados âmbitos organizacionais.

De forma a obter-se a máxima eficácia, o alinhamento entre as estratégias e os *Balanced's Scorecard's* desdobrados de todas estas essas unidades medianassão necessários para a uma sincronização do processo que visa a geração de valor nos diversos níveis organizacionais.

Compartilhar, portanto, clientes, processos, tecnologias e, sobretudo conhecimento proporcionará tal alinhamento e a promoção da integração organizacional. A Figura 10 mostra de que forma se dá em termos práticos, o principio do alinhamento organizacional com a estratégia.

Figura 10 – Representação gráfica do princípio do alinhamento organizacional com a estratégia

Fonte: Elaboração própria.

3.7.3 Principio da estratégia como trabalho coletivo

Este princípio seria o alinhamento da estratégia com todos os colaboradores diretos e indiretos da organização, através da conscientização e entropia estratégica, definição de objetivos em caráter individual e coletivo e o processo pertinente à gestão baseada em recompensas e incentivos.

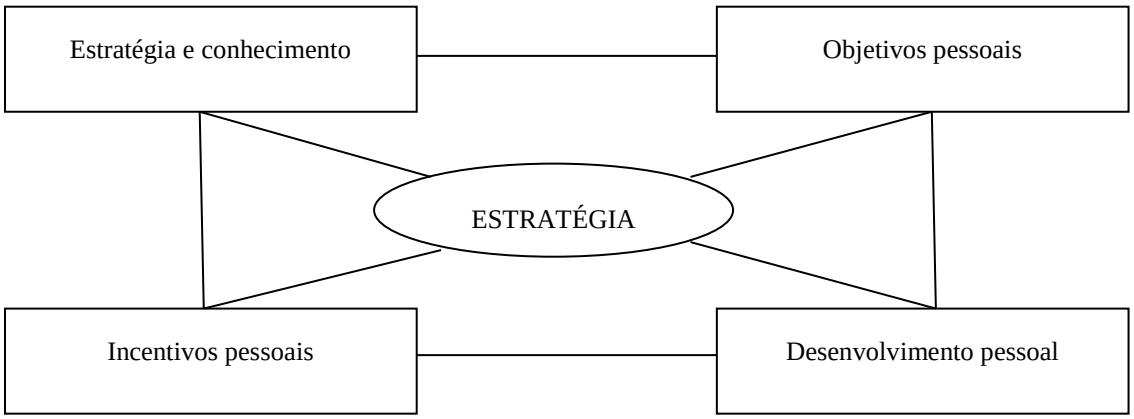
Para conseguirem que os funcionários atendam esta demanda, os gestores devem utilizar os objetivos e indicadores estratégicos do BSC como ferramenta de comunicar das iniciativas que estão associadas a ela própria.

De modo a tornar mais claro um plano de comunicaçãodeve ser elaborado o quanto antes visando a otimização deste principio, para que relacione os grupos com os canais de comunicação e que oportunize a frequência desses encontros, bem como o grau de detalhamento da comunicação a ser feito.

Os canais de comunicação reúnem: encontros com os líderes; comunicação interna; *intranet*; formação de grupos de trabalho e assessorias. Visando o envolvimento de todos,a promoção ao incentivo e definição dos objetivos de comunicação devidamente alinhados com a estratégia são ações que dinamizam a sistemática do processo. Processo este que deve fornecer inclusive *feedback* sobre a estratégia, por meio do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2000b).

Mais adiante, transformar a estratégia num trabalho coletivo, como dizem Kaplan e Norton (2000c) é definir objetivos pessoais e coletivos através do desdobramento dos objetivos organizacionais em nível estratégico para as unidades de negócio, departamentos e colaboradores. Ou seja, mapear a importância de cada um dentro do contexto e encaixá-los de forma a contribuir para os resultados estratégicos. A Figura 11 mostra a interligação entre os objetivos pessoais e estratégicos, componentes do principio.

Figura 11 – Princípio da estratégia com o trabalho coletivo



Fonte: Do autor.

3.7.4 Principio da estratégia como um processo contínuo

O derradeiro princípio a ser analisado consiste na implementação do *Balanced Scorecard* e demonstra a natureza cíclica da própria ferramenta em si. Paradoxalmente a

metodologias de cunho mais radical, como nos processos relacionados à reengenharia a título de exemplo, onde evidencia-se um início, meio e fim explicitamente definidos, o BSC é uma metodologia permanente de alinhamento e mudança perenes, sedimentada no denominado ciclo estratégico que obriga continuamente os processos a encaixarem-se na cadeia de valor organizacional de uma forma otimizada.

Tal otimização é inevitável, uma vez que pode ser confirmada através de medições dos indicadores quando atingem as metas delimitadas. Muitas das organizações que obtiveram sucesso com a adoção do BSC se permitem ir ainda mais adiante nesta articulação com o orçamento, e implantam um processo especifico para uma melhor gestão estratégica.

Este processo reúne a gestão tática, que está associada ao chamado "ciclo orçamental", com a gestão estratégica num processo uno, contínuo e ininterrupto. Desta forma, criam-se condições para alinhamento de todo o ciclo orçamental com o referido ciclo da estratégia.

Kaplan e Norton (2000a) afirmam que uma estratégia paralela ao orçamento, partindo da tradução da estratégia em BSC, definição das metas em função dos indicadores, identificação das necessidades de recursos e das estratégias adequadas, alocação dos recursos fiduciários e humanos às estratégias e a integração destas necessidades com o orçamento operacional e estratégico, constituem a forma mais saudável de gestão da estratégia do orçamento.

Alinhar estratégias às metas, bem como ao orçamento e às iniciativas, aperfeiçoa a organização. Monitorar o desempenho através do *feedback* a fim de analisar a conduta da organização mediante novos cenários e a adoção de novas estratégias, é o caminho natural a ser tomado. Kaplan e Norton (2000b) afirmam que tais dados inclusive devem ser utilizados em prol de uma direção desejada no futuro, adequando a estratégia a estes novos cenários.

3.7.5 Princípio da mobilização através da gestão executiva

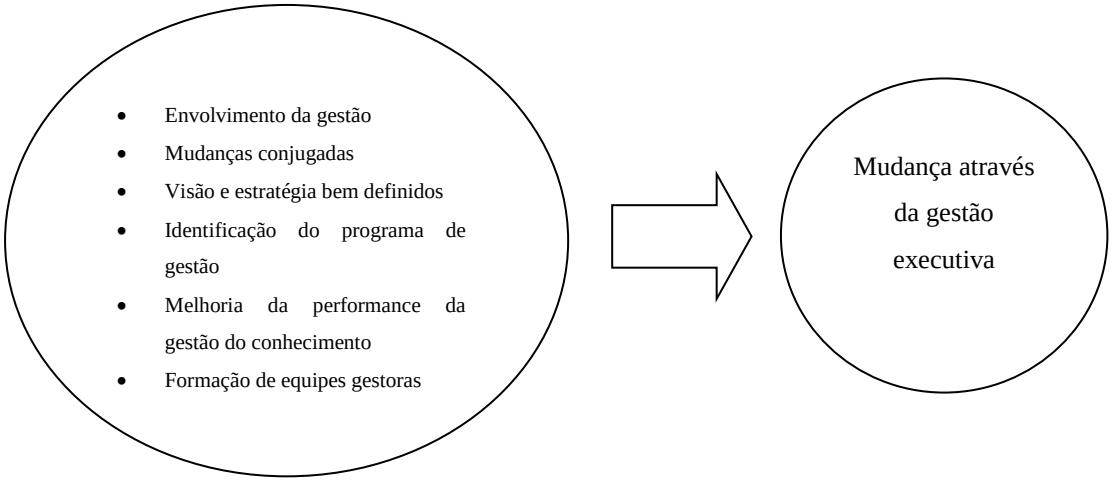
Para o alcance da implementação estratégica, o zelo e concentração substancialmente nas fases iniciais e no processo de feitura das próprias mudanças, além da avaliação

constante dos resultados originados, são premissas básicas neste principio. Conforme diz Santos (2006), o processo da estratégia reúne esforços de toda a organização para a consecução dos objetivos.

Para evitar eventos corriqueiros em todo processo de mudança, como a indolência, a resistência à quebra de paradigmas e o conflito (aqui neste aspecto, aquele nocivo, sem um denominador comum) de ideias, de modo que o processo de implementação estratégica não ocorra a contento, ocasionando perdas não só de oportunidades, mas de recursos e consequentemente a perda da possibilidade de um desempenho maximizado, o envolvimento da gestão estratégica em todo o processo de mudança deve se fazer presente sempre.

Definir a gestão executiva é então, o primeiro passo no sentido de lograr sucesso na implantação do *Balanced Scorecard*. Em se tratando de um relevante ferramental organizacional, o enfoque tem de estar na mobilização e no processo de *start-up* do processo como um todo, desde o início. Passado este momento de mobilização, o enfoque desloca-se para a maneira de gerenciar o processo de mudança. O encadeamento para este processo que culmina na execução do princípio da mobilização, é mostrado de forma mais analítica por Santos (2006) a partir do exposto na Figura 12 abaixo:

Figura 12 – Processo de gestão da mudança



Fonte: Adaptado de Santos, 2006, p. 55.

3.8 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a base primária para elaboração do BSC nas primeiras organizações, tinham como premissas o metodismo pragmático, consensual e a limpidez da missão e estratégia da organização em relação objetivos e indicadores. Depois de alcançado tal consenso acerca dos objetivos e do papel desempenhado pelo *Balanced Scorecard*, um construtor deve ser selecionado para ser o líder do projeto. Ele deverá coordenar não só as estratégias, como também os indicadores, conforme destaca Headley (1998).

Este construtor deve garantir a disponibilidade da informação sobre o mercado, conduzindo o processo decisório, agendando reuniões e entrevistas e gerenciar de modo analítico e pragmático (traduzir em objetivos mensuráveis) além de fazer o intercâmbio entre o relacionamento interpessoal e metas organizacionais.

Estrutura, complexidade e formação são fatores, segundo Kaplan e Norton (1997) que podem influenciar o modo de implementação do projeto na construção do *Balanced Scorecard*, variando, portanto de organização para organização. Para os autores, quatro etapas e dez tarefas são descritas como pilares do processo de construção e desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, a saber:

- Arquitetura do programa de medição
- Definição dos objetivos estratégicos
- Escolha e elaboração dos indicadores
- Elaboração do plano de implementação
-

3.8.1 Tarefa 1 – Seleção da unidade

Mediante consenso obtido pela gestão estratégica, o responsável pela construção deve selecionar a organização na qual deseja implantar o *Balanced Scorecard*. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a ferramenta será mais bem adequada àquela parte da organização que seja arterial à organização, ou seja, desenvolva atividade que envolva toda a cadeia de valor da mesma, não podendo ser uma, portanto, que tenha um raio de ação limitado e que dificulte a definição de uma estratégia mais coesiva e coerente.

3.8.2 Tarefa 2 – Identificação das relações entre unidade de negócio e organização

Passada a seleção, o responsável pela construção do BSC deve analisar as relações vinculantes entre as unidades de negócio com suas semelhantes e delas com a organização como um todo, de forma a verificar os objetivos financeiros, os temas organizacionais e as próprias relações com as demais unidades componentes, no sentido de frear uma atuação prejudicial de uma unidade sobre outra, quando alguma viabilize e desenvolva mais projetos que inviabilizem e/ou subdesenvolvam outras.

3.8.3 Tarefa 3 - Realização de entrevistas

Preparar a chamada informação básica sobre o *Balanced Scorecard*, aliada a documentos que explicitem a visão, estratégia, missão, valores, etc é tarefa peculiar ao responsável pela implantação do *Balanced Scorecard*, conforme cita Giollo (2002). Entrevistar os gestores a fim de obter informação sobre os objetivos estratégicos e sobre os indicadores das perspectivas possibilitam ao construtor, desenvolver competências para ser líder de grupos de trabalho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Este grupo deve ter como enfoque os objetivos e indicadores identificados pelo gestor. Fluidez e consenso são o que se busca nas entrevistas, devendo explicitar-se sempre que possível os objetivos, traduzindo-os em estratégia e indicadores tangíveis.

3.8.4 Tarefa 4 – Sessão de síntese

É a análise e discussão dos resultados das entrevistas com os grupos de trabalho, enfocando os objetivos que servirão de base para os indicadores.

3.8.5 Tarefa 5 – Reuniões iniciais com os gestores

Esta atividade tem como objetivo, o consenso, após debates e discussões, sobre os objetivos-base para o *Balanced Scorecard*. Ou seja, é o momento da “peneira”, selecionando os indicadores mais relevantes, como mostram Kaplan e Norton (1997). O detalhamento e relação dos objetivos juntamente com possíveis indicadores atrelados a cada perspectiva são o produto final desta tarefa.

3.8.6 Tarefa 6 - Reuniões dos subgrupos

Kaplan e Norton (1997) listam quatro ações que deverão ser adotadas, além de reuniões entre os grupos de trabalho e o responsável pela implementação do *Balanced Scorecard*:

- Melhoria da descrição dos objetivos definidos como estratégicos a partir da reunião com os grupos;
- Identificação para cada objetivo, de um indicador correspondente;
- Identificar as fontes de informação para os indicadores;
- Identificar a relação indicador x perspectiva e indicador x demais perspectivas.

3.8.7 Tarefa 7 - Reuniões secundárias com os gestores

Kaplan e Norton (1997)afirmam que uma nova reunião com o corpo estratégico e o corpo tático deve ser realizada, abrangendo temas como visão, estratégia, objetivos e os indicadores que se quer incluir no *Balanced Scorecard*, devendo ainda os lideres dos grupos, apresentarem resultados.

3.8.8 Tarefa 8 - Desenvolvimento do plano

Seria a formalização das metas e desenvolvimento em si do plano, a partir da concepção de um novo grupo constituído pelos líderes de cada subgrupo. Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância da vinculação dos indicadores nos sistemas de informação gerencial, visando a maior difusão e entendimento possíveis.

3.8.9 Tarefa 9 - Reuniões complementares com os gestores

Como definem Kaplan e Norton (1997), é a legitimação daquilo que já fora previamente acordado nas reuniões anteriores, além do mútuo acordo entre os líderes dos grupos e a divulgação do *Balanced Scorecard* a todos os partícipes da organização, até mesmo aqueles que não estarão mais diretamente ligados ao escopo do projeto.

3.8.10 Tarefa 10 - Conclusão do plano de implantação

É assegurar que o BSC esteja perfeitamente integrado ao sistema organizacional como um todo, de forma a permitir toda a utilização do potencial da ferramenta e disponibilizar o maior numero de informações aos usuários. Kaplan e Norton, sugerem como quatro o número razoável de meses para a implantação do BSC numa organização, se atendidos todos os requisitos.

3.9 O BSC E A GESTÃO ESTRATÉGICA: CONCEITUAÇÃO TEÓRICA

Segundo Pereira (1969), estratégia originalmente vem do grego *strategia*, que significa comando de exército, cargo ou chefe militar. Seria o ato de comandar. Estes conceitos já faziam parte da obra *A arte da guerra*, de Sun Tzu, que como outras obras que utilizam o termo, indicam um sistema de governo unificado (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Mintzberg e Quinn (2001) explicitam algumas ponderações acerca da natureza da estratégia nas organizações. Como áreas globais relacionadas à estratégia, os autores afirmam que:

- A estratégia refere-se tanto à organização quanto ao ambiente;
- É essencialmente complexa;
- Afeta o bem-estar de toda a organização;
- Envolve questões de conteúdo e de processo;
- As estratégias não são puramente deliberadas;
- Existem diversos tipos de estratégias; e, finamente,
- As estratégias envolvem vários processos de pensamento

Porter (1996) sugere ainda que as estratégias são na verdade posicionamentos genéricos, especificamente comuns e identificáveis no contexto mercadológico. Tais estratégias genéricas são divididas em três grandes grupos: diferenciação ou a demanda pela característica diferencial dos produtos e serviços em relação aos concorrentes; liderança de custo ou a oferta de produtos e serviços mais preços mais baixos; e focalização, que está relacionada à identificação de um nicho específico para a exploração da marca, produto ou serviço.

Há na verdade uma imensa definição conceitual de estratégia, como afirmam Mintzberg e Quinn (2001). Porter (1996) afirma que é a seleção de uma posição única e valiosa calcada em sistemas complexos de imitação e que adicionem valor. Para Drucker (1995) seria uma combinação com o intuito de alcançar novos rumos.

Na contemporaneidade o termo é caracterizado como a forma de levar as organizações aos objetivos determinados, guiando as ações para garantia da fatia de mercado, gerenciando recursos materiais, financeiros e humanos, além de avaliar o contexto externo, a partir da noção de contingências.

Dentro deste processo de difusão de conceitos, alguns autores debruçaram-se sobre este universo de modo a detalhar melhor as diversas formas de se pensar estrategicamente. Minztberg e Quinn (2001) trouxeram em *Safári de estratégia* um apanhado do assunto sob diferentes óticas, conforme mostra o Quadro 5:

Quadro 5 – Escolas do pensamento estratégico

(continua)

ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	CONCEITO-CHAVE	PRINCIPAIS AUTORES
Design	como um processo de concepção.	Busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.	Andrews (1965)
Planejamento	como um processo formal.	Conduz a formulação de estratégias a partir de um departamento de estratégia que responde diretamente ao executivo principal, e através de um processo formal com muitos indicadores e controles.	Ansoff , Igor (1965)
Posicionamento	como um processo analítico.	Estratégias genéricas. Define-se um grupo muito pequeno de poucas estratégias-chave que são desejáveis em uma determinada organização e que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros.	Porter, Michael (1980)
Empreendedora	como um processo visionário.	A força de um único líder, na sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, para definir as estratégias formais da organização.	Schumpeter (1950)
Cognitiva	como um processo mental	Tem como ferramenta fundamental a psicologia cognitiva, que através de técnicas adequadas efetua uma sondagem da mente do estrategista.	Simon (1947)

Quadro 5 – Escolas do pensamento estratégico

(conclusão)

ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	CONCEITO-CHAVE	PRINCIPAIS AUTORES
Aprendizado	como um processo emergente.	Está fundamentada no fato de que as estratégias vão surgindo e se consolidando a partir da maneira com as pessoas e a organização vão aprendendo a lidar com elas.	Lindblom (1959) Prahalad e Hamel (1990)
Poder	como um processo negociação.	Tem como foco o uso de poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.	Allison (1971)
Cultural	como um processo coletivo.	É um processo enraizado na força social da cultura organizacional, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica.	Norman (1960)
Ambiental	como um processo reativo.	Está relacionado com uma organização passiva, que permite que o ambiente conduza uma pauta de mudanças, devido a forte influência que exerce sobre a formação de estratégias.	Freeman (1977)
Configuração	como um processo de transformação.	Considera-se os estados da organização e do contexto no qual ela se insere como configurações. Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. .	Mintzberg e Miller (1970) Miles e Show (1978)

Fonte: Mintzberg; Quinn, 2001.

Conforme quadro acima podemos observar três grandes agrupamentos:

- Um grupamento que reúne as três primeiras escolas caracterizadas pela preocupação da forma pelas quais devem ser formuladas as estratégias;
- Um grupamento formado pelas seis escolas subsequentes onde a consideração com o processo de formulação das estratégias é mais acentuado do que a descrição do comportamento delas;
- Um grupo final formado obviamente pela última escola, que fazem uma espécie de aglutinação do pensamento das escolas anteriores.

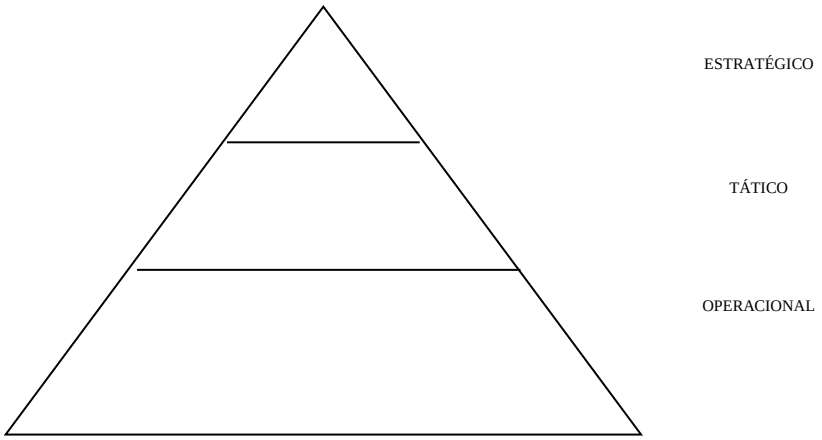
A gestão estratégica é uma forma metodológica, definamos assim, de garantia do sucesso em potencial da organização tanto no momento vigente quanto no futuro. Em tese, compreende três fases distintas, porém complementares, a saber:

- Planejamento estratégico
- Execução
- Controle

O planejamento estratégico está ligado diretamente ao alcance dos objetivos de longa data, e por isso mesmo as ações pertinentes interagem e afetam a organização de forma

total. É o rumo pelo qual o gestor se orienta. Está dividido em geral, em três níveis dentro da organização, conforme mostra a Figura 13:

Figura 13– Pirâmide organizacional



Fonte: Do autor.

