

BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO FAROL DE DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL

*Solange Marlene Thomaz*¹,
*Monique Fonseca Cardoso*²,
*Patricia de Albuquerque Maia*³

RESUMO

A modernização da gestão pública depende de ferramentas e práticas bem-sucedidas que promovam a gestão por resultados. O Farol de Desempenho, construído sob a metodologia *Balanced Scorecard* descrita por Norton e Kaplan (1997), possibilita o monitoramento de metas e indicadores trimestralmente através do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). Sua implementação se deu em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, com apresentação de resultados consolidados para a instituição e para cada uma de suas 23 unidades, em interface interna e externa para facilitar o controle social. Este artigo apresenta um estudo de caso baseado em pesquisa documental nas publicações do Instituto e empregou a análise de conteúdo pelo método das categorias descrito por Bardin (1977), com o objetivo de analisar uma implementação do Farol do Desempenho à luz dos fatores críticos de sucesso (FCS) identificados por Cunha e Kratz (2016). A concepção e implementação do Farol foram descritos, e os FCS ajustados a cinco categorias de análise (1 - Comprometimento da alta gestão no processo; 2 - Envolvimento do máximo possível de pessoas no processo; 3 - Disseminação do Farol para toda a organização; 4 - Utilização do Farol como processo contínuo de aprimoramento; 5 - Certificação de que a visão estratégica de longo prazo está embutida no desenho do painel de desempenho do Farol). Concluiu-se que todas as categorias foram contempladas na implantação do Farol, com ressalvas quanto às categorias 2 e 5, que não foram integralmente observadas, apontando a necessidade de ações institucionais para adequação da sistemática de monitoramento. O estudo contribui para o tema acompanhamento do desempenho em instituições públicas, e aponta os passos seguintes para avaliação pós-implantação da ferramenta.

¹ Doutoranda em Gestão da Informação pela UFPR (2022-). Mestre em Engenharia de Produção pela UFRN (2013). Especialista em Gestão Pública pelo IFRN (2021). Bacharel em Estatística pela UFRGS (2005). Atua no planejamento estratégico, com ênfase no design, análise e acompanhamento de indicadores de desempenho na gestão da Educação Profissional no Brasil. **E-mail:** solange.thomaz@ifrn.edu.br

² Doutora em Administração, com ênfase em Gestão e Políticas Públicas. Possui Bacharelado e Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. É professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **E-mail:** monique.cardoso@ifrn.edu.br

³ Doutoranda em Ciências da Comunicação na Universidade Fernando Pessoa - Porto - Portugal. Mestre em Administração pela Universidade Potiguar. Graduada Ciências Administrativas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas e pós-graduada em Gestão Avançada de Negócios. Certificada Internacionalmente em Profissional e Self Coach. Experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Negócios. **E-mail:** patricia.maia@mec.gov.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8869-5171>

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced scorecard*. Indicadores. Sistemas de medição de desempenho. Gestão estratégica.

BALANCED SCORECARD IN PUBLIC SECTOR: AN ANALYSIS ON CRITICAL SUCCESS FACTORS IN THE “TRAFFIC-LIGHT” ASSESSMENT IMPLEMENTATION AT A FEDERAL INSTITUTION

ABSTRACT

Modern public administration relies on tools and successful practices to enable performance management. The “Traffic-Light” assessment tool built under Balanced Scorecard methodology by Norton and Kaplan (1997) provide key performance indicators (KPI) measurement quarterly through the ERP *Sistema Unificado de Administração Pública* (SUAP). Its implementation took place at a federal vocational training institution, with KPI results displayed for the institution as a whole and for each of its 23 units, at both internal and external interface to improve public accountability. This paper displays a case study based on documentary research on the institution’s publications and employed content analysis by category method described by Bardin (1977). The study aimed to analyze an assessment tool implementation under the critical success factors (CSF) found by Cunha e Kratz (2016). Design and implementation process were described, with CSF fitted into five categories (1 - Top management commitment; 2 - Involvement of the maximum number of individuals; 3 – Dissemination of the tool throughout the institution; 4 - Use of the tool as a continuous improvement process; 5 - Assurance that long-term vision is embedded in the performance panel tool design). Findings reveal that the categories were considered in the implementation process, with limitations regarding the 2nd and 5th, which were not fully observed, pointing out the need for institutional actions to adapt the monitoring system. The study contributes to performance measurement in public institutions field and points out the next steps for post-implementation assessment of the tool.

KEYWORDS: *Balanced scorecard*. Key performance indicators. Performance measurement systems. Strategic management.

INTRODUÇÃO

Atualmente, discussões sobre elementos como planejamento estratégico e indicadores de desempenho estão consolidando-se na administração pública. As práticas de gestão institucional, inicialmente desenvolvidas para entes privados, inspiram e fornecem técnicas e ferramentas para a reforma gerencial do setor público. Tais elementos fundamentam a Nova Gestão Pública (NGP), que teve como uma de suas características principais a utilização no setor público de elementos que predominavam no setor privado (GONZAGA *et al.*, 2017).

Associada ao planejamento estratégico público está a necessidade de uma prestação de serviços mais eficiente e transparente, e isso é permeado pelos processos de mensuração do desempenho institucional. Assim, os sistemas de indicadores mostram-se relevantes, uma vez que auxiliam a medição de desempenho (SILVA *et al.*, 2019), contribuindo para a gestão de resultados.

Nas instituições públicas de ensino, as práticas de modernização da gestão pública enfrentam desafios na execução dos planejamentos estratégico e na instituição de práticas de monitoramento e avaliação de suas ações (MOURA *et al.*, 2017). Para Wang, Beckett e Brown (2006), a gestão por resultados também chegou às políticas educacionais a partir do uso de indicadores de desempenho e da avaliação dos sistemas de ensino, das escolas e dos professores. O controle democrático foi fortalecido, pois permitiu

que a comunidade escolar e outros agentes sociais pudessem exercer a *accountability* – isto é, a responsabilização – sobre a administração pública.

Desde 2017, as instituições ofertantes de ensino superior no Brasil, tanto públicas quanto privadas, cumprem às determinações do Decreto 9.235/17, que prevê a elaboração de um plano de desenvolvimento institucional, apresentando-se como o instrumento de planejamento estratégico dessas organizações. Assim, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), desenvolveu seu planejamento estratégico, chamado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), através da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), contendo 4 perspectivas, 20 objetivos estratégicos e 79 indicadores, com metas para 8 anos e desdobrados em 23 unidades (IFRN, 2019a).

Como ferramenta de apoio ao acompanhamento de resultados, foi desenvolvido o Farol de Desempenho, sistema informatizado que possibilita o monitoramento de metas e indicadores trimestralmente, e disponível a toda a comunidade interna através do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). Os resultados são disponibilizados de forma consolidada para a instituição e para cada uma das suas 23 unidades.

Nesse sentido, o Farol de Desempenho exerce a função de comunicar os resultados, uma vez que os centraliza na forma de painel de indicadores, com sinalização de faixas de desempenho. Segundo Bahia (2021), a comunicação dos resultados deve reforçar os veículos entre os objetivos da organização e sua força de trabalho, para que os colaboradores de fato se envolvam na busca dos resultados. A partir dessa análise, associar boas práticas de gestão às ferramentas de monitoramento de desempenho é fundamental, para que seu propósito de comunicação de resultados importe em efetivo envolvimento na gestão por resultados.

O Farol de Desempenho passou por implementação em histórico recente, e cabe avaliar até que ponto houve sucesso nessa iniciativa. Nesse sentido, Cunha e Kratz (2016) afirmam que os seguintes fatores contribuem para que a implementação de uma ferramenta estratégica como essa seja bem-sucedida: comprometimento da alta gestão; envolvimento do máximo possível de pessoas no processo; disseminação do BSC para toda a organização; utilização do BSC como processo contínuo de aprimoramento; e certeza de que a visão estratégica de longo prazo está inserida na construção do painel do BSC. A partir da implantação do Farol de Desempenho para acompanhamento do planejamento estratégico no IFRN e da necessidade de associar seu uso às práticas de gestão, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: como se deu a implantação da ferramenta Farol de Desempenho, à luz dos fatores críticos de sucesso?

Por conseguinte, define-se como objetivo geral avaliar a implementação do Farol de Desempenho no IFRN à luz dos fatores críticos de sucesso na literatura. Por sua vez, como objetivos específicos, buscou-se identificar os fatores de sucesso na implantação de ferramentas para acompanhamento de indicadores sob a metodologia BSC; descrever a concepção e implantação do Farol de Desempenho no IFRN; comparar a implantação do Farol de Desempenho aos fatores críticos de sucesso recomendados pela literatura.

O presente trabalho pretende contribuir com instituições públicas de ensino na adoção de sistemas de indicadores de desempenho para gestão de resultados.

Conforme o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2009), a medição de desempenho na gestão pública está entre os principais instrumentos para subsidiar os gestores e os dirigentes em suas decisões e escolhas, bem como gerar e fortalecer os mecanismos de transparência e responsabilização para os cidadãos e partes interessadas, sendo estes os fundamentos básicos para impulsionar o desenvolvimento e implementação de indicadores de desempenho nas instituições públicas.

1. NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP)

O vínculo criado entre o Estado, o setor privado e a sociedade vêm sofrendo modificações que demandam mudanças importantes no foco e no conteúdo da gestão pública. O movimento de reforma na gestão pública, chamado de *New Public Management* (NPM) congrega uma série de tendências baseadas em elementos como padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; ênfase no controle e nos resultados; uso de práticas de gestão do setor privado, dentre outras (GASPARETTO, 2020; HOOD, 1991).

O NPM foi amplamente implantado por governos que procuraram modernizar e transformar o setor público, alcançando significância global. Suas ideias mostraram-se importantes para os governos de maneira geral, sobretudo no que tange aos processos de desenvolvimento, atuais e futuros, no setor público de economias avançadas, e cada vez mais também nos países em desenvolvimento (MARTINS; PEIXE, 2020).

Contudo, apesar dos avanços obtidos em diversos países, convém destacar que o NPM segue a proposta de Estado Regulador – menos intervencionista, com participação apenas indireta em serviços antes prestados sob monopólio estatal – em substituição ao Estado de Providência Social. Assim, o modelo é também criticado, uma vez que houve uma mudança na demanda por parte da sociedade, a qual percebeu que somente a eficiência e a austeridade fiscal não são suficientes para que a administração pública cumpra o seu papel (GASPARETTO, 2020; SANTOS, 2020).

No Brasil, esse movimento baseado no NPM ficou conhecido como Nova Gestão Pública (NGP), e adquiriu relevância com o advento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995. O objetivo desse projeto era reduzir a máquina estatal, fortalecer o núcleo estratégico, publicizar atividades não essenciais, aprimorar a prestação de serviços e consagrar a eficiência como princípio administrativo (GASPARETTO, 2020; SANTOS, 2020).