O planejamento estratégico trata a organização como um todo, analisando as estratégias a serem desenhadas, de forma a gerar vantagens competitivas para a organização. No Brasil em especial, a cultura do pensamento estratégico ainda é pouco conhecida, o que acarreta em sérios problemas de gestão e consequentemente de mau gerenciamento dos recursos disponíveis.

Os elementos principais de uma gestão estratégica são:

- Missão – Tradução da responsabilidade e onde deseja chegar a organização;
- Visão – Imagem da organização quando do momento presente até o futuro, ao alcançar os objetivos;
- Diagnóstico externo – Análise das oportunidades e ameaças que podem influenciar as organizações;
- Diagnóstico Interno – Análise das forças e fraquezas que podem influenciar as organizações;
- Objetivos – Definição do que a organização pretende conseguir;
- Auditoria de desempenho e resultado – Revisão do que foi implementado, visando redefinir os novos ditames organizacionais e mensuração do que já foi feito.

Já para Oliveira (1999), a gestão estratégica compreende o planejamento estratégico, a organização estratégica, a direção estratégica, o controle estratégico e o desenvolvimento estratégico, conforme demonstra o Quadro 6:

Quadro 6 – As fases do planejamento estratégico

Fase	Etapa	Descrição da Etapa
Diagnóstico Estratégico	A	Identificação das expectativas de pessoas representativas
	B	Análise Externa
	C	Análise Interna
	D	Análise dos Concorrentes
Missão da Empresa	A	Estabelecimento da Missão da empresa
	B	Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais atuais da empresa
	C	Estruturação e debate de cenários
	D	Estabelecimento da postura estratégica
	E	Estabelecimento das macro estratégias e macro políticas da empresa
Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	A	Estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa.
	B	Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais da empresa
	C	Estabelecimento dos projetos e planos de ação da empresa
Controle e Avaliação	Controle e Avaliação	

Fonte: Oliveira, 1999.

3.9 Intenção estratégica

É a representação da atividade que é crucial no processo de gestão estratégica de uma organização, uma vez que estabelece as bases pelas quais a organização está fincada, explicitando o seu negócio, qual a razão de existir e quais caminhos trilhar para competir.

Para Prahalad e Hamel, a intenção estratégica é:

> A alavancagem de todos os recursos internos, capacidade e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Ela somente pode existir quando todas as pessoas da organização em todos os níveis e áreas estão empenhados na busca de um desempenho que seja único e significativo. É essa intenção estratégica que proporciona aos membros da organização, a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que está no pódio.(PRAHALAD; HAMEL, 2001 p. 54)

3.9.1 Elementos da intenção estratégica

Definiremos a seguir, os elementos componentes da intenção estratégica.

Negócio

É o anúncio do espectro de atuação da organização, focando suas competências. Ansoff e McDonnel (1993) afirmam que o negócio é a representação das ambições de expansão e diversificação organizacionais. Ele pode ter sua definição de forma mais voltada aquilo que a organização oferta, mas é recomendável expandi-lo.

Missão

É a razão de ser da organização, definindo os compromissos e dever da organização e estabelecendo com o que trabalha a organização. Considerar os *stakeholders*é a principal finalidade desta premissa, conforme versam Ansoff e McDonnel (1993).

Princípios e valores

Segundo Schein (1980), um aspecto importante a ser analisado diz respeito à cultura organizacional, que reúne pressupostos básicos que determinado grupo criou ou disseminou, visando estancar problemas de adequação externa, integração interna e que de alguma maneira funcionam e servem de parâmetro dentro da organização.

Nesta mesma linha de pensamento, valores seriam a padronização de comportamentos que já se solidificaram seja nas pessoas, seja nas organizações, e que orientam o cotidiano destas e/ou daquelas, concomitantemente orientado para o processo de tomada de decisão, tendo em vista a garantia do sucesso.

Visão

É a construção de uma imagem do que se pretende ser, relacionado com a clientela, colaboradores e acionistas de preferência, maximizando-se os padrões atuais. Deve ser clara, detalhada envolvente, proporcionar desafios e criatividade, motivar as pessoas, inovar processos e principalmente, é desejável que seja desenvolvida pelo líder

Tiffany et al. (1998) elencam os seguinte pontos, como componentes de uma boa visão:

- Vislumbrar como ela será no futuro;
- Mercado em que competirá;
- Produtos e/ou serviços ofertados;

- Valor oferecido aos clientes;
- Vantagens competitivas potenciais;
- Lucro futuro e dimensão alcançada.

Prahalad e Hamel (2001) afirmam que a parte das organizações que atingiram sucesso comercial tinha medidas muito maiores que as suas capacidades no momento, mas conseguiram o sucesso graças à difusão dos objetivos e da visão por toda a organização, causando um efeito positivista interno, onde todos atuaram em prol do alcance dos objetivos determinados.

3.9.2 Diagnóstico da gestão estratégica

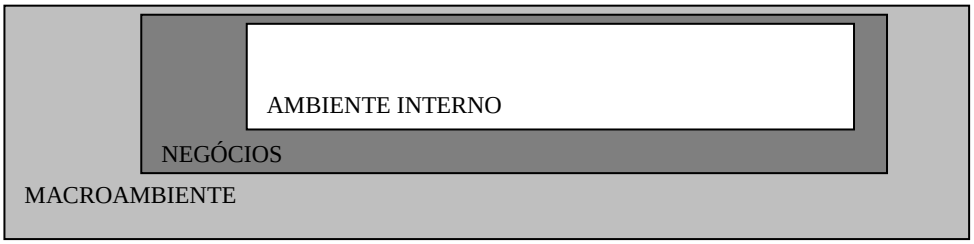
Maquiavel (2010, p. 38) já dizia que a "realidade é como ela é, e não como gostaríamos que ela fosse". O diagnóstico, também chamado de análise ambiental, mapeia o maior numero de pontos que de alguma forma agem na organização, com o objetivo de diagnosticar os desafios ambientais que a organização encontrará, bem como a definição da estratégia tomada pela organização.

Num mundo dinâmico, competitivo e por isso mesmo, sujeito a mudanças rápidas e imprevisíveis, o diagnóstico estratégico erige como uma ferramenta poderosa para adéqua-se a tais demandas.

O diagnóstico estratégico é relevante para uma organização porque possibilita descobrir sua essência, permite criar um contexto para implementação estratégica, aborda aspectos importantes da organização que talvez não estejam sob seu controle imediato e potencializa forças e fraquezas no momento vigente.

A análise ambiental é formulada a partir da visão da organização para o exterior e do exterior para a organização, conforme demonstrada na Figura 14.

Figura 14 – Ambientes de uma organização



Fonte: Do autor.

A análise ambiental interna é a forma como a organização mapeia o ambiente e analisa as forças competitivas que atuam no mesmo. Os principais objetivos buscados são:

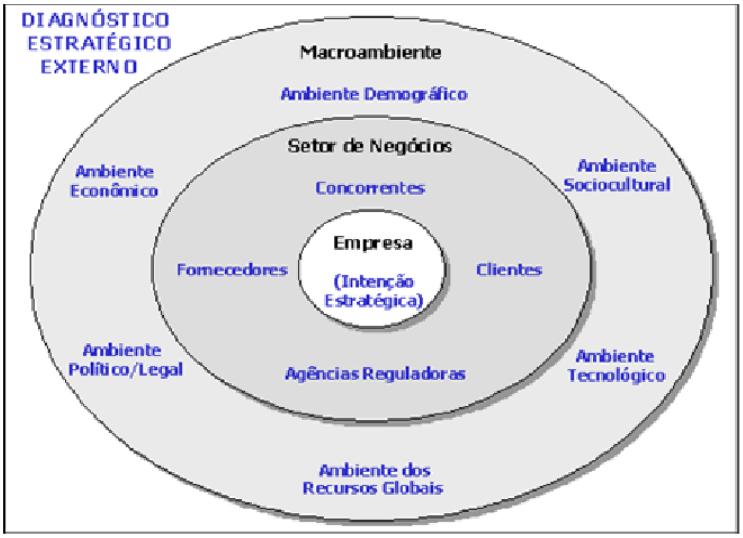
- Identificação dos indicadores tendenciais;
- Avaliação do ambiente
- Avaliação evolutiva do setor e
- Análise da concorrência.

A análise ambiental subdivide-se em dois caminhos distintos:

- Macroambiente -Que analisa fatores, como o próprio nome já o define, macro, e que em geral afetam as organizações como um todo, sem distinção.
- Análise setorial – Que analisa fatores que interferem diretamente nos negócios.

Chiavenato e Shapiro (2004) melhor explicitam estes conceitos a partir da Figura 15.

Figura 15 – Macroambiente e análise setorial



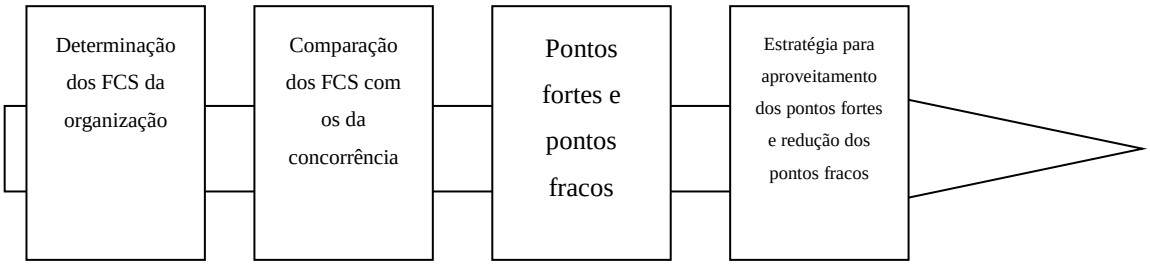
Fonte: Chiavenato; Shapiro, 2004.

Ademais, temos a análise do ambiente interno que é a retratação daquilo que é observado na organização, quando do seu início. É um enviesamento interno que possibilita identificar potencialidades e vulnerabilidades, alocando perspectivas internas distintas. Deve analisar prioritariamente as áreas “centrais” da organização, além de uma análise prévia das ferramentas de gestão, dos sistemas existentes e dos métodos utilizados.

Esta análise permite identificar os denominados fatores críticos de sucesso (FCS), que são aqueles fatores que conduziram a organização ao cumprimento da sua missão estratégica. Comparar os seus FCS com os da concorrência possibilita observar de forma muito mais precisa os pontos fortes, fracos e os neutros de uma organização.

Uma proposição feita por Almeida (2003) e representada pela Figura 16, retrata os passos para a elaboração de uma estratégia considerando os pontos fortes e fracos de uma organização.

Figura 16 – Elaboração sequencial de estratégias



Fonte: Almeida, 2003.

3.9.3 Formulação estratégica

O processo de estratégia é simploriamente falando, o processo de fazer escolhas, selecionar como uma organização vai ser diferente das outras em determinado aspecto, quais clientes atender, o que produzir e vender, ou seja, representam os caminhos definidos pela organização para o alcance de uma vantagem competitiva. Para Porter (1996) a eficiência operacional é uma necessidade mas não garante por si só, o sucesso organizacional.

No processo de formulação estratégica, a definição dos objetivos estratégicos é uma ação que deve ser encaminhada através dos gestores da organização, por ser uma tarefa que demanda esforços grandiosos no sentido de harmonizar expectativas diferentes dos mais diferentes grupos dentro da organização.

Os *stakeholders*, por exemplo, que compreende desde os colaboradores internos até agências governamentais e terceiros, tem interesse em critérios diferentes de análise sobre o que aguardam em relação à organização.

A análise SWOT (*Strengths,Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma das mais difundidas maneiras de analisar a organização, através da avaliação dos seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. A relevância dada a esta análise é substancial, uma vez que estes aspectos são cruciais para a formação de estratégias, e depois de analisadas uma a uma, escolhe-se a melhor dentre eles.

Porter (1996) traz à luz outra forma baseada na estrutura de mercado onde a organização atua, desprezando-se um pouco as capacidades internas de modo a obterem-se ao fim do processo, estratégias mais genéricas e globais.

Outras correntes destacam a aprendizagem organizacional como um modo de formular estratégias. Outros, como Davenport e Prusak (1998) consideram o fator humano, como preponderanteno processo de formulação estratégica e, por conseguinte como vantagem competitiva.

Para Júlio (2005) os objetivos buscados mais comumente pelas organizações são o crescimento das vendas, o aumento na participação de mercado, o aumento da rentabilidade, a capacidade de contornar as crises e o fortalecimento da marca através da expansão da visibilidade. Ele inclusive sugere que as estratégias a serem formuladas, sejam do tipo *smart* conforme descrito no Quadro 7:

Quadro 7 – Método SMART

S	Specfic	Ação ou comportamento tem de ser descrito ligado a algo específico como por exemplo, o aumento de vendas em x%.
M	Measurable	É a descrição daquilo que se pode mensurar, seja por meio de um sistema ou método, como por exemplo, crescimento das receitas.
A	Accessible	Descrição do caminho x para atingir y, baseando-se em critérios que possam ser alcançados.
R	Relevant	Definição do objetivo a partir de algo que seja de importância ímpar para a organização e seus funcionários.
T	Time	Definição do tempo para que o objetivo determinado, possa ser alcançado.

Fonte: Adaptado de Júlio, 2005.

3.9.4 Métodos para a formulação de estratégias: matriz SWOT

A matriz SWOT faz o relacionamento entre os ambientes interno e externo, trazendo ao gestor, uma série de decisões sobre quais oportunidades serão aproveitadas, quais ameaças deverão ser enfrentadas, quais pontos fracos devem ser minimizados e quais pontos fortes serão maximizados.

SWOT é a sigla dos termos ingleses *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). É um importante instrumento usado no planejamento no sentido de coletar dados relevantes que caracterizam o anbiente interno e externo da organização.

A técnica de análise SWOT foi elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados da Fortune 500, uma revista que compõe um ranking das maiores empresas americanas (WIKIPÉDIA, 2014).

O Quadro 8 abaixo traz os tipos básicos de estratégias a serem adotadas pela matriz SWOT.

Quadro 8 – Tipos básicos de estratégias a serem adotadas a partir do modelo SWOT

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO: Oportunidades	AMBIENTE EXTERNO: Ameaças
Pontos Fortes	**DESENVOLVIMENTO** • de Mercado • de Produção • Financeiro • de Capacidades • de Estabilidade • Diversificação	**MANUTENÇÃO** • Estabilidade • Nicho • Especialização
Pontos Fracos	**CRESCIMENTO** • Inovação • Internacionalização • Parceria • Expansão	**SOBREVIVÊNCIA** • Redução de custos • Desinvestimento • Liquidação do negócio

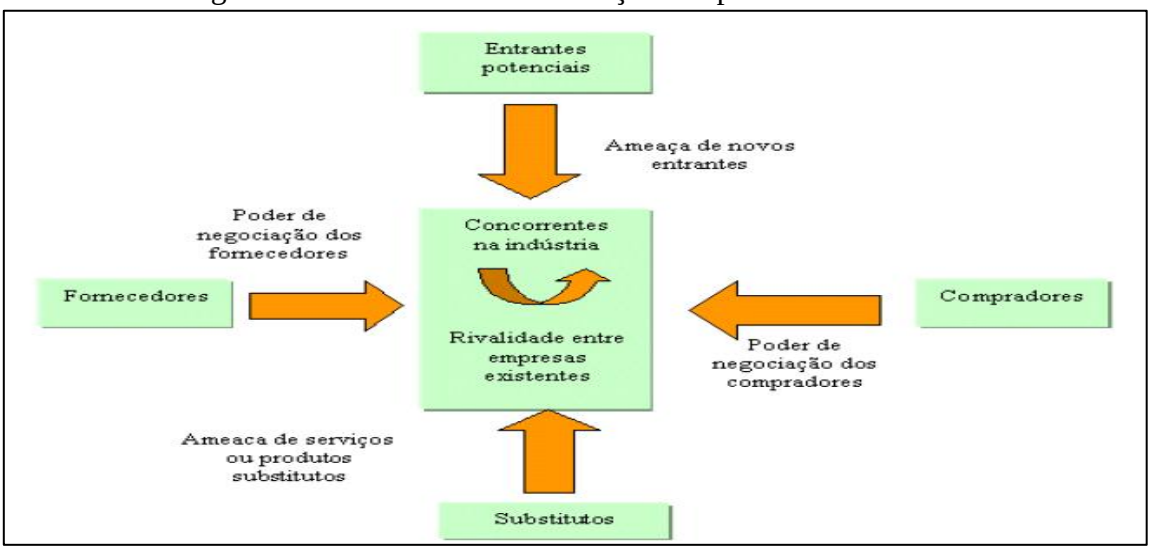
Fonte: Porter, 1996.

3.9.4.1 Modelo da estratégia competitiva de Porter

Porter (1996) destaca que a estratégia consiste em uma série coerente de ações ofensivas ou defensivas, formuladas com o intuito de proporcionar à organização uma posição de solidez mercadológica e vantagem comercial em relação à concorrência. Para tanto, a posição só é atingida mediante o domínio de cinco forças, que ele denomina como competitivas, e que delimitam a concorrência. São elas:

- Ameaça de novos entrantes – São os novos entrantes em um setor, que trazem consigo capacidades, desejo de ganhar participação no mercado e comumente concorrem com recursos substanciais.
- Poder de barganha dos fornecedores –É a capacidade de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria, através da elevação dos preços o da redução da qualidade dos bens e serviços, dispondo os fornecedores, desta forma,de condições para oprimir a rentabilidadede um setor que não consiga os aumentos dos custos nos próprios preços.
- Poder de barganha dos compradores – É a capacidade que tem os consumidores de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar uma maior prestação de serviços, proporcionando a batalha mercadológica entre fornecedores de maneira a privilegiar os lucros do setor.
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos – Por proporcionarem limitações aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este obtenha uma melhoria considerável na qualidade do produto ou serviço, diferenciando-o da concorrência.
- Rivalidade entre concorrentes–Quanto maior a rivalidade entre concorrentes, maior a possibilidade da eventualidade de guerras de preços, disputas no campo publicitário, investimentos em qualidade, dentre outros benefícios. Estes movimentos competitivos desencadeiam esforços de retaliação. A Figura 17 ilustra o modelo das cinco forças atuantes de Porter.

Figura 17 – Modelo das cinco forças competitiva de Porter



Fonte: Porter, 1996.

No processo de formulação da estratégia, devem ser levadas em consideração pelas organizações as forças e fraquezas, o desenvolvimento de longo prazo que possibilita a superação das ameaças e o ótimo aproveitamento das oportunidades, como dizem Wheelen e Hunger (2002).

A definição clara e objetiva de estratégia pode ser algo complexo numa organização de grande porte e assim a transliteração desta em ações mais tangíveis, um processo ainda mais dificultoso. O ápice do processo de gestão estratégico, conforme Wheelen e Hunger (2002) versam é a avaliação e o controle. Neste processo terão de ser controlados e avaliados os resultados das atividades executadas, e caso haja necessidade, ações de correção delas deverão ser adotadas.

Para Towle e Hanson (2000), o BSC contribui para a formulação da estratégia na medida em que a comunicação e o alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos dos colaboradores ocorre, permitindo também que motivem e formem nos colaboradores, a conscientização necessária para uma melhoria constante dos processos e da estratégia em si.

O acompanhamento do processo estratégico através do *Balanced Scorecard* é essencial, como afirma Chang e Chow (1999). Sedimentado em três componentes essenciais (missão, estratégia e indicadores, o *Balanced Scorecard* é complementado por um outro

elemento na visão de Headley (1998) e que a partir da reunião deles, é possível a formulação otimizada de uma estratégia.

3.9.5 Novos modelos de gerenciamento estratégico do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1992) inovaram com a criação do BSC a partir da concepção deste como um sistema que avaliava o desempenho organizacional. Todavia, houve um avanço no conceito e passou-se a considerar o BSC como um eficaz sistema de comunicação, capaz também de alinhar a organização à novas estratégias além de ser um promissor agente apto a trazer à luz a sua ideia central, bem como a implementação estratégica.

A progressão contínua do BSC de um sistema meramente avaliativo para um sistema de gerenciamento atingiu um nível maior, importante num novo sistema baseado em estratégia.

Deste modo, o BSC apresenta uma grave brecha presente nos sistemas usuais de gestão: a incapacidade de unirem estratégia, a longo prazo, e ação a curto prazo. O enfoque dado a indicadores financeiros de curto prazo proporcionaincongruências entre criação da estratégiae sua efetiva aplicação.

A partir do uso do BSC, os indicadores financeiros deixaramde ser usados tão somente como indicadores de desempenho.

Foram identificadas quatro consideráveis barreiras a implantação da estratégia, a saber:

- Visão e estratégia não utilizáveis
- Estratégia desfocada dos objetivos organizacionais, individuais e coletivos
- Estratégia desfocada do orçamento
- *Feedback* de caráter apenas tático quando deveria ser também estratégico.