A NGP orienta-se para os resultados (controle *a posteriori*) e às necessidades do cidadão. Como estratégias para alcançar seus objetivos, propõe-se, dentre várias, o planejamento estratégico, a flexibilidade gerencial e o incentivo ao desenvolvimento de inovações e uso de tecnologias de informação e comunicação. Assim, a NGP enfatizou a necessidade de desenvolver ferramentas e ações inovadoras, notadamente para a promoção da eficácia, eficiência e controle dos resultados (SANTOS, 2020). Entre as ferramentas de gestão por resultados transplantadas da iniciativa privada para a gestão pública está o *Balanced Scorecard*.

2. BALANCED SCORECARD (BSC)

O BSC foi definido por Kaplan e Norton em 1992 como um sistema equilibrado de medição de desempenho de empresas, com medidas organizadas em quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Com a evolução dos estudos e aplicações do BSC em diversas organizações, o BSC deixou de ser apenas um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema de gestão estratégica, dada sua capacidade de traduzir, comunicar e implementar a estratégia organizacional (NORTON; KAPLAN, 1997).

Como resultado dessa evolução, tem-se que o BSC se tornou um importante instrumento de alinhamento entre estrutura, processos, pessoas e estratégia. A ligação entre os fatores impulsionadores do desempenho e as medições de resultado gerou maior vinculação e comprometimento das pessoas que estão envolvidas nas ações em todos os níveis da organização (CUNHA; KRATZ, 2016). Essa conclusão corrobora o entendimento de Thomaz (2013), para quem a contribuição mais importante do BSC para a organização seria o alinhamento de processos internos e atitudes dos colaboradores à estratégia.

A abordagem flexível do BSC viabiliza seu uso em organizações não-lucrativas, requerendo adaptações nas perspectivas para refletir os interesses das partes interessadas (FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2014; THOMAZ, 2013). Sua concepção de controle baseada no equilíbrio balanceado entre indicadores financeiros e não financeiros efetiva a estratégia nas instituições, guiada pela missão e visão (CUNHA; KRATZ, 2016; THOMAZ, 2013; HERRERO FILHO, 2019). Assim, compreende-se que a estratégia, sintetizada na missão e visão da organização, é que norteia a escolha das medidas de desempenho a serem empregadas.

Atualmente, na literatura, há diferentes estudos sobre o BSC em organizações públicas, com poucas referências que abordem sua implantação em instituições públicas de ensino, e em particular a implantação de sistemas ou ferramentas informatizadas para acompanhamento do desempenho dos indicadores. Em pesquisa realizada nas plataformas Google Acadêmico e Periódicos Capes, usando os parâmetros “BSC; instituições públicas ensino; sistema indicadores” e “*Balanced Scorecard; public education; PMS*”, foram encontrados os resultados descritos no Quadro 1.

⁴ *Performance measurement systems*

QUADRO 1 - ESTUDOS ANTERIORES RELACIONADOS AO TEMA DESTE TRABALHO

<i>Título</i>	<i>Autores</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Conclusões/Resultados</i>
Gerando inteligência através de microdados: uma proposta de BI para a área de Ensino IFBA	Barreto e Freitas (2020)	Identificar os principais indicadores de ensino e abordar a aplicabilidade de BI para seu monitoramento no IFBA.	Propõe um sistema de BI para produzir indicadores estratégicos e prover suporte à tomada de decisão relativa à vida acadêmica dos alunos.
Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do <i>Balanced Scorecard</i> : um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior	Cunha e Kratz (2016)	Analisar os fatores críticos de sucesso na implementação do BSC em uma Instituição Federal de Ensino Superior.	O principal fator crítico é de ordem pessoal (barreira humana); o comprometimento da alta gestão é crucial para o sucesso da implementação.
Análise e avaliação de indicadores de desempenho para instituição pública de ensino: o caso do IFMT Várzea Grande	Matias (2020)	Validar o conjunto de indicadores usados pelo IFMT em seu mapa estratégico, confrontando-o com diversas metodologias de indicadores.	Apresenta artefato tecnológico com os indicadores validados e sugestões de novos indicadores oriundos das metodologias de sistemas, dentre elas o BSC.
O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC	Melo e Bernardes (2020)	Descrever um processo de incorporação de estratégias emergentes por uma instituição de ensino que utiliza um sistema de controle (SC) baseado no BSC.	O SC viabiliza a comunicação e o monitoramento da implementação da estratégia planejada, e é compatível com o desenvolvimento de uma estratégia emergente.
<i>Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations</i>	Moura <i>et al.</i> (2019)	Prover uma estrutura conceitual que identifica e classifica os fatores de influência na especificação dos sistemas de mensuração de desempenho	Foi identificado um conjunto de 10 fatores de influência, categorizados em 3 grupos: relacionados à missão, às partes interessadas e à gestão.

<i>Título</i>	<i>Autores</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Conclusões/Resultados</i>
		em organizações sem fins lucrativos e na administração pública.	
Planejamento estratégico em uma universidade federal: os principais benefícios e desafios da construção do plano de desenvolvimento institucional a partir da percepção dos gestores	Pinto, Nogueira e Silva (2019)	Avaliar os principais benefícios e desafios enfrentados na construção e revisão do PDI com BSC na UFAM a partir da percepção dos gestores envolvidos.	Benefícios identificados: alinhar a atuação dos gestores, proporcionar o envolvimento da comunidade acadêmica e colaborar para a tomada de decisão. Desafios: participação efetiva e alinhamento de propostas.
A adaptação do <i>Balanced Scorecard</i> ao Sinaes: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada	Portugal <i>et al.</i> (2020)	Descrever a forma de gestão por meio do BSC adaptado ao Sinaes para gerenciamento do PDI.	O BSC adaptado ao ensino superior, tendo como pano de fundo um planejamento estratégico e o controle pode de fato alavancar as atividades de uma instituição de ensino.