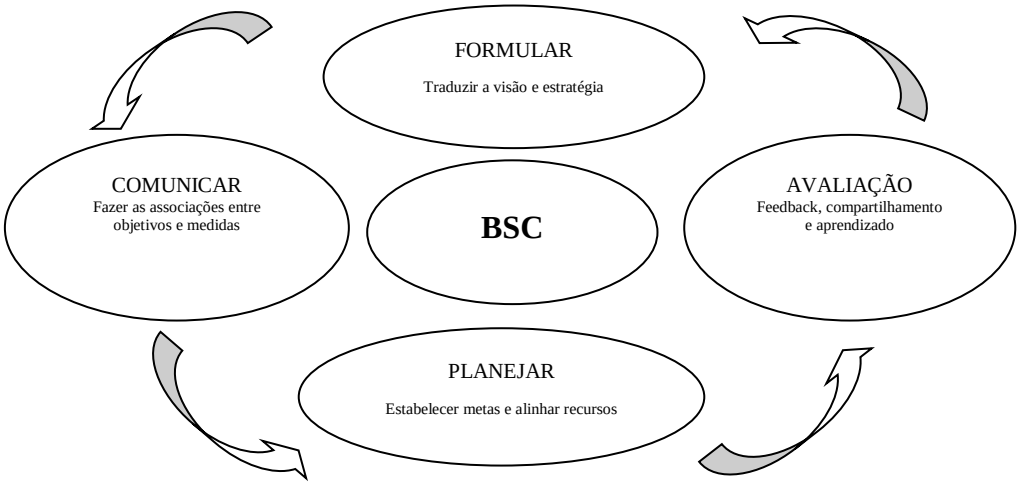
No sentido de vencer tais dificuldades, Kaplan e Norton (1997) defendem o BSC baseado em quatro novos processos de gestão estratégica que de forma individual ou participativa, auxiliam no alinhamento dos objetivos estratégicos com as ações.

A *tradução da visão* possibilita um consenso abarcando visão e estratégia organizacionais. Chow, Haddad e Williamson (1997) afirmam que é extremamente relevante a interpretação operacionalmente falando, da estratégia e da visão.

Deste modo, precisam estar claros a fim de serem notados por todos os membros que auxiliem na sua aplicação. Assim, necessariamente deverão ser comunicadas como um grupo de indicadores e objetivos que explicitem os pontos que conduzirão ao êxito, a longo prazo, e sobre os quais uma discussão mais detalhada tem de ser levada em conta.

Comunicação e ligação aparece como o segundo processo que proporciona ao gestor, comunicar todos os níveis organizacionais acerca da estratégia e objetivo, de forma a possibilitar um elo entre eles e entre eles e as pessoas do contexto. O BSC assegura que os objetivos estão ligados às estratégias (Fig. 18).

Figura 18 – Os quatro processos gerenciais



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 1996c, p. 77 .

O *planejamento* é o terceiro processo, e permite à organização a sedimentação dos âmbitos financeiro e negocial. Ao lançarem mão do expediente, a gestão manuseia as metas determinadas aos indicadores do *Balanced Scorecard*, calcados na ligação com os recursos e na determinação de objetivos prioritários, ressaltando as iniciativas que permitirão o atingimento dos objetivos de longo prazo.

Considerar o *scorecard* como auxiliador no processo de seleção das iniciativas mais eficazes a fim de obter tais objetivos estratégicos, é um ponto crucial na avaliação de Chow, Haddad e Williamson (1997).

O processo de construção do *Balanced Scorecard* por si só conduz à escolha dos indicadores para as perspectivas e à determinação de metas pertinentes. Identifica os fatores que possibilitarão atingir as metas bem como a definição dos estágios que permitirão se chegar ao rumo estratégico desejado. Deste modo, construir o *Balanced Scorecard* leva a organização à incumbência de definir a sincronia entre finanças e objetivos estratégicos.

Localizar os objetivos e os fatores adequados para atingi-los, proporcionam a construção de um encadeamento gerencial de mudança organizacional, reunindo programas voltados ao gerenciamento da qualidade, outro mais voltado ao redesenho dos processos, dentre outros. Tudo isto visa a competição saudável entre ele de maneira a trazerem consigo, resultados perceptíveis para a organização.

Definir a estratégia e as ações são pontos-chave no processo de construção do BSC. Desta forma, a união entre eles também deve ser realizada no que diz respeito aos indicadores do BSC, algo que passa pela definição dos objetivos estratégicos de curto prazo.

Visando um processo global de planejamento e orçamento, orçamentos de curto prazo unidos à apresentação dos objetivos voltados aos indicadores, devem ser elaborados de forma clara e porque não, urgente, de modo que permita o teste da estratégia.

Ao final de tudo, a gestão terá determinado as metas a serem atingidas pelos objetivos de longo prazo que almejam para cada perspectiva, e terão identificado as iniciativas estratégicas solicitadas, bem como atingido os recursos requisitados para estas, além do estabelecimento de metas voltadas aos indicadores dos objetivos estratégicos, como afirmam Kaplan e Norton (1996d).

Fechando o ciclo do processo de gestão aparecem o *feedback* e a aprendizagem, que proporcionam a gestão, o direcionamento no sentido de se obter a aprendizagem estratégica.

Através do BSC pode se efetuar o teste de forma constante da estratégia. Ou seja,pode se saber no tempo solicitado, se a aplicação do BSC está trazendo as benesses esperadas. Caso não, é possível identificar os motivos pelos quais os objetivos não estão sendo atingidos.

Como pode se observar o BSC traz estes quatro processos de gestão configurando-os num sistema de gestão estratégica, conjunto e que interage entre si. Proporcionar a motivação de toda a organização e promover a estratégia por ela definida, consiste no grande objetivo do BSC, para Kaplan e Norton (1997).

3.9.6 Dificuldades de implementação e críticas ao Balanced Scorecard

Como é natural, a implementação de um modelo numa organização é seguida de modificações em sua conjuntura. Isto implica, portanto, em eventuais dificuldades. Lopes Viñegla (2002) não exclui o BSC desta regra, e enumera as principais dificuldades encontradas na implantação. São elas:

- Não definição das atividades que geram custos;
- Desconhecimento da ferramenta por parte do executor do projeto;
- Diferentes ambientes encontrados;
- Inadequação profissional dos participantes.

Outras dificuldades como a pluralidade objetivos, a não-coesão dos membros da organização, a contradição nos indicadores, sistema de informação gerencial deficiente, não definição focal da estratégia dentre outros, são complexidades encontradas no processo de implementação do BSC e que afetam sobremaneira a continuidade do mesmo.

A manutenção do *status quo* é uma grande dificuldade encontrada, uma vez que os gestores intermediários muitas vezes criam mecanismos de informação próprios, de forma a criarem uma espécie de proteção, onde nem os gestores estratégicos tampouco os subordinados, tem acesso, dificultando de modo incisivo a implementação do *Balanced Scorecard*, uma vez que para o êxito do mesmo, já foi demonstrado que a transparência nas ações é um fator imensurável.

Epstein e Manzoni (1998) ainda citam a concorrência de outros mecanismos de informação e gestão com o Balanced Scorecard. Kaplan e Norton (1997) por sua vez notam que a organização muitas vezes não traduz a visão e a estratégia no sentido de poder atuar um em função da outra, complementando-se.

Giollo (2002) afirma que não vincular a estratégia com os objetivos individuais, de grupo e da organização, configura-se num obstáculo à implementação do *Balanced Scorecard*, uma vez que o desempenho departamental é mensurado mediante o cálculo de desvios financeiros.

Quando desvinculada a estratégia dos objetivos, as dificuldades surgirão a partir do momento em que os colaboradores não se comprometem com a estratégia organizacional definida, e passam a focar seus próprios interesses.

Não ter um adequado *feedback* acerca da implantação do BSC é outro erro grave comumente encontrado nas organizações que a adotam. A maioria dos *feedbacks* é pautado no baixo investimento na análise dos indicadores, dificultando o processo salutar de revisão da estratégia. A eficiência, assim, do BSC passa pela forma de revisão estratégica dela.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o processo de formulação e *feedback* estratégico apresentam como características principais: a estratégia compartilhada onde a comunicação exista e que possibilite a análise do modo pelo qual a atuação de cada colaborador interfere na atuação coletiva, e, portanto, na estratégia como um todo, o *feedback* onde haja a coleta da informação acerca da estratégia e que demonstre o alinhamento entre objetivos organizacionais e iniciativas estratégicas e um grupo que solucione os problemas e que adapte a estratégia aos aspectos conjunturais.

Norreklit (2003) afirma que o BSC é na verdade uma grande teoria apenas repetida, mas pouco funcional e convincente. Ela sustenta a ideia de que o BSC faz uso de analogias e adjetivações, mas é pouco usual em termos pragmáticos. Ela lista três argumentos principais como fatores que alçaram o BSC ao papel relevante que tem entre as organizações, mas que ela em particular, desdenha. São eles:

- Muitas organizações tendem a ver o BSC como um instrumental de complementação entre indicadores financeiros ou não, o que o destacaria perante os outros modelos de avaliação de desempenho.
- Pelo seu caráter de persuasão, pode ser útil na fundamentação teórica para redução de custos e maximização da pós-venda.
- A necessidade, por parte da organização, de mostrar aos seus colaboradores que há o controle sobre as incertezas.

A causalidade em uma só via e de forma simplória entre causa e efeito, vistas nas perspectivas da base para o topo dentro do mapa estratégico, é uma dura crítica feita por muitos autores. O que eles afirmam é que na verdade inexistem tais relações, existindo todavia, uma interdependência recíproca que não é abarcada pela ferramenta. Não separar a causa e efeito dentro da dimensão temporal também é outro ponto abordado na temática como deficitário.

Doran e Haddad (2001) afirmam que não são registrados muitos casos que falem sobre o insucesso do *Balanced Scorecard* nas organizações. Eles inclusive elencaram dez questionamentos que os gestores deveriam responder para evitar problemas, listados no Quadro 9:

Quadro 9 – Questões relacionadas à implementação do Balanced Scorecard

Problemas técnicos
1 - O que a empresa está tentando realizar?
2 - A empresa consegue comunicar a sua visão e suas estratégias de modo que os empregados saibam que passos dar para realizar sua missão?
3 - Qual é o compromisso da empresa para entender o BSC?

Problemas de pessoal
4 - A mudança vale o esforço?
5 - Um dos problemas mais facilmente reconhecido e difícil de ser resolvido é a resistência das pessoas às mudanças. A mudança vai será recompensada?
6 - O BSC é ativamente comunicado e utilizado nas operações diárias?

Problemas organizacionais
7 - Qual é o compromisso da empresa com processo do BSC?
8 - Os executivos percebem que esse processo longo eventualmente andará sozinho?
9 - Quem toma a iniciativa?
10 - A cultura corporativa encoraja a descoberta da informação, até mesmo quando isto significa más notícias, ou a empresa usa os resultados para controlar, ou punir gestores e empregados?

Fonte: Doran; Haddad, 2001.

McCunn (1998) cita mais uma tarefa adicional às supracitadas: não iniciar a implementação do BSC sem saber o que se pretende atingir. Numa analogia, é como comprar um instrumento sem ter a menor noção de quando começará a estudar o mesmo.

Horngren, Foster e Srikant (1999) afirmam que na tentativa de evitar dissabores quanto a implementação do BSC, a organização deve entender que são hipotéticas as relações de causa-efeito, identificando a ligação entre os indicadores financeiros e os não-

financeiros. Deve também eliminar a tentativa de melhoria constante em todos os indicadores, sob o risco de um excluir o outro.

Intercalar indicadores objetivos e subjetivos, considerar custos e os benefícios de iniciativas antes da inclusão destes no *scorecard*, além de avaliar corretamente indicadores não-financeiros (que são geralmente desdenhados pelos gestores por não serem facilmente mensuráveis) são as outras premissas que rezam a boa cartilha do gestor, na iniciativa de não comprometer os esforços para a implantação eficaz do *Balanced Scorecard*, segundo os autores.

Atkinson e Epstein (2000) afirmam que a ideia do BSC proposta por Kaplan e Norton, apesar de alardeada como revolucionária, já era observada com relativa semelhança no sistema desenvolvido por Henry Ford. Alguns autores defendem que ele busca resolver o objeto de estudo, por exemplo, da contabilidade gerencial, como afirmam Allen (1999) e Malcolm (1999).

Costa (2006) suscita que apesar de conter elementos de outras teorias já estudas, o que poderia ser classificado como plágio, o BSC traz consigo um novo pensar acerca de temas antigos, oferecendo uma nova análise sobre pontos obscuros ou mal analisados.

O *Tableau de Bord* é considerado o embrião do *Balanced Scorecard*, e os detratores deste defendem aquele como a ideia original, uma vez que o *Tableau* é um painel de indicadores que orienta o gestor para atingir determinada performance. Foi criado e desenvolvido por engenheiros franceses no alvorecer do século XX e que foi incorporado pela administração através dos altos gestores. Basicamente as funções do *Tableau de Bord* são as seguintes:

- Monitoramento constante;
- Pesquisa e Análise;
- Relatório e prestação de contas;
- Comunicação;
- Motivação;
- Comunicação gerencial através dos sistemas de informação

Para alguns autores como Epstein e Manzoni (1997), não existem diferenças estruturais entre o modelo francês e o de Kaplan e Norton (2000a), inclusive classificando o

segundo como um *Tableau* em quatro perspectivas e que o sucesso do segundo deve-se muito mais ao uso indevido do primeiro.

Numa análise mais profunda, Mendoza e Zrihen (1999) afirmam que as diferenças entre um e outro residem na verdade no estilo gerencial. Enquanto o estilo ianque de Kaplan e Norton trata a estratégia como norma verticalizada, os franceses consideram a estratégia elaborada setor a setor, adequando-a as necessidades do mesmo.

Há quem defenda que a limitação do BSC a quatro perspectivas, é um fator negativo. Os criadores Kaplan e Norton até defendem a inclusão de mais perspectivas, desde que haja ações críticas que suportem essa medida de expansão. Neste contexto de restrição imposta pelo modelo, Miranda et al. (2001) defende a inserção de mais uma perspectiva chamada "Perspectiva dos Fornecedores", uma vez que o relacionamento existente entre organizações e fornecedores é tão relevante quanto a figura do cliente.

Dessa mesma fonte, bebem Lingle e Schiemann (1999) quando afirmam que incluir fornecedores numa perspectiva em separado se justifica pelo crescimento inclusive das chamadas organizações virtuais, fomentando assim, a aliança entre estas e os fornecedores.

Marinho e Selig (2000) afirmam que o BSC é um ferramental que é adaptável a qualquer organização. Já Borgert (1999) afirma que ainda que possua este caráter "camaleão", a normatização ainda é o que o rege o BSC a partir do momento em que a literatura é quase toda sedimentada em cima das quatro perspectivas difundidas.

Apesar da grande aceitação principalmente no seio organizacional, o BSC ainda recebe muitas críticas quanto à sua abordagem, cabendo aos gestores e usuários do modelo, apresentar soluções ou caminhos que proporcionem a otimização da ferramenta e o alcance da eficácia desejada.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pauta-se no tipo *descritiva* uma vez que o objetivo é a análise das possíveis contribuições do uso do BSC no contexto organizacional do Campus Valença do IFBA. O objetivo é verificar a presença ou ausência de determinado fenômeno (fato relevante e/ou emblemático presente em determinado lapso de tempo ou espaço territorial), como afirma Rudio (1980).

Utiliza-se também a abordagem *qualitativa* e *análise de conteúdo* pelo fato da mesma ser de natureza semi-estruturada, de caráter explorador e que se sedimenta em pequenas amostras (amostras estas se referem a parcela da população selecionada para as entrevistas) e que proporcionam uma análise do contexto. Conforme diz Moreira (2002), a partir do uso dela, foi possível uma compreensão mais racional do problema, mediante a dissecação da realidade organizacional e percepção dos entrevistados.

A metodologia selecionada para feitura deste trabalho é o método de investigação conhecido como estudo de caso. Para entender a aplicação da ferramenta BSC no contexto organizacional do Instituto Federal da Bahia através do Campus Valença, será utilizado neste trabalho um estudo de caso baseado nas tipologias defendidas por Otley e Berry (1998) que dividem o estudo de caso em quatro tipos: exploratório, crítico, acidental e ilustrativo, sendo o tipo ilustrativo (apresentação geral do Campus Valença e posterior avaliação mais específica do mesmo) a tipologia selecionada neste trabalho.

O método do Estudo de Caso é comumente enquadrado como sendo uma abordagem qualitativa, onde o processo de coleta de dados é geralmente utilizado ainda que as críticas sobre ele sejam pelo fato de não ter relativa objetividade e rigor em caráter e dimensão suficientespara constituir-se no rol dos métodos de investigação científica.

Segundo Yin (2001) e Fachin (2001) estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver afeito ou não dominar as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; Deste modo, não são inerentes ao método do estudo de caso.

Para se efetuar uma discussão relevante acerca do uso do método do estudo de caso, três pontos devem ser analisados de forma detalhada: a natureza experimental do fenômeno a ser investigado, o conhecimento que dele se pretende ter e a possibilidade de disseminação dos estudos a partir do método.

No tocante à profundidade ou natureza da experiência, (STAKE, 2001) entende que o condenável no método é exatamente o aspecto mais preponderante de sua essência: ele está na epistemologia, em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos e, por isso, para estes indivíduos constitui-se numa textura peculiar para generalização.

É fundamentalmente relevante este aspecto na área de ciências sociais, visto que os estudos estão baseados no relacionamento entre profundidade e tipologia experimental, a expressão e o entendimento desta.

Quanto ao tipo de conhecimento que se busca adquirir, (STAKE, 2001) nos apresenta a diferença existente entre explanação e compreensão de um fenômeno. No Método do Estudo de Caso dá-se ênfase naquilo que se pode compreender, enquanto que na explanação, baseia-se no conhecimento proposicional.

Por outro lado, em relação a possibilidade de disseminação dos estudos a partir do método, Yin (2001) afirma que a partir dos resultados obtidos mediante a percepção mais aguçada da realidade e a partir da vivência in loco, o estudo de caso pode se constituir num importante cabedal de conhecimentos e de referência para estudos posteriores não só no tema abordado, mas sobretudo avançando o seu campo conceitual.

4.1 MEIO DE INVESTIGAÇÃO

Como Administrador do Instituto Federal da Bahia, e lotado no Campus na qual foi feita a análise, a investigação pode ser efetuada de forma presencial desde julho de 2012. A partir de então, e tomando-se como ponto de partida o fato do autor deste trabalho ocupar a cadeira da Coordenação de Planejamento, verificou-se a possibilidade de implementação e consequentemente, execução do BSC no Campus Valença do Instituto Federal da Bahia, partindo então para a fase de coleta e tratamento das informações.

Durante o estudo, algumas estratégias foram usadas no sentido de assegurar a fidelidade e confiabilidade. As informações foram coletadas mediante entrevistas de caráter semi-estruturado, de forma a reduzir a subjetividade presente naquelas de caráter aberto, além da investigação documental e pequisa de campo, como sugere Yin (2001). Os dados coletados nas entrevistas foram tratados de forma qualitativa.

4.2 DETALHAMENTO DA PESQUISA

A proposição da pesquisa caracteriza-se como qualitativa exploratória. Qualitativa com o intuito de estudar o modelo do *Balanced Scorecard* através de pesquisa bibliográfica, localizar as diretrizes para implantação do *Balanced Scorecard* através de pesquisa documental e compreender as informações dos gestores do Campus Valença do IFBA, mediante pesquisa de campo.

A seleção pela análise qualitativa deve-se ao fato deste trabalho se debruçar sobre um fenômeno social, complexo por natureza, que demanda uma abordagem empírica para sua compreensão. Neste sentido, a presente pesquisa tende a ser qualitativae exploratória devido ao pouco conhecimento já desenvolvido sobre o tema, conforme sugere Beuren (2006, p. 80).

Abaixo, no Quadro 10, descreve-se como será feita a pesquisa.

Quadro 10 – Detalhamento da pesquisa

	Pesquisa	**Objetivos**	**Métodos**	**Coleta e Amostra**
Detalhamento da pesquisa	Qualitativa Exploratória	Estudar o modelo do BSC	Pesquisa Bibliográfica	Livros, artigos, dissertações, etc.
		Localizas as diretrizes	Pesquisa Documental	PDI, Leis
		Compreender as informações dos gestores	Pesquisa de Campo - Entrevista	13 servidores de Gestão do CAMPUS VALENÇA DO IFBA

Fonte: Do autor.

4.3 AMOSTRA E POPULAÇÃO

A pesquisa foi realizada no Campus Valença do IFBA. O Campus foi selecionado por ser uma organização com grandes problemas de eficiência na gestão, como principalmente:

- Grande número de evasões nos cursos ofertados;

- Alta roratividade de servidores (motivada pelo alto número de remoções/redistribuições, dificultando com isso a criação de uma identidade do Campus);
- Recursos financeiros escassos oriundos exatamente dos baixos índices de matrículas anuais, e;
- Insuficiência de servidores em geral (docentes e técnicos-administrativos) capazes de suprir a demanda.