FONTE: As autoras (2022).



Os trabalhos selecionados visam estabelecer um cenário geral de possibilidades dentro do campo de implementação de sistemas de indicadores para monitoramento do desempenho em instituições de ensino. Os mesmos podem ser agrupados sob três grandes abordagens, conforme se analisam seus resultados.

A primeira abordagem consolida o BSC enquanto metodologia de planejamento estratégico, mas não se aprofunda no monitoramento de desempenho via indicadores. Nela estão abarcados os estudos de Cunha e Kratz (2016), Moura *et al.* (2019) e Pinto *et al.* (2019). Estes trabalhos são centrados nos processos de implementação do BSC, e fornecem importantes contribuições para conhecimento e aprimoramento das experiências em diversas instituições.

A segunda abordagem representa um estágio adiante com monitoramento do BSC, com estudos focados na reavaliação de aspectos da implementação. No estudo de Melo e Bernardes (2020) são monitorados indicadores do BSC num estudo de caso, embora a análise centre-se na estratégia frente a desafios emergentes. Portugal *et al.* (2020) também analisaram seu plano estratégico baseado em BSC e explicitaram mudanças nos processos internos de gestão a partir de sua adoção, com consequências positivas no resultado dos principais indicadores monitorados. O estudo de Matias (2020) emprega o BSC como parâmetro de validação de um conjunto de indicadores já construído por outra metodologia.

Na terceira abordagem, identifica-se a última fronteira do monitoramento de desempenho, com o uso de sistemas informatizados para acompanhamento de indicadores na educação. O estudo de Barreto e Freitas (2020) sugere, a partir de um estudo de caso em um Instituto Federal, a adoção de ferramentas de *business intelligence* para monitorar e gerar inteligência aos usuários, fomentando o modelo de gestão para resultados.

As três abordagens acima possuem similaridade aos objetivos deste estudo. Em análise transversal das conclusões e resultados descritos no Quadro 1, conclui-se que o BSC tem potencial de implantação em instituições de ensino, tanto privadas quando públicas, e que sistemas de monitoramento de indicadores são relevantes para fortalecer a comunicação da estratégia e prover suporte à tomada de decisão. Assim, apesar de poucos estudos sistematizarem os fatores críticos de sucesso, sua observância se faz necessária, na medida em que a ação humana frente ao processo de implantação da ferramenta é um importante diferencial, conforme apontam os estudos de Cunha e Kratz (2016), Moura *et al.* (2019) e Pinto *et al.* (2019).

3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE INDICADORES

Cunha e Kratz (2016) desenvolveram, em seu estudo, uma aplicação da metodologia dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) descritos por Bullen e Rockart em 1981. Segundo os autores, os FCS levam a uma compreensão da gestão como um todo, e sua ênfase recai no entendimento e construção de estratégias para a tomada de decisões mais assertivas e essenciais ao negócio.

No referido estudo, foram identificados os FCS na implantação do BSC em uma instituição de ensino federal. Segundo Bullen e Rockart (1981), os FCS são um número relativamente pequeno de questões altamente relevantes, para as quais os gestores

devem focar sua atenção, e que realmente fazem a diferença entre sucesso e fracasso na implementação de uma ferramenta. Analogamente, ao introduzir o BSC, torna-se necessário identificar os fatores críticos de sucesso como forma de direcionar os esforços para o atingimento dos objetivos estratégicos (CUNHA; KRATZ, 2016). Os cinco fatores identificados no estudo foram sistematizados no Quadro 2.

Os resultados do estudo levaram à conclusão de que o fator humano é preponderante para que haja sucesso na implementação do BSC. O comprometimento da alta gestão é crucial para que a implementação do BSC aconteça de forma eficaz, ao passo que a barreira humana é o principal obstáculo.

QUADRO 2 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

- Comprometimento da alta gestão no processo
- Envolvimento do máximo possível de pessoas no processo
- Disseminação do BSC para toda a organização
- Utilização do BSC como processo contínuo de aprimoramento
- Certificação de que a visão estratégica de longo prazo está embutida no desenho do painel do BSC

FONTE: Cunha e Kratz (2016).

Dessa forma, sendo o Farol a ferramenta que viabiliza aos gestores o monitoramento dos indicadores do BSC no IFRN, e vinculando-se as conclusões acima aos objetivos deste estudo, evidencia-se a importância de analisar os fatores críticos de sucesso na implantação do Farol de Desempenho.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se pelo tipo descritivo, uma vez que busca descrever o entrelaçamento de fenômenos, suas relações e interações, visando a aprofundar a compreensão sobre a realidade estudada (BIROCHI, 2015). Sua natureza é aplicada, com abordagem qualitativa e estratégia de levantamento de dados baseada em pesquisa documental (GIL, 2008), consistindo na coleta de informações em documentos e publicações produzidos pelo IFRN, buscando reconstituir o processo de implementação do Farol de Desempenho e identificar a atenção aos fatores críticos de sucesso. Dentre os registros escritos que podem ser usados como fonte de informação encontram-se, por exemplo, relatórios, atas de reunião, pareceres, revistas, etc. (BIROCHI, 2015).

Conjugada a essas técnicas de levantamento de dados, foi empregada a observação participante, uma vez que a pesquisadora é parte integrante dos grupos que atuaram na construção dos documentos e ferramentas objeto de estudo. Segundo Gil (2008), a observação participante possibilita captar as palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos (fenômenos) observados. Esta estratégia combina-se ao

procedimento de estudo de caso, posto que, conforme Severino (2013), se concentra em um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos.

Em relação à técnica de análise, este trabalho se utilizou da análise de conteúdo. Os documentos a serem analisados fazem parte do escopo de domínio para aplicação da técnica, segundo Bardin (1977). Neste estudo, a análise de conteúdo se vale do método das categorias, descrito pelo mesmo autor, uma vez os registros foram analisados sob o “crivo da classificação” – neste caso, os fatores críticos de sucesso – conforme a presença de itens de sentido.

Dessa forma, os fatores críticos de sucesso se enquadram em categorias de análise, sob as quais foram identificados e classificados os documentos e publicações do IFRN relativos à implementação do Farol de Desempenho, visando atingir o objetivo geral deste estudo: avaliar a implementação do Farol no IFRN à luz dos fatores críticos de sucesso na literatura.

As categorias de análise resultam da compilação dos fatores críticos de sucesso apontados no Quadro 2 e adaptados ao tema central deste estudo – a implementação do Farol de Desempenho – encontrando-se definidas no Quadro 3.

QUADRO 3 - CATEGORIAS DE ANÁLISE NA IMPLEMENTAÇÃO DO FAROL

- Comprometimento da alta gestão no processo
- Envolvimento do máximo possível de pessoas no processo
- Disseminação do Farol para toda a organização
- Utilização do Farol como processo contínuo de aprimoramento
- Certificação de que a visão estratégica de longo prazo está embutida no desenho do painel de desempenho do Farol

FONTE: As autoras (2022).

Os documentos utilizados para a análise foram selecionados devido à conexão com o tema da pesquisa. Também compõem o estudo diversas notícias dedicadas a documentar o processo de implantação do Farol, localizadas através de consultas, tanto na ferramenta de pesquisa embutida no Portal do IFRN quanto no buscador Google, com expressões combinando os termos-chave “Farol de Desempenho”, “implantação”, “divulgação”, “sensibilização”, “IFRN” e “Codir”.

Todos os itens encontram-se publicados no Portal do IFRN e compilados no Quadro 4. A análise de conteúdo dos documentos e notícias seu deu pela leitura e interpretação do discurso neles apresentados, identificando e classificando unidades de sentido para cada categoria descrita no Quadro 3. Ou seja: a seleção de trechos enquanto achados da pesquisa deu-se conforme presença de itens de sentido (BARDIN, 1977; SEVERINO, 2013).

QUADRO 4 - DOCUMENTOS E NOTÍCIAS ANALISADOS NA PESQUISA

Tipo	Descrição
Documento	Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2026 (PDI) – Integra o plano estratégico de longo prazo do IFRN, construído sob metodologia BSC. Contém o mapa estratégico e o painel de desempenho (indicadores).
	Tutorial do SUAP Planejamento Estratégico 2020 – Descreve as funcionalidades das ferramentas computacionais para o monitoramento do PDI, dentre elas o Farol de Desempenho.
	Atas de reunião do Colégio de Dirigentes (Codir) do IFRN – Relatam os principais pontos de discussão e decisões proferidas pelos membros do Codir, instância de governança do IFRN.
	Boletins de serviço da Reitoria – Relação de atos administrativos emitidos pela Reitoria do IFRN, sob a forma de Portarias.
	Relatório de Gestão 2019 – É o documento que apresenta a prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle, com demonstrativos dos resultados institucionais no formato de relato integrado da gestão, relativos ao ano 2019.
Notícia	A) Plano de Desenvolvimento Institucional começa a ser implantado nos <i>campi</i> (22/08/2019)
	B) Capacitação sistêmica trata de indicadores e Farol de Desempenho (19/01/2021)
	C) Farol do Desempenho é destaque na implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (28/08/2019)
	D) IFRN implementa PDI na Reitoria e apresenta o Farol de Desempenho (08/10/2019)
	E) Farol de Desempenho é lançado como ferramenta de monitoramento estratégico (04/10/2019)
	F) IFRN dá continuidade à implementação do PDI nos <i>campi</i> (04/09/2019)

FONTE: As autoras (2022).

5 CONCEPÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO FAROL DE DESEMPENHO DO IFRN

A gênese para implantação do Farol de Desempenho encontra-se no PDI 2019-2026, que instituiu o monitoramento dos indicadores estratégicos contidos no planejamento, considerando os indicadores gerenciais médios e os indicadores por *campus* (IFRN, 2019a). O objetivo do Farol é apresentar o nível de alcance das metas estratégicas e dos indicadores ao longo do ano.

Em analogia ao semáforo de trânsito, o Farol indica visualmente a situação do alcance das metas através de cores verde (alcançado), amarelo (parcialmente alcançado) e vermelho (não alcançado), além da cor cinza, representando não se aplica/meta indefinida (Oliveira *et al.*, 2020).

Além da situação de alcance dos indicadores perante as metas do PDI, o Farol dispõe de outras informações, que podem ser verificadas na Figura 1. São informados,

também, a meta anual estabelecida no mapa estratégico do PDI, a meta trimestral, o valor atingido (hoje), e a informação sobre a polaridade do indicador.