O Campus Valença do IFBA conta hoje com pouco mais de 600 matriculados, oriundos não apenas da própria cidade de Valença, mas de uma microrregião representada por aproximadamente 25 municípios. Uma história que começou em 1994, o que mostra uma experiência razoável, mas que somente em 2010 começou a ter em suas fileiras a ofertas de cursos superiores.

Os indivíduos que responderam aos instrumentos de coleta de dados,são servidores lotados no Campus e em cargo de gestão, que de alguma forma tenham consonância com as quatro perspectivas do BSC (clientes, financeira, processos internos e aprendizado e crescimento). Deste modo, são gestores tanto estratégicos quanto táticos.

Para coletar os dados utilizou-se uma entrevista, disponibilizada através de correio eletrônico. A seleção dos indivíduos para a entrevista foi por amostragem intencional, uma vez que se trata de gestores de setores estratégicos.

Para Kaplan e Norton (1997), o entendimento quanto ao uso do BSC nas organizações, tem que ser oriunda da alta administração. Deste modo, de uma população de 25 servidores, a amostra escolhida para entrevista foi composta de 13 integrantes elegíveis, isto é, ocupantes dos cargos de gestão disponíveis no Campus, ligadas a atividades que envolvam as finanças, os processos internos, os clientes e as pessoas que fazem parte da instituição, totalizando as quatro principais perspectivas do *Balanced Scorecard*, adequados portanto ao objeto da pesquisa, conforme descrito no Quadro 11.

Quadro 11 – Amostra para a entrevista

Gestores	Quantidade
Diretor Geral	1
Diretores de Departamento	2
Coordenadores Administrativos	6
Coordenadores Acadêmicos	4

Fonte: IFBA, 2013.

Os indivíduos, assim como os cargos escolhidos para aplicação da entrevista, estão descritos no Quadro 12, explicitando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, além do setores e gestores que se relacionam diretamente com as perspectivas.

Quadro 12 – Perspectivas na amostra

Perspectivas do Balanced Scorecard	**Setores Estratégicos e Táticos**	**Amostra**	**Retorno (respondentes)**
Financeira	Gestor Financeiro	1	1
Clientes	Diretor Geral	1	1
Aprendizagem e Crescimento	Coordenadores Setoriais e Acadêmicos	9	9
Processos Internos	Diretor de Administração e Diretor de Ensino	2	2

Fonte: Do autor.

4.3.1 Procedimentos referentes a coleta dos dados

Para coletar os dados acerca da pesquisa qualitativa exploratória, utilizou-se a pesquisa de campo, documental e a bibliográfica. Como relatado, a pesquisa bibliográfica se justifica pelo estudo do modelo do BSC a ser implantado, conforme preconiza Oliveira (2002) onde segundo ele, a pesquisa bibliográfica revela contribuições já conhecidas acerca de determinado evento.

No sentido de identificar quais são as diretrizes para implantar o BSC no Campus Valença do IFBA, fez-se uso da pesquisa documental, através de documentos internos da instituição como PDI, avaliação institucional e outros, que trouxeram as informações necessárias.

Por outro lado, a pesquisa de campo justificou-se para entendimento das informações da alta gestão da instituição, realizada mediante entrevistas, que é segundo Richardson (1999), um importante instrumento de pesquisa, uma vez que estabelece uma relação mais próxima entre as pessoas.

Para tanto, as entrevistas foram feitas mediante a abordagem direta, caracterizando assim um método de coleta de dados qualitativos e entrevista semi-estruturada, construída em cima das características do BSC, com o intuito claro de compreender as informações passadas pelos gestores da instituição acerca da implementação do BSC.

A entrevista foi construída baseada em aspectos sobre gestão estratégica e BSC, calcadas basicamente nos preceitos defendidos pos Kaplan e Norton(1997), e que teve seu modelo baseado em Fahl (2006).

4.3.2 Procedimentos de análise de dados

O procedimento utilizado foi análise de conteúdo. Análise de conteúdo para, segundo Bardin (1979), obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens e outros meios, que possibilitem analisar estes meios. Os dados qualitativos foram analisados por este método, categorizando-a por temas.

Visando um melhor entendimento acerca dos resultados da pesquisa qualitativa, abaixo, no Quadro 13, descreve-se a pesquisa e seus procedimentos:

Quadro 13 - Resumo da pesquisa

Objetivo	**Procedimentos**	**Análise**
Estudo do modelo do BSC	Pesquisa bibliográfica	Conteúdo
Identificação das diretrizes	Pesquisa documental	Conteúdo
Informação dos gestores para aplicação do BSC	Pesquisa de campo através de entrevista	Conteúdo por temas
Proposição das diretrizes para aplicação do modelo do BSC	Pesquisas bibliográfica, documental e de campo	Conteúdo.

Fonte: Do autor.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O processo de desenvolvimento da pesquisa está desdobrado a partir deste momento. Primeiramente será feito uma apresentação do objeto de estudo, o Campus Valença do IFBA, de modo a atender o que versa o primeiro objetivo específico definido

Mais adiante, segue-se em direção ao cumprimento do segundo objetivo específico, que é mostrar as diretrizes existentes para aplicar o BSC, através daquelas diretrizes apresentadas no PDI e na Avaliação Institucional.

Sequencialmente, os resultados da pesquisa qualitativa atenderão o terceiro objetivo específico – compreensão das informações dos gestores para aplicação do BSC, e concluindo, tem-se a proposição das diretrizes para aplicação do BSC, consoante com o quarto e último objetivo específico.

5.1 APRESENTAÇÃO DO CAMPUS VALENÇA DO IFBA

A intenção quanto ao uso da aplicabilidade da metodologia BSC no Campus Valença, surgiu no segundo semestre do ano de 2012 e foi amadurecido a partir do fim do último trimestre daquele ano, a partir da necessidade de melhor estruturação da escola como um todo, sua expansão física (que visa triplicar o quantitativo de discentes e servidores até o ano de 2016) além, claro, do crescimento orçamentário proporcionado por esta fase de expansão promovida pelo governo federal através da Presidente Dilma Rousseff.

A forma de gestão existente no Campus desde o seu nascedouro nos idos dos anos 90, pautado pela ineficiência, excessiva burocracia, falta de uma política de qualificação dos servidores e escassez de recursos materiais, humanos e financeiros e por isso mesmo, carente de políticas de gestão permeadas pelo prévio planejamento das ações, proporciona ao *Balanced Scorecard*, uma ação na tentativa de dirimir estes problemas estruturais.

As gestões do Campus sempre foram caracterizadas pela ausência da palavra planejamento. Seguia-se o modelo *top-down,* onde se definia no alto da estrutura o que fazer, e a base apenas fazia cumpri-la, sem interferências. O orçamento, até mesmo pelo

caráter antes totalmente centralizado na Reitoria, era controlado de forma aleatória, ocasionando enormes devoluções de recursos financeiros ao final do exercício.

Só mais recentemente, com a transformação dos Cefet para IF, onde cada instituto tornou-se uma unidade gestora (UG) e, portanto responsável pelo seu próprio gerenciamento de recursos, é que houve uma substancial otimização dos recursos orçamentários.

A resistência à mudança é um aspecto a ser considerado, sobretudo num grupo heterogêneo formado por docentes e técnico-administrativos, onde muitas vezes os primeiros, desconhecem totalmente o teor laboral dos segundos, e a importância que tem o ato de planejar, para que as ações sejam tomadas de forma harmoniosa e dentro de critérios previamente definidos.

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica iniciou a sua história como instituição a partir do dia 23 de setembro de 1909, quando o Presidente Nilo Peçanha, através do Decreto nº. 7566 cria as Escolas de Aprendizes Artífices nas capitais dos estados, oferecendo educação profissional para a população em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Na Bahia, o responsável pelo projeto de implantação da Escola foi o professor Francisco Caymmi (IFBA, 2009).

Em 27 de janeiro de 1910, a instituição entra em funcionamento no Centro Operário da Bahia, localizado no bairro Pelourinho, atual Solar do Ferrão, oferecendo cinco cursos: alfaiataria, encadernação, ferraria, marcenaria e sapataria.

Em 1912, a Escola migrou para um espaço no Largo dos Aflitos, cedido pelo Ministério da Agricultura, que já estava em reforma para se tornar adequado ao ensino de profissões. Foi nesse período que a instituição ficou mais conhecida como ‘Escola do Mingau’, por oferecer aos seus alunos, que estudavam em regime integral, essa refeição no horário do almoço, prática que não era comum nas escolas e, por isso, novidade para a sociedade baiana da época.

Após treze anos de existência e em processo de expansão, ficou nítida a necessidade de instalar uma sede própria para o pleno funcionamento da Escola. Então, no Dia do Centenário da Independência da Bahia, em 02 de julho de 1923, anunciou-se o local que

abrigaria o novo prédio da Escola de Aprendizes Artífices: o bairro do Barbalho. Em 1º de Maio de 1926, a instituição foi transferida para o prédio atual (IFBA, 2009).

Nos primeiros anos de funcionamento do Liceu, foram oferecidos doze cursos: alfaiataria, carpintaria, encadernação, fototécnica, fundição, marcenaria, mecânica, modelagens de fundição, sapataria, serralheria, tipografia e vimaria. Esta lei incluiu diferentes ramos e graus no ensino profissionalizante, como o secundário.

O Decreto-Lei nº. 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, instituiu as bases de organização para o estabelecimento do ensino industrial, que passou a ser constituído por escolas técnicas, industriais, artesanais e de aprendizagem. A partir desta data, o Liceu passou a se chamar Escola Técnica de Salvador (IFBA, 2009).

Um conjunto de reformas foi instituído com os Decretos-Leis nº. 4.127 e 4.073, de 30 de janeiro de 1942, consolidando a formação técnica ao planejar as ações das instituições de ensino às demandas do ramo industrial.

Nesse contexto, são criados dois cursos importantes e tradicionais na Escola Técnica de Salvador: o curso de estradas, em 1954, e o de edificações, em 1957, que, juntamente com o curso de química, estavam aliados à implantação e expansão da industrialização na Bahia, principalmente à indústria do petróleo com a criação da Petrobras.

Após vinte e três anos de funcionamento, por meio da Lei nº.4759, de 20 de agosto de 1965, as escolas profissionalizantes passam a ser federais e ter a denominação do seu respectivo estado, passando então a Escola Técnica de Salvador a se chamar Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA). Nesse período, popularizou-se a nomenclatura ‘escola técnica’ para caracterizar a instituição.

Na década de 60, foi criado um movimento que buscava apresentar às empresas da Bahia a importância da Escola Técnica para a formação de profissionais capacitados. A ação resultou na criação de mais dois cursos importantes na história da Escola Técnica: eletrotécnica, que visava atender às necessidades do Plano de Eletrificação do estado, através da Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba), e o curso de mecânica, servindo às indústrias que estavam se instalando na região nesse período.

Durante a década de 1970, a Escola Técnica consegue notoriedade e se firma com excelência no ensino, sendo sinônimo de inserção no mundo do trabalho. Em 1978,

entra em funcionamento o Pólo Petroquímico de Camaçari, na época o maior pólo industrial do hemisfério sul (IFBA, 2009).

Dessa maneira, a instituição cria vínculos com o empreendimento, adaptando os seus cursos e planejamentos pedagógicos com as demandas do nascente pólo. Essa medida garantiu alta empregabilidade dos alunos não apenas no pólo, mas também em outras empresas parceiras, tornando-se, assim, a primeira opção dos adolescentes que buscavam inserção no mundo do trabalho.

Seguindo os rumos do impulso desenvolvimentista característico da época, em 1976, através da Lei n. 6.344/76 (BRASIL, 1976), foi criado o Centro de Educação Tecnológica da Bahia (CENTENC), que em 1993, por força da Lei n. 8.711, juntamento com a ETFBA transformou-se em Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA), dando uma nova dimensão institucional, administrativa e acadêmica (IFBA, 2013).

Os cursos de terceiro grau oferecidos (oriundos do CENTEC), inicialmente foram os de administração hoteleira, manutenção mecânica, manutenção elétrica, manutenção petroquímica, processos petroquímicos e telecomunicações. Quanto aos cursos de segundo grau, a instituição disponibilizou as formações em edificações, eletrônica, eletrotécnica, estradas, geologia, instrumentação, mecânica, metalurgia e química (IFBA, 2013).

Além de todas as mudanças estruturais, a transformação em Cefet também trouxe uma proposta de expansão para outras áreas da Bahia, através das Unidades Descentralizadas (Uneds). A primeira Uned foi criada em Barreiras, seguida das de Valença, Vitória da Conquista e Eunápolis.

Essa expansão foi pensada a partir da atuação econômica de cada cidade dentro da sua região, pensando nas demandas locais, aumentando, assim, a rede de empresas que mantinham contato direto com o Cefet ao aprimorar a atuação acadêmica da instituição.

O Cefet também estimulou o surgimento de cursos de pós-graduação, instituindo uma cultura de pesquisa e extensão. A partir de 29 de dezembro de 2008, com a criação da Lei nº. 11.892 (BRASIL, 2008), os antigos Centros Federais, as Escolas Agrotécnicas e Escolas Técnicas passam a compor a Rede Federal de Ensino Profissional, passando o Cefet à condição atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA, 2013).

Essa mudança é reflexo da qualidade de ensino da Rede em todo o Brasil e o início de um trabalho conjunto e coordenado de todas as instituições da alçada federal em prol da construção de conhecimento e novas tecnologias, possibilitando o aumento no número de vagas oferecidas para o ensino básico, graduação e pós-graduação.

Atualmente o IFBA conta com uma estrutura *multicampi* e pluricurricular, com 16 *campi* e quatro núcleos avançados, oferecendo cursos de nível médio, nas modalidades integrada, subsequente, e Proeja (educação de jovens e adultos), além de superior, através de bacharelados, engenharias, licenciaturas, formações tecnológicas e pós-graduações (IFBA, 2009).

O IFBA é uma instituição comparada às universidades, mas possui estrutura diversa e muito mais ampla. Oferece desde a formação básica, passando por cursos de nível médio, até à graduação e pós-graduação.

Hoje, dispõe de cursos superiores, entre eles, formações tecnológicas, bacharelados, engenharias e licenciaturas. Possui, ainda, mais de 40 grupos de pesquisa e projetos de extensão, atendendo a demandas sociais para o desenvolvimento socioeconômico regional (IFBA, 2013).

Com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o objetivo é de que o IFBA tenha quatro novos *campi* até 2014: Euclides da Cunha e Juazeiro - onde já existem núcleos avançados do Instituto – além de Lauro de Freitas e Santo Antônio de Jesus.

Os Institutos Federais têm como finalidade principal a oferta de educação profissional e tecnológica para formar e qualificar cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional (IFBA, 2009).

A escolha dos locais para a instalação destas unidades constituiu-se numa briga política ferrenha, sendo que no caso de Valença, houve um trabalho desenvolvido pela CEPLAC, colocando a região como um potencial para receber uma escola de pesca, aliado a este trabalho, a então deputada Abigail Feitosa teve força política mais forte e trouxe esta escola para Valença ganhando a disputa com a cidade Ilhéus (IFBA, 2009).

A construção desta Unidade iniciou-se em 1990, já batizada de Escola de Pesca, e assim a comunidade mais antiga a chama até hoje e a inauguração foi em 1994. A construção

foi firmada através de um convênio entre a Prefeitura Municipal de Valença e Secretaria do Ensino Técnico (CENTEC) e no final da obra o prédio foi entregue ao CEFET-BA.

Este Campus foi inaugurado no dia 28 de dezembro de 1994, no governo de Itamar Franco, com o prédio ainda inconcluso, só no ano seguinte ele foi efetivamente recebido pelo Cefet. O primeiro diretor tomou posse no dia 03 janeiro de 1995 e neste mesmo ano a instituição funcionou abrigando quatro turmas de pró-técnico, 160 alunos (IFBA, 2009).

Alunos que cursavam a oitava série em escolas públicas e aqui era dado um reforço para que eles tivessem uma melhor preparação para se submeterem ao Exame de Seleção no final do ano a fim de ingressar no Cefet.

Como naquele ano na instituição, não havia nenhum funcionário nem professores, foi firmado um convênio entre o CEFET-BA e a prefeitura municipal de Valença a qual cedeu dois professores a fim de ministrarem aulas para estas turmas. Este curso era constituído pelas disciplinas de português e matemática (IFBA, 2013).

Uma das marcas destes anos de funcionamento da instituição consiste na falta de uma identidade forte seja para ela mesma como também para a comunidade externa e uma oscilação no concernente ao número de matriculados ano após ano, ou seja, não há uma constância no crescimento de matrículas.

O Instituto Federal da Bahia (IFBA) – *Campus* Valença, está inserido entre duas importantes regiões do estado da Bahia; o litoral Sul e o Recôncavo Sul. Regiões essas extremamente importantes para o desenvolvimento socioeconômico do Estado e para a inserção de novas tecnologias que visem o crescimento desses locais.

Assim, é de suma valia ser levando em consideração as suas diversidades e potencialidades para e geração de riquezas e rendas com vistas a se fazer uma inclusão social, tendo como resultados o desenvolvimento econômico e social dos cidadãos inseridos nestas regiões. Podendo destacar-se pelo menos em 09 (nove) áreas (IFBA, 2009):

1 - Agricultura: Produção de guaraná, Cravo da Índia, pimenta do reino, dendê, cacau, seringa,piaçava, palmito de pupunha, flores tropicais, banana, mandioca, fumo,coco, entre outros.

2 - Aquacultura e Pesca: Pesca Artesanal, Maricultura, Carcinicultura, Piscicultura e extração de mariscos em ambiente natural.

3 - Pecuária: Criação de Bovinos, suínos, caprinos e equinos.

4 - Energia: Gás e Petróleo, Biodiesel e Energia Elétrica.

5 - Indústria: Têxtil, Alimentos,Borracha, Dendê, Fogos de Artifício, Calcados, Artigos Esportivos, Fumo, Palmito, cerâmica, construção civil,brinquedos.

6 - Comercio: produtos e serviços atraindo a atenção de importantes redes do país.

7 - Turismo: possui um dos mais importantes pólos de atração turística do estado, praia e mar, ecoturismo, esportivos, eventos juninos entre outros.

8 - Meio – Ambiente: pela diversidade ambiental dos seus ecossistemas de fauna e flora a região possui importante e estratégicas APA'S - Áreas de Preservação Ambiental do Estado, como a APA de Guaibim, APA da Ilha de Tinharé e Boipeba e a APA da Baía de Camamu .

9 - Informática: proximidade com Pólo Industrial de Informática (Cidade de Ilhéus-BA), demanda de ensino e pesquisa.

A área de atuação do Campus Valença pode abranger direta ou indiretamente (Fig. 19 e Fig. 20) as seguintes cidades (Quadro 14):

Quadro 14 – Atuação do Campus Valença em nível regional

Grupo 1: Atuação direta	**Grupo 2: Influência direta**	**Grupo 3: Atuação indireta**	**Grupo 4: Influencia indireta**
Valença	Aratuípe	Gandú	Santo Antonio de Jesus
Taperoá	Jaguaripe	Tancredo Neves	Amargosa
Nilo Peçanha	Nazaré	Teolândia	Lage
Ituberá	Muniz Ferreira	Wenceslau Guimarães	Mutuípe
Cairú	Salinas das Margaridas	Ibirapitanga	Cruz das Almas
Maraú	Vera Cruz		Ubaíra
Camamú	Itaparica		Nova Ibiá
Igrapiúna			

Fonte: IFBA, 2009.

Figura 19 – Mapa Baixo Sul

Fonte: IFBA, 2009.

Figura 20 – Mapa Recôncavo Baiano

Fonte: IFBA, 2009.

Tabela 2 – Distribuição sócio-economica Costa do Dendê

Nome	Extensão Km^2	População Global	Pib Per Capita R$	Indústria de Transformação	Matriculas no Ensino Médio
Valença	1.191	84.931	4.179	136	5.377
Santo Antonio de Jesus	259	84.256	6.373	326	3.690
Ituberá	418	23.530	3.867	43	1.453
Nazaré	256	26.506	3.607	28	1.808
Gandú	229	30.091	3.827	42	1.362
Taperoá	409	18.217	3.077	12	543
Camamú	885	32.172	2.730	34	1.761
Ibirapitanga	945	13.841	2.436	03	468
Tancredo Neves	415	22.684	2.939	10	1.232
Cairú	451	13.712	5.478	06	340
Mutuipe	273	21.181	3.077	21	746
Muniz Ferreira	114	6.990	2.597	13	270
Aratuípe	177	8.507	2.580	02	511
Nilo Peçanha	385	12.531	3.771	05	359
Wenceslau Guimarães	662	23.985	4.116	10	36
Amargosa	436	33.554	3.585	42	866
Cruz das almas	151	54.827	4.836	120	3.156
Igrapiuna	513	13.246	5.547	03	771
Ubaíra	762	20.708	2.946	13	491
Teolândia	288	12.429	2.743	05	768
Salinas das Margaridas	148	13.090	4.144	07	714
Jaguaripe	891	16.207	3.171	07	207
Lage	498	21.104	3.427	04	952
Maraú	774	17.029	2.478	06	606
Nova Ibiá	181	6.871	4.630	01	344
Itaparica	116	19.897	3.442	16	661
Vera Cruz	253	35.060	4.263	46	1.411
Total	12.080	687.156	99.866	961	30.903

Fonte: IBGE, 2010.