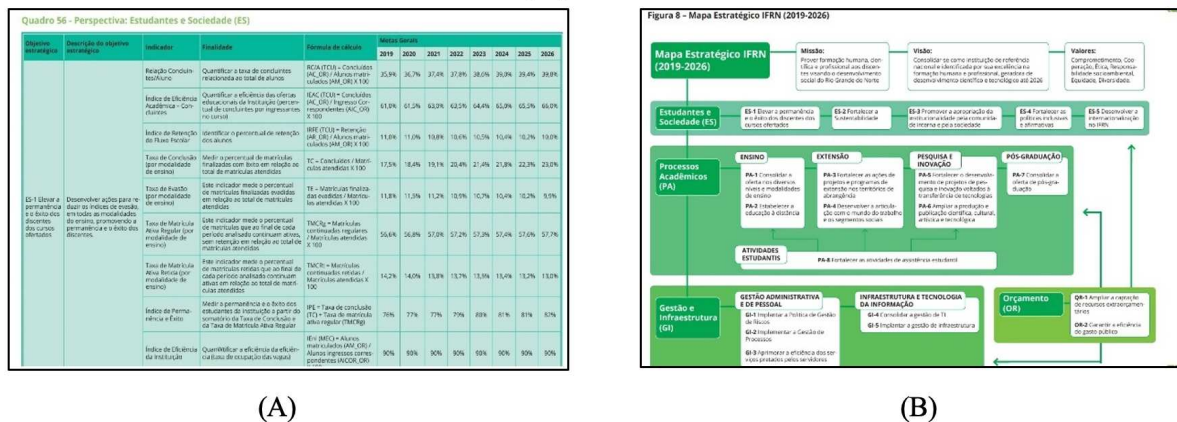
FIGURA 1 - VISUALIZAÇÃO DE INDICADORES NO FAROL DE DESEMPENHO



FONTE: Oliveira *et al.* (2020).

Considerando a assertiva de que a ferramenta nada mais é do que uma disposição gráfica dos objetivos que o IFRN precisa atingir (Oliveira *et al.*, 2020), o Farol também apresenta os resultados por objetivo estratégico (OE), respeitando-se o elo existente entre esses OE e os indicadores a ele vinculados no painel de desempenho estratégico do PDI. Segundo IFRN (2019a), complementarmente ao mapa estratégico, o painel de desempenho possibilita traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e iniciativas. A Figura 2 a seguir apresenta o painel de desempenho e o mapa estratégico, publicados no PDI.

FIGURA 2 - INSTRUMENTOS-SÍNTESE DA ESTRATÉGIA DO IFRN – A) PAINEL DE DESEMPENHO; B) MAPA ESTRATÉGICO



FONTE: IFRN (2019a).

Na Figura 3 se verifica como são apresentados os resultados do alcance dos objetivos estratégicos, que seguem o mesmo padrão de cores utilizado para os indicadores. Nela, o desempenho de um determinado OE é apresentado na barra Progresso, cujo valor é calculado a partir do atingimento dos indicadores a ele associados. Segundo Oliveira *et al.* (2020), cada indicador exerce uma relevância dentro do respectivo OE, que determina sua importância na contribuição para o atingimento (progresso) do objetivo estratégico.

Observa-se, ainda, na Figura 2, que os objetivos estratégicos se encontram agrupados sob as perspectivas do PDI, desenvolvido sob a metodologia *Balanced Scorecard*. Em resumo, o PDI e o Farol apresentam 4 perspectivas, 20 objetivos estratégicos e 79 indicadores, com metas para 8 anos e desdobrados em 23 unidades (IFRN, 2019a).

FIGURA 3 - VISUALIZAÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NO FAROL DE DESEMPENHO



FONTE: Oliveira *et al.* (2020).

Os resultados são apresentados trimestralmente. Para que isso ocorra, a cada trimestre, é aberto um período para alimentação das variáveis, que são medidas integrantes dos indicadores de desempenho (Oliveira *et al.*, 2020).

Portanto, em suma, o Farol busca apresentar, em interface descomplicada, uma solução de gerenciamento em tempo real, integrando planejamento, execução e acompanhamento (IFRN, 2019c). Em 2019, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Prodes) do IFRN lançou o Farol de Desempenho, ferramenta de monitoramento das metas estabelecidas pelo PDI (Notícia B, Quadro 4). A implantação foi marcada pelo processo de divulgação da ferramenta, que ocorreu por meio de visitas técnicas aos *campi* e à Reitoria para apresentação das funcionalidades do Farol (Notícias C e D, Quadro 4). Paralelamente à divulgação, foi realizada ação de capacitação para alimentação da ferramenta, no formato de oficina-formação, em agosto e setembro de 2019 (IFRN, 2020). A partir de então o Farol entrou em regime de uso, após seu lançamento em 1º de outubro de 2019 (Notícia E, Quadro 4).

Os resultados são apresentados trimestralmente. Para que isso ocorra, a cada trimestre, é aberto um período para alimentação das variáveis, que são medidas integrantes dos indicadores de desempenho (Oliveira *et al.*, 2020).

Portanto, em suma, o Farol busca apresentar, em interface descomplicada, uma solução de gerenciamento em tempo real, integrando planejamento, execução e acompanhamento (IFRN, 2019c). Em 2019, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Prodes) do IFRN lançou o Farol de Desempenho, ferramenta de monitoramento das metas estabelecidas pelo PDI (Notícia B, Quadro 4). A implantação foi marcada pelo processo de divulgação da ferramenta, que ocorreu por meio de visitas técnicas aos *campi* e à Reitoria para apresentação das funcionalidades do Farol (Notícias C e D, Quadro 4). Paralelamente à divulgação, foi realizada ação de capacitação para alimentação da ferramenta, no formato de oficina-formação, em agosto e setembro de 2019 (IFRN, 2020). A partir de então o Farol entrou em regime de uso, após seu lançamento em 1º de outubro de 2019 (Notícia E, Quadro 4).

6 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

Categoria 1: Comprometimento da alta gestão no processo

Nas notícias analisadas é evidenciado o apoio da alta gestão no processo de implantação do Farol. A Notícia A, de 22/08/2019, destaca a presença do gestor máximo (reitor) e seu imediato, o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. O comprometimento do reitor com o sucesso da implantação do Farol é evidenciado na Notícia C, de 28/08/2019, ao afirmar que o Farol facilita o fazer institucional, com visibilidade e transparência. Em IFRN (2019c) é demonstrada a validação do trabalho pelo Colégio de Dirigentes, enquanto instância de governança, bem como o reconhecimento do reitor das vantagens da ferramenta: acompanhamento, análise de gestão, análise comparativa entre os *campi* e para fins de elaboração de relatório de gestão no final do ano.

Verifica-se, portanto, que a alta gestão tomou parte no processo de implementação do Farol de Desempenho na frente de divulgação, destacando os pontos positivos da ferramenta para a comunidade interna em geral. Questiona-se, entretanto, se esse envolvimento ocorreu nas demais etapas do processo, uma vez que contava com o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional como único representante da alta gestão, à época do lançamento do Farol (IFRN, 2019b).

Categoria 2: Envolvimento do máximo possível de pessoas no processo

O principal documento de referência sobre a criação dos indicadores de desempenho do IFRN, sob a metodologia BSC, é o PDI 2019-2026. Nele, tem-se uma narrativa detalhada sobre as formas de participação da comunidade na construção do Plano e painel de desempenho, sem abranger a elaboração e implantação do Farol, que ocorreu em momento posterior (Notícia E, Quadro 4).

Posto isso, faz-se importante analisar a participação coletiva no contexto de construção do painel de desempenho, pois o Farol é a ferramenta que realiza o seu acompanhamento, uma vez que mede o desempenho institucional (OLIVEIRA *et al.*, 2020). Essa etapa ficou a cargo da comissão central do PDI, apoiada por comissões temáticas. A comissão central atuou na discussão e aprovação dos indicadores, e as comissões temáticas atuaram com vistas a auxiliar na identificação das metas, projetos estratégicos e atividades. É relatado, ainda, que cada elemento do painel foi discutido e analisado individualmente por meio da técnica Delphi¹ e posteriormente submetido a nova discussão e aprovação pela comissão central (IFRN, 2019a). O Quadro 5 sintetiza o pessoal envolvido no processo, bem como as estruturas organizacionais que representam (IFRN, 2018).

QUADRO 5 - SÍNTESE DAS PESSOAS ENVOLVIDAS NA CONSTRUÇÃO DO PAINEL DE DESEMPENHO

<i>Tipo de comissão</i>	<i>Nome</i>	<i>Total de participantes</i>	<i>Estruturas organizacionais representadas</i>
Central	Comissão Central	21	Setores estratégicos, corpo docente, corpo técnico-administrativo, colégio de dirigentes
Temática	Comissão Temática de Políticas de Desenvolvimento Institucional	12	Setores ligados ao tema, corpo de especialistas
	Comissão Temática de Políticas Acadêmicas e de Inovação	14	Setores ligados ao tema
	Comissão Temática de Políticas de Gestão e Administração de Pessoal	14	Setores ligados ao tema, comissões independentes representativas dos corpos docente e técnico-administrativo
	Comissão Temática de Políticas de Infraestrutura	11	Setores ligados ao tema, corpo de especialistas

FONTE: As autoras, com base na Portaria nº 939/2018-RE/IFRN (IFRN, 2018).

Quanto à posterior etapa de desenvolvimento do Farol, os registros analisados não permitem obter conclusões sobre as formas de participação e envolvimento da comunidade. Assim, conclui-se que, num primeiro momento, a implementação viabilizou o envolvimento do público interno pelo formato de representação (vide Quadro 5) e, posteriormente, focou no trabalho técnico com equipe restrita.

¹ A técnica Delphi se baseia na opinião ou estimativas de especialistas no campo a ser investigado, e foi descrita no artigo *Delphi forecasting: Future issues in grievance arbitration*, de Lavada A. Adams (1980). [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(80\)90015-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(80)90015-3).

Categoria 3: Disseminação do Farol para toda a organização

De acordo com as notícias analisadas, relacionadas no Quadro 4, o processo de implantação do Farol de Desempenho coincide com a etapa de divulgação do PDI, que consistiu em visitas aos *campi* e à Reitoria para reunião com estudantes e servidores (Notícias A e D) e reuniões com foco na apresentação do Farol aos responsáveis pelo seu gerenciamento em nível local (Notícia C). Um cronograma parcial das visitas é apresentado na Notícia F, de 04/09/2019.

A Notícia C, de 28/08/2019, apresenta o depoimento de dois diretores de *campi* sobre como perceberam a utilidade do Farol nas práticas de gestão, se inserindo no processo de acompanhamento dos indicadores. Nas palavras do diretor-geral do *Campus* São Paulo do Potengi, o Farol “nos dará a condição de identificar – e instantaneamente – as dificuldades gerenciais que eventualmente tenhamos e a evolução das metas institucionais”. A diretora do *Campus* Avançado Lajes afirmou que “esse acompanhamento é um excelente instrumento a ser implementado, pois nos possibilitará verificar o desenvolvimento institucional”. O Farol foi efetivamente lançado em 1º de outubro de 2019 (Notícia E, Quadro 4), marcando o início de sua operação.