Em tese, toda a população do Brasil poderia ser caracterizada como “consumidores” de cursos integrados, subsequentes e superiores, neste caso será considerado apenas o mercado que demanda ou pode demandar alunos para o IFBA – Valença, e que fazem

parte de uma micro região de influência como ponto de convergência não superior a 200 km de distância da base, Valença (IFBA, 2009).

5.2 DIRETRIZES EXISTENTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NO CAMPUS VALENÇA DO IFBA

Para Kaplan e Norton (1997), algumas das diretrizes essenciais para implementar o BSC em uma organização, é a premissa de que ela reúna visão e missão. O Campus Valença do IFBA já tem e ambas estão descritas no PDI (vide tópico mais à frente) e relacionadas com as diretrizes exigidas pelo modelo do BSC.

Também vale ressaltar que Kaplan e Norton (1997) entendem que é salutar analisar a organização numa espécie de matriz SWOT, de modo a serem gerados os fatores-chave para o êxito da organização, e o cumprimento assim da estratégia. Tal diretriz existe no Campus Valença do IFBA, reunidas a partir de uma coleta obtida também no Plano de Desenvolvimento Institucional.

5.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional do Campus Valença do IFBA foi concebido, em 2012, a partir das normas legais instituídas pelo MEC, além de ter sido desenvolvido mediante diversas reuniões, seminários e encontros entre gestores e demais servidores do Campus, além da análise de diversos documentos que fazem menção à gestão da IE.

As informações encontradas no PDI do Campus Valença do IFBA, e que aqui serão consideradas como diretrizes básicas para implantação do BSC estão assim descritas:

> [Missão]: Propiciar a formação do cidadão histórico-crítico e profissional de qualidade, propiciando condições para a continuidade dos seus estudos nas diversas áreas do conhecimento.
>
> [Visão]: Ser reconhecido como um Instituto Federal de referência na qualidade do ensino e no desenvolvimento de indivíduos capazes de perceber e reconhecer a sociedade que o cerca, propiciando maior eficácia na disseminação do conhecimento. (IFBA, 2013)

5.3 COMPREENSÃO DAS INFORMAÇÕES DOS GESTORES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NO CAMPUS VALENÇA DO IFBA

As informações coletadas na pesquisa estão descritas aqui como: entendimento e necessidade de gestão estratégica e uso de indicadores no Campus Valença do IFBA; entendimento de dados futuros para propor diretrizes de aplicação do BSC e oportunidades de aplicação do modelo.

Os quatro questionamentos realizados na pesquisa se deram em razão:

- Do desconhecimento da metodologia por grande parte dos entrevistados, evitando-se com isto respostas repetitivas e/ou evasivas se aprofundadas as questões acerca do tema BSC;
- Conforme afirmam Kaplan e Norton (1997), o ideal na proposição inicial é dar ênfase em questões que envolvam gestão estratégica e seus componentes (missão, visão, estratégia);
- Pela indisponibilidade dos respondentes em relação a pesquisa, fato este percebido pelo pesquisador ao longo da atividade. Apesar de serem apenas quatro perguntas, muitos respondentes só se dispuseram a responder justamente pelo aparente número reduzido de questionamentos, dado ao fato de desenvolverem outras atividades no Campus, e
- Pelo próprio caráter do trabalho. Por ser um trabalho propositivo, percebeu-se que maiores questionamentos seriam justificáveis se a proposta do trabalho fosse de caráter mais analítico, isto é, como o BSC ainda não foi aplicado a conjuntura do Campus, logo não se teria todas as premissas avaliáveis e portanto passíveis de maiores desdobramentos, seja através de questionamentos diretos, seja através de questionamentos superficiais.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as primeiras ações para feitura e execução do BSC devem ser prioritariamente oriundas da alta gestão. Desta forma, as informações obtidas para compreensão, em cada categoria temática, foram obtidas mediante entrevista com a alta e média gestão do Campus.

Os dados revelam as limitações e possibilidades de aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA. O perfil revelado pela pesquisa demonstra heterogeneidade na formação acadêmica dos gestores, sendo que treze dos dezessete entrevistados são do

gênero masculino, situados em uma faixa etária entre 28 e 40 anos, e tempo médio de cinco anos na instituição.

Segue adiante a análise das informações coletadas por categoria temática, conforme definido anteriormente.

5.3.1 Entendimento e necessidade de gestão estratégica e uso de indicadores no IFBA Campus Valença

Esta categoria se relaciona com as perguntas1 e 2 do questionário. Pode ser verificado no Quadro 15 a seguir o entendimento dos gestores sobre a gestão estratégica, a partir da resposta ao seguinte questionamento: *O que o Sr (a) entende sobre aplicar as estratégias de gestão em consonância com a missão e visão definidas pelo Campus Valença do IFBA*? Seguem as respostas:

Quadro 15 – Dados sobre missão x estratégia

(continua)

R*	**Entendimento sobre aplicação de estratégias em consonância com a visão e missão institucional**
α	"Creio que a missão e a visão institucional sejam as diretrizes que permearão o desenvolver dos trabalhos da instituição num determinado período de tempo"
β	"Aplicar estratégias "linkadas" com a visão e missão do IFBA pode possibilitar um melhor gerenciamento de todos os recursos envolvidos"
γ	"[...]É necessário que haja uma estrutura montada que de fato funcione"
δ	"Seria bom se pudéssemos ter estratégias fixadas para cada ano e que ela seja constantemente revisada com aquilo que prega a visão e missão"
ε	"[...] Planejar a gestão é essencial para que se cumpram a visão e missão"
ζ	"Acho que é algo que deve ser implantado de imediato, uma que planejar é sempre melhor que remediar"
η	"Precisamos ter isto definido sempre e reavaliar todo ano. Gestão estratégica é isso: definir, controlar e avaliar"
θ	"quando se atua de forma aleatória, erros são invitáveis. Ao termos ao menos uma estratégia elaborada e se esta estiver de acordo com o que fala a missão e visão, a chance de sucesso aumenta consideravelmente"
ι	"Dentro do contexto atual de gestão, é crucial atuar de forma estratégica, integrada, focada em objetivos e resultados"
κ	"[...] Contanto que tenhamos as nossas estratégias, e não as estratégias do IFBA Reitoria, acho válido atuar de forma conjunta com a visão e a missão"

Quadro 15 – Dados sobre missão x estratégia

(conclusão)

R*	Entendimento sobre aplicação de estratégias em consonância com a visão e missão institucional
λ	"O grande problema de ter gestão estratégica é ter vários "idiomas" dentro de um mesmo território. Mas creio que seja muito relevante ter um "norte" e trabalhar-se em função disso".
μ	"A ideia que tenho de estratégia é uma estratégia empresarial. Não consigo visualizar o conceito para o IFBA"
ν	"[...] Enquanto teoria, ótimo. Para a prática acho que esbarramos em desconhecimento e despreparo, embora ache extremamente importante"

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.
*Respondentes.

Apesar de algumas respostas destoantes, o que pode se depreender é que o entendimento dos gestores acerca da elaboração de estratégias em consonância com a missão e visão é ainda superficial, denotando que muitos deles ainda não entendem o que é gestão estratégica.

Percebe-se em tela, que embora julguem ser relevante a temática gestão, bem como a visão e a missão, apenas os respondentes β, δ e θ conseguem entender o propósito central do questionamento e a importância de se desenvolver tal ação dentro do contexto organizacional do *Campus*. Um consenso de opiniões entre gestores é extremamente difícil de conseguir conforme afirma Fernandes e Berton (2005).

Para que o modelo de gestão integrada obtenha êxito, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a comunicação do BSC deve ocorrer em todos os níveis organizacionais. E existe uma clara falta de comunicação das informações dentro do *Campus*, ocasionando numa gestão um tanto quanto pouco participativa.

Isto ocorre pelo fato de não ser considerada ferramenta estratégica organizacional o processo de comunicação**.** As informações de cunho organizacional não são compartilhadas entre os membros, dificultando sobremaneira os processos e tomada de decisões que requerem justamente agilidade e unidade. Deste modo, com dados espalhados e difusos não se consegue obter no *Campus* uma padronização seja das informações, seja dos processos como um todo.

Deste modo, caso o IFBA não desenvolva a cultura de gestão onde as pessoas estejam completamente envolvidas, o processo de aplicação do BSC sofrerá limitações sérias.

Em linhas gerais se percebe que os gestores têm o entendimento sobre quão é importante que as estratégias estejam alinhadas à sua missão e visão, mas que o fato não ocorre como a contento no Campus Valença do IFBA.

Na sequência, tem-se a análise do questionamento 2, "*Acha importante o uso de indicadores para medir o desempenho da gestão? Porquê? Quais indicadores melhor avaliariam*", representada no Quadro16 abaixo:

Quadro 16 – Dados sobre indicadores

R*	**Importância do uso de indicadores para medir a gestão do Campus**	**Indicadores**
α	"São fundamentais para sabermos o quanto evoluímos ou não"	"Nível de ensino oferecido"
β	"Seguramente. [...] Não se pode saber em que nível está se não se apresentam dados"	"Ensino, pesquisa e extensão"
γ	"Fundamentais desde que estabelecidos pela alta administração do Campus"	"recursos humanos"
δ	"Avaliar através de números talvez seja bom para empresas, mas não se é tão saudável numa instituição sem fins lucrativos como a nossa"	"recursos gastos por aluno"
ε	"Importante"	"desenvolvimento institucional"
ζ	"Favorável desde que saibamos construir estes indicadores"	"financeiros"
η	"Desde que estejam alinhados com aquilo que preconiza o MEC, sou de acordo"	"financeiros e retenção de alunos"
θ	"No contexto atual, de inúmeras mudanças, muito importante"	"sem opinião"
ι	"Indispensável. Mas tem de medir o desempenho de todos os envolvidos"	"Recursos financeiros e humanos"
κ	"Acho que é mais um mecanismo empresarial que não retrata fielmente o real"	"Não opinou"
λ	"Fundamental....Fundamental"	"Financeiros, recursos humanos e materiais"
μ	"Acho que com a configuração multi*campi* do instituto, é totalmente válido este modelo de avaliação, porque saberemos onde estamos e onde queremos estar"	"sustentabilidade"
ν	"Pode auxiliar no modelo de gestão"	"alunos e recursos financeiros"

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

As respostas em sua maioria constataram que o uso de indicadores na avaliação do desempenho da gestão é algo a ser plenamente observado e isto representa um aspecto positivo no sentido de implementar o BSC na organização.

No que se refere à indicação de indicadores, observou-se uma tendência a selecionar indicadores que se remetessem aos aspectos de desenvolvimento pessoal e aspectos financeiros. Ou seja, uma tendência para uma otimização das perspectivas aprendizado e crescimento e financeira, dentro do modelo de gestão do BSC.

De modo geral, o que pode ser depreendido a partir da análise desta categoria temática:

- Não existe um entendimento uníssono acerca do que é gestão estratégica e do seu alinhamento com a missão e visão institucional, embora haja leve concordância de que é um ponto a ser maximizado na atual gestão e na proposição de um modelo de BSC.
- O processo de comunicação organizacional é ineficiente e portanto limitaria por hora a implantação do BSC, uma vez que, segundo Kaplan e Norton (1997) o modelo de gestão integradado BSC não só alinha as estratégias organizacionais à sua visão e missão, como tem de despertar no corpo gerencial a ação de comunicar a todos os integrantes estas estratégias, bem como os indicadores que serão utilizados e as relações de causa e efeito.
- O uso de indicadores é plenamente apoiado pela grande maioria dos gestores, e os indicadores que se relacionam com as pessoas da instituição, seguidos pelos indicadores financeiros foram os mais lembrados. E quando se pensa na relação de causa e efeito, percebe-se que somente qualificando as pessoas que atuam na instituição proporcionará a melhor utilização dos recursos e por conseguinte, o retorno financeiro.

5.3.2 Entendimento de dados futuros para propor diretrizes de aplicação do BSC

O que foi coletado na pesquisa para proposição do modelo de gestão integrado do BSC está diretamente relacionado ao aspecto teórico, no que tange basicamente à sua estrutura. Deste modo, as respostas estão voltadas às quatro perspectivas principais do BSC (financeiras, clientes, aprendizagem e crescimento e processos internos) para composição delas. Esta categoria é composta pela assertiva 2(dois) da entrevista: O

BSC é uma ferramenta de gestão que traduz a missão em estratégias organizacionais calcadas em quarto perspectivas principais que são: Finanças (melhoria dos resultadosfinanceiros), Clientes (relacionado a manutenção do aluno, atração, etc), Processos Internos (capacidade de inovar, solucionar conflitos, processos, etc) e Aprendizado e Crescimento (Capacitação dos servidores, novos conhecimentos institucionais, etc). A partir desta breveapresentação, o que o Sr (a) julga importante ser medido e avaliado dentro de cada perspectiva?

É importante ressaltar que devido a ausência de um conhecimento mais apurado sobre o assunto, algumas respostas foram alocadas em determinada perspectiva quando na verdade mais se encaixariam a outra. Assim, o autor da pesquisa fez a análise das respostas e alocou as respostas de forma mais apropriada, conforme apresentadas no Quadro17 abaixo:

Quadro 17 – Dados coletados sobre perspectiva financeira

R*	**Informações a serem abordadas na Perspectiva Financeira**
α	“Mais recursos parapesquisa”
β	“Sustentabilidade financeira”
γ	“Sobra financeira”
δ	“Utilização total dos recursos”
ε	“Redução das contas de custeio”
ζ	“Redução das despesas”
η	“Aumento das receitas extra-orçamentárias”
θ	“Geração própria de receita”
ι	“Manutenção garantida do campus”
κ	“Aplicação dos recursos nas instalações”
λ	“Sobra de caixa”
μ	“manutenção do campus”
ν	“superávit”

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

A análise apresentada acima evidencia que a redução dos custos, sustentabilidade e algo que envolva “superávit, sobra de caixa” foram os mais citados indicadores, refletindo uma aproximação com os indicadores financeiros elencados por Kaplan e Norton (1997) – retorno sobre o investimento, lucro, aumento de receita, etc - fazendo obviamente a

separação entre uma organização com fins de lucro e uma sem, como é o caso do Campus Valença do IFBA.

Kaplan e Norton (1997) afirmam ainda que a perspectiva financeira é valorosa uma vez que concatena o que virá de retorno após a execução das ações por parte da gestão.

Todavia, é crucial lembrar que a perspectiva financeira não deve ser relativizada, ainda que num contexto organizacional sem fins lucrativos como é o caso Campus Valença do IFBA, já que através dela é que a instituição possivelmente terá embasamento para sustentar-se e atingir o cumprimento da sua missão e visão institucional.

Isto porque o orçamento de cada Campus está proporcionalmente ligado ao número de matrículas realizadas no ano anterior, além de outras variáveis como evasão, número de trancamentos, projetos de pesquisa, etc, ou seja, desenvolver uma política de captação e principalmente manutenção do aluno na instituição, permite ao Campus um orçamento mais adequando às suas demandas

As informações coletadas para proposição futura do modelo do BSC no que se refere à perspectiva clientes estão descritas no Quadro 18 abaixo:

Quadro 18 – Dados sobre perspectiva clientes

R*	**Informações a serem abordadas na Perspectiva Clientes**
α	"Atratividade do alunado, satisfação do mesmo e retenção"
β	"retenção de alunos"
γ	"satisfação, sucesso profissional"
δ	"inserção no trabalho, satisfação e retenção do aluno"
ε	"concorrência com outra IES, retenção"
ζ	"qualificação"
η	"atração de alunos"
θ	"satisfação do egresso, manutenção do aluno na escola"
ι	"retenção"
κ	"retenção do aluno e qualificação do profissional"
λ	"acompanhamento do egresso, acompanhamento do aluno"
μ	"atração de novos alunos"
ν	"combate a evasão"

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

Como pode ser percebido as respostas foram muito bem divididas praticamente em três grandes vertentes: retenção do aluno, qualificação e atração do mesmo. Estes indicadores foram os mais citados durante a entrevista, também evidenciando uma correlação com os indicadores propostos por Kaplan e Norton (1997) nesta perspectiva: aquisição de novos clientes, fidelização, satisfação, etc.

No contexto organizacional do Campus Valença do IFBA se observa a ausência de uma estratégia mais voltada aos clientes (alunos). Quando se colocar tal situação no contexto dinâmico e competitivo que as IES enfrentam, captar e reter este cliente e ainda mais difícil. Deste modo, se faz necessário que o Campus Valença do IFBA foque na estratégia de captação, satisfação e retenção destes alunos, se quiser cumprir sua estratégia financeira, bem como atingir a sua missão, uma vez que é este público a razão principal das ações institucionais.

Para definição dos indicadores da perspectiva Processos Internos, temos a seguinte representação no Quadro 19 abaixo, das informações coletadas:

Quadro 19 – Dados sobre perspectiva processos internos

R*	**Informações a serem abordadas na Perspectiva Processos Internos**
α	"estrutura interna mais funcional, detalhamento de procedimentos"
β	"revisão dos procedimentos, comunicação mais eficaz"
γ	"reengenharia dos processos internos"
δ	"maior diálogo entre as estruturas acadêmica e administrativa"
ε	"prática do que rege o PDI"
ζ	"padronização de processos, sistemas de controle, comunicação"
η	"fluidez na comunicação"
θ	"celeridade nos processos, informatização, revisão do PDI, produtividade"
ι	"produtividade funcional"
κ	"padronizar processos, comunicação difusa e esparsa"
λ	"acompanhamento dos processos administrativos/acadêmicos"
μ	"conhecimento institucional, comunicação falha"
ν	"manual de rotinas administrativas e acadêmicas"

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

Pode ser percebido que as respostas mais frequentes remetem a questão da comunicação ineficaz e a falta de uma padronização dos processos administrativos e acadêmicos. São

pontos considerados sensíveis e cruciais pelos gestores, dialogando com o que preconizam Kaplan e Norton (1997) ao afirmarem que nesta perspectiva, os gestores identificam o que há de mais crítico nos processos e que podem afetar os objetivos organizacionais.

Os processos internos são peculiares em cada organização. Todavia o elemento comum de todos eles é a preocupação em criar valor para o cliente, e devem ser calcados em três pilares básicos segundo Kaplan e Norton (1997): inovação, operação e pós-venda. Assim verifica-se concordância entre as respostas auferidas no quadro acima e os processos citados pelos idealizadores do BSC, respeitando a peculiaridade organizacional (IES).

Costa (2006) afirma que é nesta perspectiva que a organização delimita onde agir para melhorar, ou o que inovar para atendimento das necessidades dos clientes. E como todo o processo é cíclico, só terá sucesso financeiro a organização que tem processos internos eficientes.

Portanto, se o Campus Valença do IFBA não definir ações focadas nos processos internos, fracassará na eficiência dos seus objetivos voltados aos clientes e consequentemente aos seus objetivos financeiros.

Abaixo, no Quadro 20, se tem enfim, as informações coletadas relacionadas à ultima perspectiva apontada pelo BSC que é a do aprendizado e crescimento:

Quadro 20– Dados sobre perspectiva aprendizado e crescimento

(continua)

R*	**Informações a serem abordadas na Perspectiva Aprendizado e Crescimento**
α	“qualificação dos TAE e docentes”
β	“avaliação de desempenho, gestão por competências”
γ	“meritocracia, capacitação dos servidores”
δ	“capacitar técnicos-administrativos e docentes”
ε	“avaliação do servidor, capacitação”
ζ	“indicadores de desempenho docente e administrativo, qualificação do servidor”
η	“capacitação”
θ	“política de satisfação interna”

Quadro 20 – Dados sobre perspectiva aprendizado e crescimento

(conclusão)

R*	Informações a serem abordadas na perspectiva aprendizado e crescimento
ι	"desempenho funcional"
κ	"gestão por méritos, clareza na definição de cargos e funções de confiança"
λ	"avaliação"
μ	"qualificação dos servidores"
ν	"equidade na qualificação dos servidores"

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

A qualificação dos servidores foi o indicador mais citado pela maioria dos respondentes. Deste moto, pode ser percebida uma preocupação por parte dos gestores em ter na instituição, uma política de capacitação para os servidores.

Segundo Kaplan e Norton (1997) na perspectiva aprendizado e crescimento se abordam a satisfação e manutenção do trabalhador e sua produtividade. Quando são comparadas com os indicadores definidos pelos gestores do Campus Valença do IFBA, percebe-se a ausência destas duas medidas de forma mais clara.

Uma equipe que produz, motivada, leva a organização ao atingimento de todos os processos, conforme definem Fernandes e Berton (2005). As pessoas, nesta perspectiva, são a base do modelo do BSC, segundo Niven (2005).

Fernandes e Berton (2005) dizem que a partir do momento em que as pessoas na organização realizam ações eficientes e com isso geram competitividade, a perspectiva aprendizado e crescimento adquire maior *status*.

Pelas respostas coletadas, fica claro que o Campus Valença do IFBA carece de estratégias e ações voltadas ao aprendizado e crescimento do seu pessoal, possibilitando então a aplicação desta perspectiva também, no seu contexto.

As análises sintetizadas acerca das informações coletadas permitem afirmar o seguinte:

- As informações são entendidas como possibilidades de aplicação do modelo do BSC no Campus Valença do IFBA;
- Alguns fatos, podem ser facilmente resolvidos através de estratégias simples pelos gestores, como por exemplo, a comunicação falha e a falta de padronização dos processos;

- As informações coletadas em sua maioria são ratificadas com a teoria acerca do BSC e todas elas tornam possíveis a implementação das perspectivas.

5.3.3 Oportunidades de aplicação do modelo

Esta categoria temática sobre as oportunidades de aplicação do modelo do BSC é formada pela pergunta 4 do questionário: Acha viável e necessária a implementação de um modelo de BSC no Campus Valença do IFBA? Por qual motivo?As respostas coletadas estão no Quadro 21:

Quadro 21 – Dados sobre oportunidade de aplicaçãodo BSC

R*	Oportunidade de aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA
α	"sim, acho importante mas analisando todos os fatores envolvidos, desde os terceirizados até o ponto final, os alunos, além de julgar ser importante uma reestruturação interna sem ferir os preceitos legais e institucionais"
β	"seguramente, mas tem que haver vontade de todos porque ao que parece tem de ter o envolvimento da organização para fazer funcionar"
γ	"particularmente desconhecia tal metodologia, mas creio que toda inovação é bem-vinda e praticável. Ainda mais num contexto difícil como o nosso."
δ	"Seria utilíssimo porque em termos de gestão o IFBA está obsoleto"
ε	"Oportuno para não dizer urgente! Estamos há quase duas décadas inertes"
ζ	"Não posso afirmar que é o melhor caminho, até porque não entendo de gestão e não é a minha área de formação, mas tenho certeza que qualquer choque na gestão seria salutar para revitalizar os processos e o campus como um todo"
η	"Sim. Viabilíssimo porque somos um campus emblemático em termos de tudo errado"
θ	Não respondeu
ι	"É na verdade mais do que necessário. Passou da hora de se fazer algo aqui"
κ	"Pelo pouco que vi através desta pesquisa e pesquisando na internet, vi que o modelo é algo mais utilizado no mundo empresarial. Acho que nosso semblante é outro, nosso enfoque idem, mas podemos trazer alguns conceitos sim do BSC para nosso contexto, até porque piorar certamente não vai"
λ	Não respondeu
μ	"Creio que todos os modelos de administração trazem de alguma forma alguma contribuição valorativa, e provavelmente esse BSC deverá seguir esta linha a partir do momento em que mede com indicadores, o desempenho e outros aspectos"
ν	"Acho que tem muito a oferecer de positivo para nossa instituição com a abordagem em perspectivas, proposição de trabalho mais coletivo. Deve ser bem interessante a experiência"

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

A partir do exposto acima podemos notar uma aceitação da aplicação do BSC no Campus por parte dos respondentes, apesar da grande maioria afirmar que não conhece a fundo a metodologia.

As informações obtidas sobre a aceitação do BSC no Campus Valença do IFBA sustentam este momento da pesquisa, apontando para a viabilização do modelo do BSC na instituição.

5.4 PROPOSIÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NO CAMPUS VALENÇA DO IFBA

Aqui são descritas as diretrizes para aplicação do modelo de gestão (BSC) no Campus Valença do IFBA.

Para Kaplan e Norton (1997), algumas das diretrizes-chave para implantação do modelo de gestão em qualquer organização, depende do estabelecimento da visão e da missão. Deve pensa-las sedimentadas em uma gestão estratégica.

O Campus Valença do IFBA já tem ambas definidas, descritas inclusive no Plano de Desenvolvimento Institucional. Ademais, é salutar que antes mesmo da transformação das estratégias em ação, seja feita uma análise organizacional no sentido de perceber os seus pontos fortes e fracos, além das suas oportunidades e ameaças (SWOT), conforme afirmam Kaplan e Norton (1997). Estas informações foram extraídas também do PDI do Instituto.

5.4.1 Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

O PDI serve de referência na elaboração dos projetos institucionais, a partir dos cenários elencados e das necessidades de aprimoramento contínuo do ambiente acadêmico.

O documento base foi inicialmente concebido pela Coordenação Geral de Planejamento – COPLAN do então CEFET-BA, em julho de 2008 e atualizado pela Comissão Coordenadora Geral (CCG) do PDI 2009-2013, instituída pela Portaria nº 923, de 03/08/2009 e prorrogada pela Portaria nº 1.279 de 03/11/09.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, do Campus Valença do IFBA foi desenvolvido pelos docentes, dirigentes e técnicos-administrativos, baseados em documentos relacionados com a gestão do Campus.

O PDI contempla informações institucionais e a perspectiva, em quatro segmentos estratégicos: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. O conjunto de dados fornecidos em cada segmento posto em correlação com os cenários tecnológico, econômico, político, legal, social, demográfico, educacional, cultural e esportivo da comunidade, inseridos em cada região em torno dos *campi* do IFBA.

5.4.2 Diretrizes para aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA

A partir do resultado das três pesquisas realizadas (pesquisa de campo através da aplicação de questionários e entrevistas), documental (leis e documentos oficiais) e bibliográfica (arcabouço teórico reunido através de artigos, dissertações, teses, períodicos e livros), pode-se elaborar uma proposta com as diretrizes para aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA, deixando claro, que é apenas uma sugestão de modelo para aplicação, por se tratar de um trabalho propositivo.

Assim, mediante o resultado das pesquisas, temos a elaboração das diretrizes baseadas nas quatro etapas de estruturação do BSC definidas por Kaplan e Norton (1997). Deste modo, apresentam-se as seguintes diretrizes:

5.4.2.1 Definição da arquitetura de indicadores

Segundo Kaplan e Norton (1997) a definição da arquitetura de indicadores é definir a unidade de negócios na qual será implementado o *scorecard*. Ademais, deve-se escolher a unidade organizacional que reúna as condições favoráveis, como possuir visão e missão.

Conforme já pode ser observado, o Campus Valença do IFBA através do seu PDI, oferta tais condições. A autonomia administrativa do Campus, como os demais *campi*, dificulta por demais a escolha da arquitetura de aplicação do BSC, uma vez que a tomada de decisão administrativa é teoricamente consensual, mas ainda depende de uma concordância com as diretrizes da Reitoria. É uma “autonomia” que engessa procedimentos e ações.

Quando se verifica nas entrevistas as respostas dos gestores quanto ao alinhamento da visão e da missão, isso fica bem nítido.

5.4.2.2 Consenso em função dos objetivos estratégicos

Este passo é delineado em três partes bem diferentes: série de entrevistas, realização da sessão de síntese e reunião executiva, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997) e conforme pode ser observado a seguir:

5.4.2.3 Entrevistas iniciais

Segundo Kaplan e Norton (1997) as entrevistas iniciais deverão ser feitas pelo arquieto, que por sua vez deverá elaborar o material essencial qur compõe o BSC, como visão, missão e estratégia da organização documentados, além de uma análise acerca de onde está inserida a organização.

Deste modo, o material básico para confecção do BSC foi retirado de documentos internos como o PDI, de onde se obteve a missão, visão e análises interna e externa da oportunidades, ameaçar, forças e fraquezas, além das entrevistas realizadas com os gestores estratégicos e táticos.

A análise interna e externa foi realizada mediante utilização do método SWOT descritas nos quadros abaixo (Quadros 22, 23, 24 e 25):

Quadro 22 – Análise SWOT da perspectiva financeira

Perspectiva	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Financeira	Balanços recentes demonstram uso mais racional dos recursos (pouca devolução)	Pouco aproveitamento dos espaço internos (aluguéis, etc)	Fomento gonernamental através de programas específicos (Profrota, etc)	Campus situado numa área de baixo IDH e de alta periculosidade.
	Redução das contas de custeio levando a uma tímida sustentabilidade	Ausência de política orçamentária sólida.		Concorrência de outras IES

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

Quadro 23– Análise SWOT da perspectiva clientes

Perspectiva	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Clientes	Status que IES possui	Acompanhamento do ingressante	Conhecimento da comunidade	Baixo nível sócio-econômico
	Cursos oferecidos	Insuficiência de bolsas diversas (iniciação científica, permanência, etc)	Contribuição social e econômica da instituição para a região.	Baixa qualificação do ingressante
	Qualificação dos servidores em geral (docentes e técnicos-administrativos)		Existência de eventos diversos	Escolha por outras IES
	Estrutura física superior às encontradas na cidade			

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

Quadro 24 – Análise SWOT da perspectiva processos internos

Perspectiva	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Processos Internos	Missão e visão coerentes com os progamas governamentais locais	Comunicação interna e externa falhas.	Conscientização popular para as mudanças sociais	Saída de servidores por remoção, redistribuição, exoneração, etc, levando consigo métodos e procedimentos
	Parcerias e convênios locais	Não coesão entre docentes, técnicos-administrativos e alunos	Apoio do poder público local	
	Qualificação dos servidores em geral (docentes e técnicos-administrativos)	Falta de procedimentos padronizados.	Melhor estrutura de T.I que as demais encontradas na região.	
	Estrutura física superior às encontradas na cidade			

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

Quadro 25 – Análise SWOT da perspectiva aprendizado e crescimento

Perspectiva	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Aprendizado e Crescimento	Qualificação docente	Ausência de uma política de afastamentos e licenças para capacitação	Corpo docente e técnico experiente e com boa qualificação	Obsolescência de métodos
	Qualificação dos técnicos-administrativos	Ausência de uma política de distribuição de cargos e funções	Acesso à qualificação através de parcerias institucionais	Ociosidade, absenteísmo e saída voluntária de servidores
	Gestão por competências		Melhoria do ambiente interno	
	Política de distribuição de cargos e funções			

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

Quando se considera a concorrência entre as IES, é que é percebida importância em analisar os ambientes internos e externos e focar ações voltadas a eles, de modo a garantir a existência da instituição, conforme afirmam Melo e Colossi (2004), e, Machado e Silveira (1998).

A compreensão dasinformações acerca do ambiente levam a seleção dos fatores-chave de sucesso para a organização, considerados também como diretrizes para aplicação do modelo do BSC.

Para o modelo propositivo de BSC do Campus Valença do IFBA, também foram elaborados os fatores-chave de sucesso baseados na percepção do autor da pesquisa. Eles precisam existir se a organização almeja êxito, como já afirma Herrero Filho (2005). Deste modo, a partir da análise das informações extraídas do modelo SWOT, além dos dados coletados das entrevistas, tem-se os seguintes fatores-chave para o sucesso da organização (Quadro 26):

Quadro 26 – Fatores-chave de sucesso

Perspectivas	Fatores-Chave de sucesso
Financeira	Organização sustentável
Clientes	Atratividade de ingressantes Satisfação e qualificação dos alunos Retenção de alunos
Processos Internos	Padronização de processos Comunicação fluída
Aprendizado e Crescimento	Produtividade e desempenho funcional Qualificação dos servidores Gestão participativa, meritiocrática e democrática.

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

Kaplan e Norton (1997) confirmam que há um reconhecimento dos fatores por parte do BSC, no sentido de constituirem como pontos importantes na confecção dos temas estratégicos, essenciais para maximizar o valor do negócio, agindo então como pilares da construção da estratégia. Se constituem portanto os temas em mais uma diretriz para aplicação do modelo do BSC no Campus Valença do IFBA

Para construir os temas estratégicos, utilizaram-se os fatores críticos de sucesso como base para feitura, considerando adicionalmente a opinião dos respondentes, ocasionando no Quadro 27:

Quadro 27 – Temas estratégicos

Perspectivas	Temas Estratégicos
Financeira	Sustentabilidade
Clientes	Agregar valor
Processos internos	Comunicação e processos eficazes
Aprendizado e Crescimento	Desempenho, produtividade e Qualificação

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

5.4.2.4 Síntese

Esta fase tem como objetivo principal enfatizar questões relevantes e elaborar uma lista de objetivos e medidas auxiliares e básicas para a consecução da etapa seguinte, culminando em uma lista de objetivos das quatro perspectivas, como afirmam Kaplan e

Norton (1997). Deve ser considerada também como uma diretriz para aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA.

Utilizando os dados da pesquisa qualitativa exploratória foi possível chegar a ua sugestão de modelo dos objetivos estrategicos para o Campus Valença do IFBA, conforme pode ser verificado no Quadro 28:

Quadro 28 – Objetivos estratégicos

Perspectivas	**Objetivos Estratégicos**
Financeira	Garantir superávit Garantir sustentabilidade Política orçamentária menos oscilante
Clientes	Atrair alunos Satisfazer os alunos Acompanhar os alunos Reter os alunos
Processos internos	Padronizar as informações Eficiência na comunicação Padronizar processos
Aprendizado e Crescimento	Produtividade Satisfação dos servidores Qualificar os servidores

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

5.4.2.5 Reunião executiva

Neste momento, o arquiteto deve apresentar o contexto aos gestores e cobrar deles uma retorno sobre o que julgam ser os objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva do BSC.

Na pesquisa em tela isto não foi possível pela dificuldade de reunir todos os gestores estratégicos e táticos, acontecendo a elaboração dos objetivos então, através de pesquisa documental e pelos dados coletados nas entrevistas.

5.3 SELEÇÃO E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES

Selecionar e elaborar os indicadores é mais uma diretriz para aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o responsável pela implementação (arquitetura) deve atuar com pequenos grupos individuais em reuniões, de modo a clarear os objetivos estratégicos, identificar os indicadores relacionados a cada objetivo, identificar as fontes das informações e ações necessárias para acessibilidade, e que se encaixem nas perspectivas, demonstrar a quantificação dos indicadores, apresentar as relações entre eles e de que modo um influencia o outro (relações de causa e efeito).

No Apêndice C fica a sugestão de um modelo de BSC para o Campus Valença do IFBA, contemplando toda a estrutura do BSC, incluindo a seleção e definição de indicadores.

5.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

O Plano de implementação tem por objetivo a comunicação do *scorecard* aos funcionários, além da integração do mesmo à filosofia gerencial e o desenvolvimento de um sistema informações que o garanta, conforme preconiza Kaplan e Norton (1997).

Os idealizadores do BSC dizem que em média, um projeto de implementação do *scorecard* dura em média quatro meses. A partir das primeiras seis semanas os gestores já deverão estar relacionados, saindo do *status* de arquiteto para facilitador.

Por se tratar de um modelo propositivo, não se tem base de dados nas pesquisas para elaboração do Plano de Implementação, restando apenas as diretrizes. Não é o objetivo desta pesquisa a implantação, mas apenas a proposição do mesmo no IFBA Camus Valença, ficando apenas como sugestão de trabalho a ser desenvolvido.

Ainda existe o desenvolvimento de um sistema de informações que relacione indicadores tanto do nível estratégico até o operacional, conforme afirmação de Kaplan e Norton (1997).

Deste modo, a próxima diretriz é o consenso acerca dos objetivos, indicadores e visão (já feitos anteriormente), assim como a validação das metas. Daí em diante os gestores devem se preocupar na elaboração de um programa de implementação tendo em vista a

comunicação do scorecard a todos os integrantes da organização. Este é um passo crucial segundo Kaplan e Norton (1997), para o sucesso da implementação.

Por fim, a partir da visão dos idealizadores do BSC, cabe ainda a feitura de um cronograma de implementação para sedimentar o BSC, elaborado em consonância com a disponibilidade do corpo gestor, devendo estes estarem atentos para a utilização do BSC no prazo máximo de 60 dias.

Abaixo, Quadro 29, temos uma síntese das diretrizes anteriormente explanadas:

Quadro 29 – Diretrizes para aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA

Teorização do BSC	**Diretriz para o Campus Valença**
Arquitetura de Indicadores	Autonomia Administrativa
Consenso acerca dos objetivos	Visão e missão; Análise das informações internas; Definição dos fatores de sucesso para cada perspectiva; Elencar objetivos principais; Relacionar objetivo x perspectiva
Seleção e Elaboração de Indicadores	Selecionar e delinear indicadores de desempenho para cada objetivo, de modo que comunique a estratégia; Comunicar o Scorecard
Elaboração do Plano de Implementação	Desenvolvimento do Plano; Obtenção da decisão final sobre os indicadores, missão, objetivos e visão; Comunicação dos scorecards para todos; Integração dos scorecards; Elaboração do Cronograma de Implementação

Fonte: Adaptação de Kaplan; Norton, 1997.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste ponto, pode se observar que a implantação do BSC traria um retorno benéfico ao Campus, principalmente pela definição da sua estratégia, atrelada ao que ele deseja para o seu futuro.

No sistema de gestão atualmente vigente, baseado na adivinhação e no imediatismo, urge a necessidade de um planejamento a médio e longo prazo (embora o mesmo no Campus só exista na teoria) e uma reengenharia de processos que pode começar pela implantação do *Balanced Scorecard*, visando a excelência do ensino, "produto" ofertado pela instituição e de tão relevante consideração para a sociedade.

Claro, a definição límpida e concisa da missão, dos valores, da análise do seu ambiente interno e externo constituem também um modo salutar de criação e disseminação de informação, que os gestores atuais e futuros, poderão utilizar.

Quanto a teoria, a mesma está calcada basicamente nas obras de Kaplan e Norton, criadores da metologia, que como poder notado ao longo da pesquisa, nos trouxeram as contribuições do BSC enquando um modelo de gestão que através de quatro perspectivas (financeira, clientes, aprendizado e crescimento e clientes) traduz a estratégia e a visão organizacional em objetivos não só mensuráveis, mas sobretudo palpáveis.

Quando a prática se revela aplicável a qualquer organização, até mesmo uma com as mesmas características do objeto desta pesquisa, uma IES. Deste modo teoria e prática mostram possibilidade para aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA.

Ainda assim, estas instituições (as IES) são por si só complexas e dotadas de peculiaridades próprias que não devem ser desprezadas. Não é pelo fato de ser uma IES que o modelo de uma IES "X" vá servir aos propósitos da IES "Y". Neste interim, conclui-se que o modelo do BSC pode ser aplicado desde que se molde a metodologia as característica do Campus.

Se atendidas estas premissas, estas não se tornarão limitações. Deste modo, o estudo indica que há mais possibilidades do que limitações para aplicação do BSC no Campus Valença do IFBA. Todavia, o presente estudo não é capaz de fazer uma abordagem completa desta complexidade de ações e informações para sua aplicação.

Quando visto sob uma ótica teórica mais abrangente, conclui-se que o presente trabalho acrescenta ao contexto teórico sobre gestão de IES. Entretanto, deve ser resaltado que ainda existe um vasto caminho de pesquisa a ser percorrido nesta temáica, no que tange à administração universitária, que representam uma parcela significativa para a sociedade e consequentemente para o seu desenvolvimento.

Diante da pesquisa e da proposição da diretrizes, no Campus Valença do IFBA estas (diretrizes) seriam:

- O IFBA possui visão e missão definidas;
- Definição dos fatores-chave de sucesso
- Temas estratégicos relacionadas a cada uma das quatro perspectivas do BSC;
- Identificar objetivos para cada perspectiva específica;
- Seleção dos indicadores de desempenho;
- Desenvolvimeno do plano de implemntação;
- Identificação do programa de ações no sentido de atingir as metas;
- Desenvolver um SIG e
- Desenvolver um cronograma de implantação visando a sedimentação do *scorecard.*

Quanto a compreensão das informações transmitidas pelos gestores acerca do BSC conclui-se que:

- A maioria entende que as estratégias devam ser alinhadas com a missão e a visão institucional, embora sejam céticos quanto a existência desse alinhamento no Campus;
- A falta de disseminação da estratégia em todos os níveis da organização reflte uma clara falta de comunicação organizacional;
- Não obstante a heterogeneidade no perfil dos gestores, há um compartilhamento de opiniões sobre a gestão do Campus Valença, o que pode representar uma facilidade no sentido de se obter uma gestão mais integrada.
- Os indicadores mais citados pelos gestores sugerem uma maior preocupação com as perspectivas clientes (enfoque da instituição) e financeira, apesar da perspectiva aprendizado e crescimento revelar um grande incômodo com as questões internas, de ambiente.

Todavia, é necessário ressaltar a limitação da pesquisa quanto a população, uma vez que tanto o acesso ao local e aos respondentes foi passível de problemas, além do número de respondentes disponíveis, já que a população elegível é bastante reduzida devido ao escasso número de servidores do Campus.

Esta limitação se deu pela ocorrência de uma greve dos servidores - limitando com isto o universo de pesquisa - justamente quando seria realizada uma nova série de entrevistas contendo maiores questionamentos abarcando gestão estratégica, relação entre estratégia e indicadores, estratégia e avaliação, entendimento da estratégia na instituição, indicadores prioritários, perspectivas e informações relacionadas, bem como outros questionamentos que dariam uma maior profundidade à pesquisa em si. Contudo, foi possível e satisfatória a observância da validade de aplicação de métodos de gestão estratégica aliado ao desempenho, como o BSC , à realidade vivida no Campus Valença do IFBA."

Algo também a se considerar e se classificar como promissor no tocante ao BSC se refere ao processo de comunicação enquanto ferramenta organizacional de interação e compartilhamento dos objetivos coletivos, de forma a estes estarem perfeitamente alinhados com a estratégia organizacional, como preconiza a sistemática do *Balanced Scorecard*.

A resistência à mudança, pertinente à cultura organizacional, sempre existirá, uma vez que toda e qualquer quebra de paradigma, ocorre de forma gradual. Aliado a questão cultural, tem os componentes do patrimonialismo, novo modelo gerencial público e outros conceitos que dificultam o processo como um todo.

Em síntese, acredita-se que bem planejada e sequenciada, a metodologia do BSC pode trazer soluções a médio e longo prazo para o Campus Valença do IFBA, contribuindo de maneira sólida para o seu crescimento sustentável, e dando longa vida ao processo de evolução organizacional, trazendo resultados para a comunidade na qual interage.

Em termos de contribuição para estudos futuros e teor científico, o estudo demonstrou a possibilidade de aplicação do *Balanced Scorecard* num modelo de gestão de ensino de uma instituição pública federal, explicitando a coesão entre o arcabouço teórico acerca do assunto e a conduta prática que seria adotada.

Pensando no meio acadêmico, espera-se que o presente trabalho tenha contribuído no sentido de um melhor entendimento acerca da gestão estratégica das instituições de ensino superior, bem como de sistemas de gerenciamento que dão suporte ao processo decisório, o que torna possível um maior aprofundamento sobre o tema.

As conclusões ora apresentadas neste trabalho cumprem a missão central da pesquisa, das questões norteadoras e dos objetivos específicos, evidenciando as limitações e possibilidades de aplicação de um modelo de BSC no Campus Valença do IFBA, respodendo com isto a questão de pesquisa e o objetivo geral da mesma.

Deste modo, ainda que o tema escolhido seja alvo de muitos estudos nos dias atuais, boa parte destes apenas aborda questões meramente teóricas. Ou seja, não se identificou um número relevante de pesquisas que abordassem a temática, envolvendo instituições públicas de ensino como objeto de estudo. Assim, torna-se razoável no mínimo este estudo, uma vez que pode fazer parte de uma rede referenciada de estudos que deseje abordar o tema dentro das instituições públicas de ensino.

Pensando no contexto gerencial da Administração Pública, o estudo indica um caminho para a gestão ter uma base no que se refere à implementação de modelos de gerenciamento baseados em estratégia, dentro do processo de tomada de decisão.

Ademais, oferta um cabedal teórico para avaliação das vantagens e desvantagens, a partir do estudo de caso em uma instituição pública federal de ensino de grande porte, que é representativa dentro do território no qual está inserido, no que tange à aplicação de sistemas de gerenciamento voltados ao alinhamento entre estratégia e objetivos, especialmente focando o método BSC.

Nos dias atuais, as organizações buscam sobreviver num cenário de forte mudança ede feroz competitividade. Para tanto, é preponderante que reúnam ferramentas de gestão sólidas e confiáveis que lhes possibilitem uma gestão estratégica perene rumo àquiloque é definido através da sua visão.

Na confecção da presente dissertação, foi possível perceber que o BSC constitui-se em um destes ferramentais, uma vez quedentre outros aspectos, possibilita a definição e o esclarecimento quanto à visão e a estratégia, estabelece a comunicação e o elo entre as perspectivas organizacionais, dos indicadores e dos objetivos estratégicos.

A aplicação do BSC, como pode ser notado, não é um exercício simplório. Exige grandes eforços de todos da organização, tempo e comprometimento, seja dos gestores até os níveis mais baixos da organização. Assim, ele não pode ser implementado se não houver esta sinergia. E como é complexo e impactante, Kaplan e Norton (1997) recomendam, conforme pode ser visto anteriormente, que seja introduzito gradualmente.

Este trabalho permitiu também uma verificação que constatou que o número de perspectivas organizacionais usadas através do modelo pode alternara partir das peculiaridades inerentes a cada âmbito organizacional, e da estratégia da organização em que está inserida.

Portanto, é válido também ressaltar que este trabalho não esgota todas as possibilidades de estudo, mas apenas se junta a outros tantos eu já realizaram pesquisar sobre o assunto e fomenta novas complementações.

A sugestão a ser analisada é de que mais pesquisas de forma a abordar modelos otimizados de gerenciamento das organizações de ensino, visando a obtenção de resultados favoráveis tanto para quem fomenta (governo), como para quem atua (servidores) e recebe (comunidade e discentes), sejam salutares, de maneira a garantir o equilíbrio entre todos os entes e assegurar o crescimento sustentável e institucional.

O resultado esperado por este trabalho, é que através dos elementos nele contidos, o mesmo possa dar alguma contribuiçãono sentido de amenizar as dificuldades encontradas nos processos de implementaçãoda metodologia, e que os mais duvidosos encontrem nela a motivação necessária para asua utilização. O trabalho teve o objetivo de proporcionar a gestão do Campus Valença do IFBA, uma eficaz, moderna e interessante ferramenta de avaliação de desempenho e gestão estratégica.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. Â.; ALLOUFA, J. M. de L. **Formação de administradores da educação**: relatório da pesquisa. Brasília: ANPAE, 1998. (Série estudos e pesquisas, 2).

ALLEN, D. Scorekeepers... or scorers? **Management Accounting**: Magazine for Chartered Management Account, v. 77, n. 5, p. 18, May 1999.

ALMEIDA, E. P. de. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, P. **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003.

AMAT SALAS, O.; DOWDS, J. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. **Finanzas y Contabilidad**, n. 22, p. 22-26, marzo/abr. 1998.

AMAT SALAS, O.; SOLDEVILA GARCÍA, P. El cuadro de mando integral en el mundo universitário: el caso de la Universitat Pompeu Fabra. In: ENCUENTRO ASEPUC, 10., 2002, Santiago de Compostela. [**Anais...**]. [Santiago de Compostela: ASEPUC], 2002.

AMAT SALAS, O.; SOLDEVILA GARCÍA, P. La aplicación del cuadro de mando integral: un ejemplo en la Unidad de Relaciones Internacionales de una universidad pública. **Auditoria Publica**, n. 17, p. 40-45, jun. 1999.

ANDRADE, A. R. de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set. 2002.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

APARISI CAUDELI, J. A.; RIPOLL FELIU, V. M. El cuadro de mando integral: una herramienta para el controlo de gestión. **Partida Doble**, n. 114, p. 54-63. sept. 2000.

ATKINSON, A.; EPSTEIN, M. Measure for measure. **CMA Management**, v. 7, p. 22-28, Sept. 2000.

BALDRIDGE, J. V. **Estruturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. (Ed.). **The dynamics of organizational change in education**. Berkeley: McUtchan, 1983.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.

BERTOLDI, W. J.; COLOSSI, N.; ROCHI, C. C. Desenvolvimento integrado em IES. In: MELO, P. A. de; COLOSSI, N. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

BERTUCCI, J. L. de O. Percepção ambiental e estratégias gerenciais em instituições de ensino superior: uma conexão improvável. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais…** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD-ROM.

BETANCOURT, A. F. Qué es el balanced scorecard. SEMINARIO NACIONAL DE BALANCED SCORECARD, 1., 1999, Puerto La Cruz. [**Anais...**]. [Puerto La Cruz: s.n.], 1999.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGERT, A. **Construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

BOURNE, M. et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BOURNE, M. et al. Implementing performance measurement systems: a literature review. **International Journal Of Business Performance Management**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2003.

BRASIL. Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 jul. 2001. Seção 1 - Eletrônico, p. 2. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2001/decreto-3860-9-julho-2001-342382-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 06 jul. 2013.

BRASIL. Lei n. 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**, Brasília, 30 dez. 2008. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2008/lei-11892-29-dezembro-2008-585085-normaatualizada-pl.html>. Acesso em: 06 jul. 2013.

BRASIL. Lei n. 6.344, de 6 de julho de 1976. Cria o Centro de Educação Tecnológica da Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 07 jul. 1976. Seção 1, p, 9183. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6344-6-julho-1976-357702-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 11 jul. 2013.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-normaatualizada-pl.html>. Acesso em: 09 ago. 2013.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonoprofit organizations**: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 3th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

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

CAVALIERI, A.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de; THIOLLENT, M. **Avaliando o desempenho da universidade**. São Paulo: Loyola, 2004.

CHANG, O. H.; CHOW, C. W. The balanced scorecard: a potencial tool for supporting change and continuous improvement in accounting education. **Issues inAccounting Education**, v. 14, n. 3, p. 395-412, Aug. 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organizations Studies**, v. 18, p. 43-76, Jan. 1997.

CHOW, C. W.; HADDAD, K. M.; WILLIAMSON, J. E. Applying the balanced scorecard to small companies. **Management Accounting**, v. 79, n. 2, p. 21-27 Ago. 1997.

COOPER, R.; KAPLAN, R. S. Measure costs right: make the right decisions. **Harvard Business Review**, Boston, v. 66, n. 5, Sept./Oct. 1988.

COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. The SMART way to sustain and define success. **National Productivity Review**, v. 8, n. 1, p. 23- 33, 1988/89.

DALMÁS, Â. **Planejamento participativo na escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

DAVENPORT, T.; PRUSAK., L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus,1998.

DÁVILA, A. Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral. **Revista de AntiguosAlumnos del IESE**, sept. 1999.

DORAN, S. M.; HADDAD, K. Using the balanced scorecard (BSC) in the hospitality industry: is BSC a worthwhile investment? In: WESTERN DECISION SCIENCES INSTITUTE, 2001, Vancouver. **Proceedings**. Vancouver, 2001. CD-ROM.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 190-203, Apr. 1998.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. F. The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. **Management Accounting**, v. 79, n. 2, p. 28-36, Aug. 1997.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FAHL, A. C. **Balanced scorecard:** uma proposta para aplicação em instituição de ensino superior. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, F. Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Holos**, ano 25, v. 2, p. 3-9, 2009.

FERREIRA, H. C. et al. Planejamento estratégico, ferramenta indispensável para gestão de instituições de ensino superior IES privadas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLÓGICA – SEGeT, 3., 2009, Resende. [**Anais**...]. [Resende]: AEDB, 2009. p. 1-8.

FITZGERALD, L. et al. **Performance measurement in service businesses**. London: The Chartered Institute of Management Accountants, 1991.

FRANCO, M. E. D. P. (Org). **Universidade, pesquisa e inovação**: o Rio Grande do Sul em perspectiva. Passo Fundo: EDIUPF, 1997.

FRANKLIN, P. Dialogues in strategy. **Journal of Strategic Change**, v. 5, n. 4, p. 211-221, July 1996.

GAMA FILHO, P. C.; CARVALHO, H. M. **Os novos compromissos da gestão universtária**. Rio de Janeiro: Ed. da Universidade Gama Filho, 1998.

GIOLLO**,** P. R. **Modelo de avaliação de desempenho fundamentando no balanced scorecard**: um estudo de caso na URI-Campus Erechim. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2000.

HEADLEY, J. Aspectos práticos de la implementación del cuadro de mando integral. **Finanzas y Contabilidad**, n. 22, p. 35-41, marzo/abr. 1998.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; SRIKANT, M. D. **Cost accounting**: a managerial emphasis. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

HORVÁTH; PARTNERS. **Dominar El Cuadro del Mando Integral**: manual práctico basado en más de 100 experiencias. Barcelona: Gestión, 2003.

IBGE. **Censo 2010**. Disponível em: < http://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 18 mar. 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA - IFBA. Conselho Superior – CONSUP. **Resolução n. 26 de 27 de junho de 2013**. [Salvador], 2013. Disponível em: <http://ifba.edu.br/component/option,com_phocadownload/Itemid,581/id,111/limitstart,60/view,category/>. Acesso em: 12 jan. 2014.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA - IFBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: 2009-2013. [Salvador], 2009. Disponível em: <http://www.valenca.ifba.edu.br/attachments/article/29/016_PDI%20Campus%20Valen%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2014.

ITTNER, C.; LARCKER, D. Coming up short on nonfinancial performance measurement. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 11, p. 88-95, Nov. 2003.

JÚLIO, C. A. **A arte da estratégia**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KALLÁS, D. **O comportamento do consumidor e o balanced scorecard**: a abordagem micro econômica do comportamento do consumidor proposta por Kevin Lancaster como complemento ao modelo de gestão baseado no BSC. 2002. Disponível em <http://www.symnetics.com.br/news/default.asp>. Acesso em: 16 set. 2013.

KAPLAN, R.; ATKINSON, A. **Advanced management accounting**. 3th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**: para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión 2000, 2000a.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Cuadro de mando integral**: the balanced scorecard. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Having trouble with your strategy? then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, Sept./Oct. 2000b.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, Fall 1996c.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, Sept./Oct. 1993.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Strategic learning & the balanced scorecard. **Strategy & Leadership**, v. 24, n. 5, p. 18-24, Sept./Oct. 1996e.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb.1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996a.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The strategy focused organization**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The strategy-focused organization**: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Massachusetts: Harvard Business School, 2000c.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Using the balanced scorecard as strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, v. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996b.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Why does business need a balanced scorecard? **Journal of Cost Management**, v. 11, n. 3, p. 5-10, Aug. 1996, 1996d.

KEEGAN, D.; EILER, R.; JONES, C. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, v. 70, n. 12, p. 45-50, June 1989.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A evolution of performance management systems. **International Accounting Management**, v. 2, n. 6, 2003.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance management systems. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LANCASTER, K. A new approach to consumer theory. **Journal of Political Economy**, v. 74, n. 2, p. 132-157, 1966.

LIGHT, D. Performance measurement: inventors balanced scorecard. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 17-20, 1998.

LIMA, M. A. de. **Uma proposta de balanced scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico da UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LINGLE, J.; SCHIEMANN, W. From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? **Management Review**, v. 85, n. 3, p. 56-61, 1999.

LÓPEZ VIÑEGLA, A. Diseñando e implementando el balanced scorecard en una empresa del sector del vending: VAT, S.A. **Revista de la Assocación Española de Contabilidad y Administración de Empresas**, n. 58, p. 48-49, enero/abr. 2002

LUCK, H. et al. **A escola participativa**: o trabalho da gestão escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2008.

MACHADO, N.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MALCOLM, I. Scorekeepers or scorers. **Management Accounting**, v. 77, p. 12, July/Aug. 1999. Letters to the Editor.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M.Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do balanced scorecard. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife. **Anais**... Recife: UFPE, 2000. CD-ROM.

MÂSIH, R. T.; MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Utilização do balanced scorecard para a avaliação custo-benefício de programas de treinamento de recursos humanos. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, León. [**Anais...**]. [S.l.: s.n.], 2001. Disponível em: <http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo193.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2013.

McADAM, R.; BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact on strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 9, p. 972-996, 2002.

MCCUNN, P. The balanced scorecard: he eleventh commandment. **Management Accounting**, v. 76, n. 11, p. 34-36, Dec. 1998.

MELLO, G. N.; SILVA, R. N. A gestão da autonomia da escola nas propostas de políticas educativas para a América Latina. **Estudos Avançados**, v. 5, n. 12, Maio/Ago. 1991.

MELO, P. A. de; COLOSSI, N. **Cenário da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

MENDONZA, C.; ZRIHEN, R. Le tableau de bord: en V.O ou em versión américaine? Comparaison entre le tableau de bord et le balances scorecard. **Revue Française de Comptabilité**, n. 309, p. 60-66, mars 1999.

MEYER JUNIOR, V. A escola como organização complexa. In: EYNG, A. M.; GISI, M. L. **Políticas e gestão a educação superior**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

MEYER JUNIOR, V.; LOPES, M. C. B. Gestión escolar: desafios y alternativas gerenciales. **Visiones da La Educación**, n. 13, p. 55-65, primer sem. 2008.

MEYER JUNIOR, V.; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. CD-ROM.

MINOGUE, J. P. Aprendendo a caçar. In: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, P. **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 36-66.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** PortoAlegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MIRANDA, L. C. et al. Combinando “balanced scorecard” com “supply chain management”: uma proposta para a inclusão da perspectiva do fornecedor no “balanced scorecard”. CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, León. [**Anais...**]. [S.l.: s.n.], 2001. Disponível em: <http://www.intercostos.org/en/conferences/388?view=documento>. Acesso em: 18 mar. 2013.

MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? **European Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 481-491, Oct. 1999.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **A cabeça bem feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MURPHY, J. P. Administração do ensino superior numa nova era: os rápidos e os mortos. In: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, P. **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. Cap. 4., p. 85-96.

NEELY, A. et al. Developing and testing a process for performance measurement system design. In: VOSS, C. A. (Ed.). **Manufacturing strategy**: operations strategy in a global context, papers from the 3rd international conference of the european operations management association. London: London Business School, 1996. p. 471-476.

NEELY, A. et al. Realizing strategy through measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 3, p. 140-152, 1994.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY, A., GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, A.; BOURNE, M. Why measurement initiatives fail. **Quality Focus**, v. 4, n. 4, 3, 2000.

NEIVA, C. C. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um

enfoque político. In: DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA, 1., 1989, Florianópolis. **Trabalhos apresentados no Seminário Internacional de Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 78-94.

NEWING, R. Wake up to the balanced scorecard. **Management Accounting**, v. 73, n. 3, p. 22-23, Mar. 1995.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. Hoboken: Wiley, 2005.

NORREKLIT, H. The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 6, p. 591-619, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pequisa. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Performance drivers:** a practical guide tousing the balanced scorecard. Chichester: Wiley, 2000.

OTLEY, D.; BERRY, A. Case study research in management accounting and control. **Accounting Education**, v. 7, p. 105-127, 1998.

PARO, V. H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PEREIRA, M. A. **Curso de gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1969.

PEREIRA, M. F.; MELO, P. A.; CUNHA, M. S. A história e a experiência da UFSC com o processo de planejamento estratégico. In: DOMINGUES, M. J. C. S.; SILVEIRA, A. **Gestão de ensino superior**: temas contemporâneos. Blumenau: Edifurb, 2008.

PERTSCHY, G. L. Os desafios para uma gestão eficaz e competitiva no âmbito das instituições de educação superior. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2006, São Luis. **Anais...** São Luis: ENANGRAD, 2006. CD-ROM.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, p. 61- 78, Nov./Dec. 1996.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

QUEIROZ, J. V. **Um Instrumental de auxílio à tomada e decisão sobre financiamento para Instituições de Ensino Superior**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico da UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

REBELO, L. M. B.; COELHO, C. C. S. R.; ERDMANN, R. H. Contribuições da teoria da complexidade ao processo de planejamento estratégico em universidades. In: MELO, P. A. de; COLOSSI, N. **Cenário da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do balanced scorecad para instituição de ensino superior privada:** estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico da UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

RODRIGUES, C. L.; RISCAROLLI, V.; ALMEIDA, M. I. R. Peculiaridades da análise ambiental para o terceiro setor: o caso das universidades comunitárias. In: DOMINGUES, M. J. C. S.; SILVEIRA, A. **Gestão de ensino superior**: temas contemporâneos. Blumenau: Edifurb, 2008.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SANTOS, A.; BELTON, V.; HOWICK, S. Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1246-1272, 2000.

SANTOS, R. A. **Balanced scorecard em Portugal**: visão, estratégia e entusiasmo. Cascais: Gestão Plus, 2006.

SCAPENS, R. W. Understanding management accounting practices: a personal journey. **British Accounting Review**, v. 38, n. 1, p. 1-30, 2006.

SCHEIN, E. H. **Organizational psychology**. 3th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

SCHIEMANN, W. A.; LINGLE, J. H. **Hitting your strategic targets through highimpact measurement**. New York: The Free Press, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, G. L. da; JARDON, C. Estrutura de indicadores acadêmicos para instituições de ensino superior. In: ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 26-34.

SILVEIRA DA ROCHA, J.; MÂSIH, R. T.; SELIG, P. M. Gerenciando os riscos do project finance através do balanced scorecard. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, León. [**Anais...**]. [S.l.: s.n.], 2001. Disponível em: <http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo192.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2013.

STAKE, R. E. The case study method in social inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The American tradition in qualitative research**. California: Sage, 2001. v. 2.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

TIFFANY, P. et al. **O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOWLE, G.; HANSON, J. The balanced scorecard: not just another fad. **Credit Union Executive Journal**, v. 40, n. 1, p. 12, Jan./Feb. 2000.

U.S. DEPARTMENT OF ENERGY . **How to measure performance**: a handbook of techniques and tools. Washington, 1995.

VIVAS URIETA, C. La práctica del cuadro de mando integral en organismos públicos. **Harvard Deusto–Finanzas & Contabilidad**, n. 22, p. 42-52, marzo/abr. 1998.

WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D. **Strategic management and Business Policy**. New Jersey: Pearson Education Int., 2002.

WIKIPÉDIA. Análise swot. 2014. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT>. Acesso em: 12 abr. 2014.

YIN, R. **Case study research**: design and methods. Los Angeles: Sage, 2001.

ZAIRI, M. **Benchmarking for best practice**. Oxford: Butterworth-Heinemann,1996.

ZAIRI, M. **Measuring performance for business results**. London: Chapman & Hall, 1994.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. O que o Sr (a) entende sobre aplicar as estratégias de gestão em consonância com a missão e visão definidas pelo CAMPUS VALENÇA DO IFBA?

2. Acha importante o uso de indicadores para medir o desempenho da gestão? Por quê?

3. O BSC é uma ferramenta de gestão que traduz a missão em estratégias organizacionais calcadas em quarto perspectivas principais que são: **Finanças** (melhoria dos resultados financeiros), **Clientes** (relacionado a manutenção do aluno, atração, etc), **Processos Internos** (capacidade de inovar, solucionar conflitos, processos, etc) e **Aprendizado e Crescimento** (Capacitação dos servidores, novos conhecimentos instituicionais, etc). A partir desta breve apresentação, o que o Sr (a) julga importante ser medido e avaliado dentro de cada perspectiva?

4. Acha viável e necessária a implementação de um modelo de BSC no CAMPUS VALENÇA DO IFBA, a partir do que foi exposto? Por qual motivo?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO NA ENTREVISTA E PUBLICAÇÃO DOS DADOS

Após a leitura e entendimento do texto informado no e-mail institucional que explicava brevemente o estudo, os motivos e o assunto, aceito de livre e espontânea vontade participar como membro destapesquisasobre a possibilidade de implementação do *Balanced Scorecard* no CAMPUS VALENÇA DO IFBA.

Nome do entrevistado:

Assinaura:

Local:

Data:

Autorizo ainda, Ricardo Silva de Santana, Administrador do CAMPUS VALENÇA DO IFBA, Mestrando do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia a reveler minha função e o nome da instituição nesta pesquisa.

Nome:

Assinatura:

Data:

APÊNDICE C – PROPOSIÇÃO PARA APLICAÇÃO DO BSC NO CAMPUS VALENÇA DO IFBA

Para construir um modelo de BSC para o CAMPUS VALENÇA DO IFBA, foram seguidos os preceitos Kaplan e Norton (1997) sem o plano de implementação. Ademais, está construído sob o levantamento de dados em relação aos objetivos.

Ressalta-se que o modelo do BSC aqui apresentado, traz informações peculiares da organização, destacando sua missão, visão, além dos temas e objetivos estratégicos. Foi elaborado através dos indicadores de desempenho informados pelos gestores.

Os indicadores, suas mensurações e a relação de causa e feito estão relacionadas com as suas respectivas perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

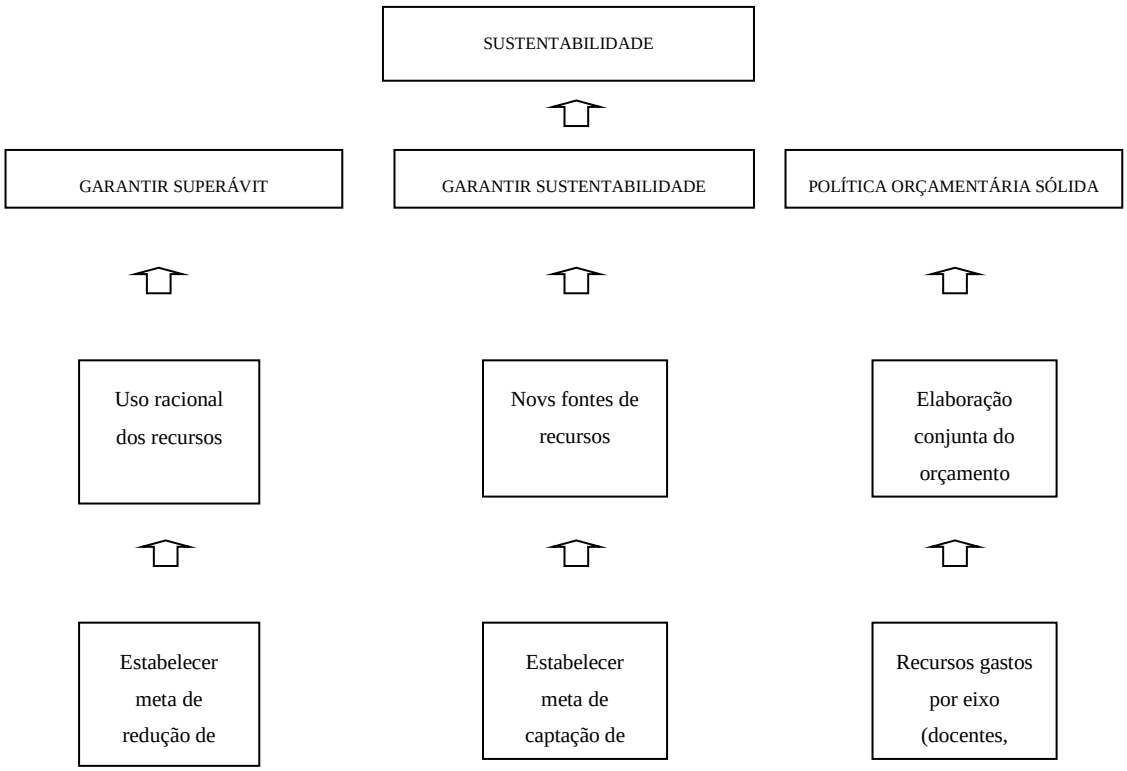
Quadro 30 – Indicadores da perspectiva financeira

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	Indicadores	Mensuração
Financeira	Sustentabilidade	Garantir superávit	Uso racional dos recursos	Estabelecer meta de redução de custos
		Garantir sustentabilidade	Novas fontes de recursos	Estabelecer meta de captação de recursos
		Política orçamentária menos oscilante	Política única e conjunta de elaboração do orçamento	Recursos gastos por eixo (docentes, alunos e servidores)

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

Na sequência, tem-se a relação de causa e efeito da perspectiva financeira:

Figura 21 – Relação de causa e efeito da perspectiva finaceira



Fonte: Do autor.

A elaboração de indicadores de desempenho para a perspectiva clientes está demonstrada abaixo:

Quadro 31 – Indicadores da perspectiva clientes

(continua)

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	Indicadores	Mensuração
Clientes	Agregar valor	Atrair alunos	Informações externas	Potencialidades do mercado
			Aluno por vaga	Parcela de alunos transferidos
			Transferências	
			Ingresso no processo seletivo	Relação aluno x vaga
		Satisfazer os alunos	Avaliação semestral para saber a satisfação	Parcela de alunos satisfeitos com a instituição
				Parcela de alunos satisfeitos com o corpo docente
				Parcela de alunos satisfeitos com o corpo técnico-administrativo

Quadro 31 – Indicadores da perspectiva clientes

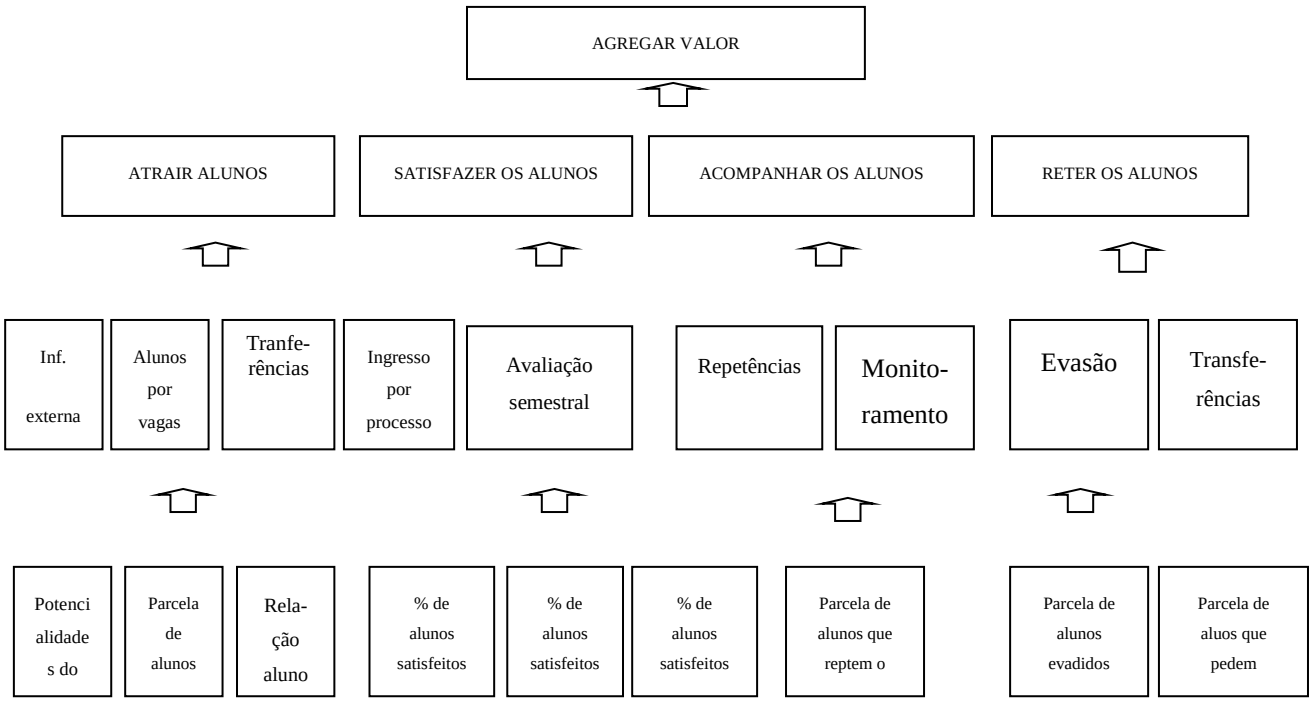
(conclusão)

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	Indicadores	Mensuração
		Acompanhar o rendimento dos alunos	Repetências Monitoramento	Parcela de alunos que repetem o semestre
Clientes	Agregar valor	Reter os alunos	Evasão Transferências	Parcela de alunos evadidos Parcela de alunos que se transferiram para outras IES

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

A relação de causa e efeito da perspectiva clientes está estabelecida abaixo:

Figura 22 – Relação de causa e efeito da perspectiva clientes



Fonte: Do autor.

Abaixo, a elaboração dos indicadores de desempenho da perspectiva processos internos:

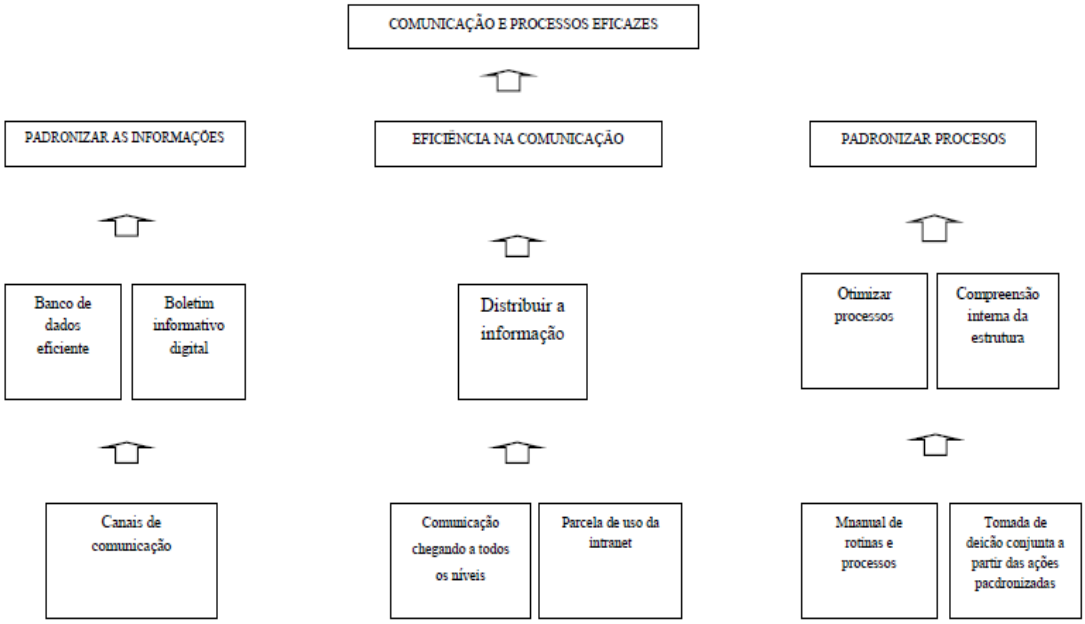
Quadro 32 – Indicadores da perspectiva processos internos

Perspectiva	**Tema Estratégico**	**Objetivo**	**Indicadores**	**Mensuração**
P rocessos Internos	Comunicação e Processos eficazes	Padronizar as informações	Banco de dados eficiente Boletim informativo digital	Canais de comunicação
		Eficiência na comunicação	Distribuir a informação	Comunicação chegando a todos os níveis Parcela de uso da intranet
		Padronizar procesos	Otimizar processos Compreensão interna da estrutura	Manual de rotinas e processos Tomada de decisão conjunta a partir da padronização das ações

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

A relação de causa e efeito da perspectiva processos internos está descrita abaixo:

Figura 23 – Relação de causa e efeito da perspectiva processos internos



Fonte: Do autor.

Abaixo, a elaboração dos indicadores de desempenho da perspectiva aprendizado e crescimento:

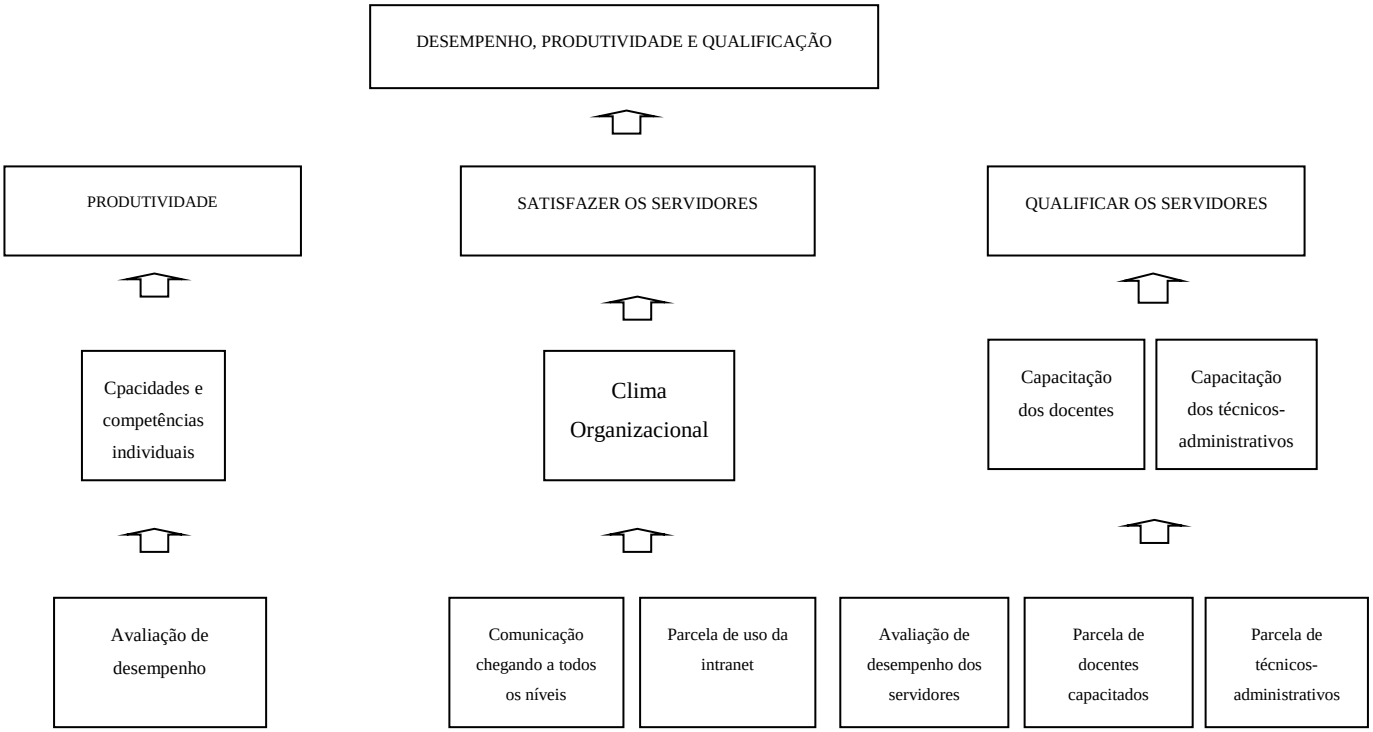
Quadro 33 – Indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	Indicadores	Mensuração
Aprendizado e Crescimento	Desempenho, Produtividade e Qualificação	Produtividade	Capacidade e competências individuais	Avaliação de desempenho Produção científica
		Satisfazer os servidores	Clima organizazional	Pesquisa sobre clima organizazional Ações de melhoria sobre a insatisfação do sservidores
		Qualificar os servidores	Capacitação do corpo docente Capacitação dos técnicos-administrativos	Parcela de docentes capacitados Parclea de técnicos capacitados Avaliação de desempenho dos servidores qualificados

Fonte: Pesquisa qualitativa exploratória, 2013.

A relação de causa e efeito da perspectiva Aprendizado e Crescimento está descrita abaixo:

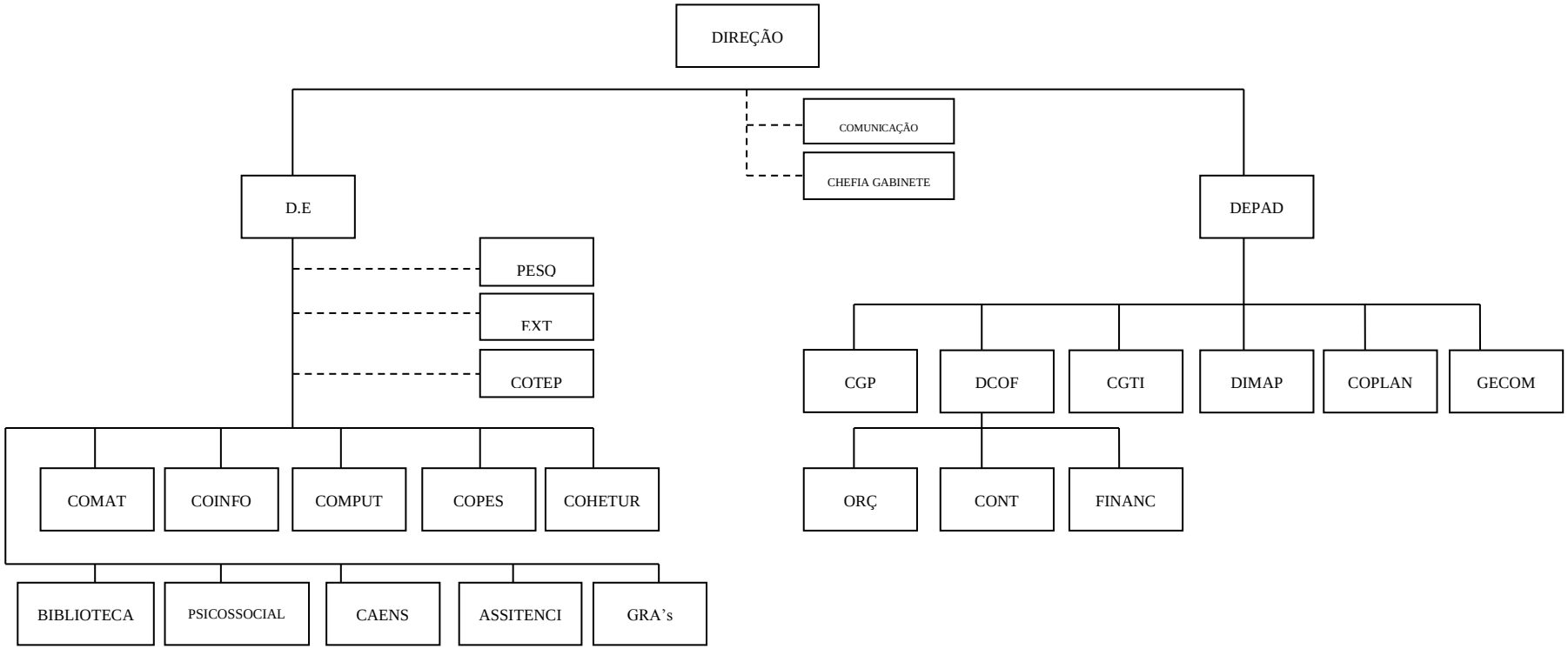
Figura 24 – Relação de causa e efeito da perspectiva aprendizado e crescimento



Fonte: Do autor.

APÊNCICE D – ORGANOGRAMA DO CAMPUS VALENÇA DO IFBA

Figura 25 – Organograma Campus Valença do IFBA



Fonte: Do autor.