Nota-se que as notícias analisadas priorizaram comunicar a “implementação do PDI 2019-2026”, enquadrando a implantação do Farol como parte integrante. O Relatório de Gestão 2019 explicita a dinâmica do processo, uma vez que a aprovação do Plano pelo Conselho Superior se deu em pleno curso do exercício 2019, e sua implementação vinha sendo realizada em etapas, considerando as necessidades de adaptação à nova metodologia e desenvolvimento das ferramentas informatizadas no Suap (IFRN, 2020).

Portanto, a estratégia de disseminação do Farol de Desempenho na esteira do desenvolvimento inicial do PDI expôs a ferramenta ao grande público institucional através de visitas e reuniões *in loco* nas unidades, promovendo conhecimento, contextualização estratégica e adesão ao seu uso para acompanhamento do desempenho do IFRN.

Categoria 4: Utilização do Farol como processo contínuo de aprimoramento

O Farol aponta o nível de alcance das metas e indicadores ao longo do ano, com apresentação trimestral dos resultados (OLIVEIRA *et al.*, 2020). Assim, a ferramenta se apresenta como um desdobramento de curto prazo do painel de desempenho do PDI (Figura 2), cujas metas foram estabelecidas anualmente.

Segundo Bahia (2021), é importante investir na melhoria dos processos para se atingir novos padrões de satisfação da sociedade com o auxílio de indicadores, que promovem melhor direcionamento e apontam quais processos organizacionais devem ser aprimorados. O Farol contribui para a melhoria contínua, uma vez que, conforme IFRN (2019a), com a estruturação do painel de indicadores, torna-se possível identificar se as ações realizadas efetivamente contribuem nos processos.

Conceitualmente, portanto, o Farol promove o processo contínuo de aprimoramento. No entanto, sua utilização efetiva precisa ser avaliada para constatação prática

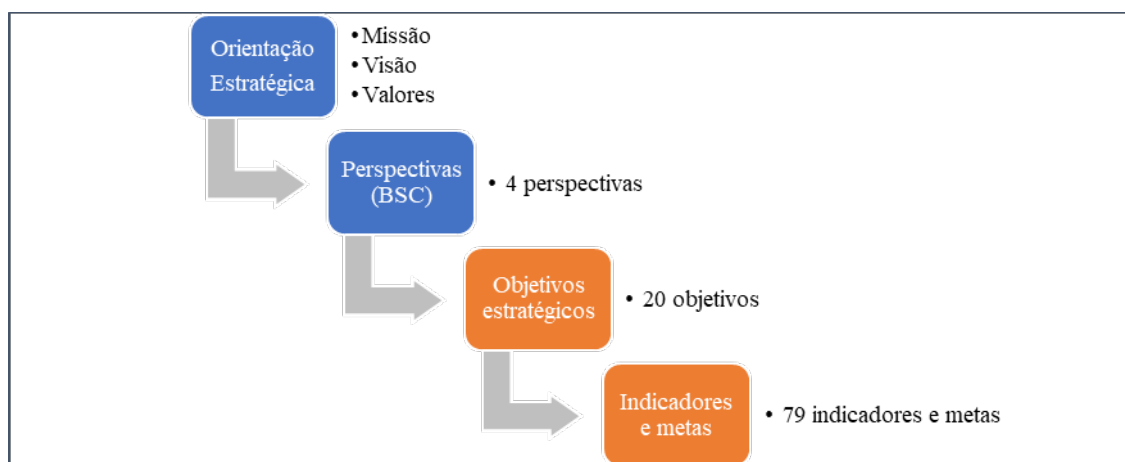
dessa contribuição à melhoria institucional, o que não está contemplado nos objetivos deste estudo.

Categoria 5: Certificação de que a visão estratégica de longo prazo está embutida no desenho do painel de desempenho do Farol

A expressão da visão estratégica de longo prazo se encontra no mapa estratégico do PDI. Segundo Norton e Kaplan (2000), os mapas ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática, representando uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Dessa forma, foi construído o mapa estratégico do IFRN com as perspectivas e os objetivos estratégicos a serem alcançados (IFRN, 2019a). No topo do mapa se encontram as declarações de missão, visão e valores (Figura 2 - b).

O painel de desempenho estratégico, por sua vez, desdobra o mapa estratégico até o nível de indicadores e metas, viabilizando o efetivo acompanhamento do progresso dos objetivos estratégicos (Figura 2 – a). Dessa forma, o completo percurso desde a concepção da estratégia (missão, visão) até a definição de indicadores e metas para verificação do alcance dos objetivos se define na análise conjunta dos dois instrumentos. A Figura 4 sintetiza esse encadeamento.

FIGURA 4 - PERCURSO ESTRATÉGICO DO PDI



FONTE: As autoras (2022).

A partir das características do Farol e dos seus elementos visuais descritos na seção de concepção e implantação (Figuras 1 e 3), e do percurso estratégico estabelecido no PDI (Figura 4), evidencia-se que o Farol efetivamente realiza o acompanhamento da estratégia. Assim, dá-se sentido ao conceito de PDI “vivo”, uma vez que o Farol afere o alcance dos objetivos estratégicos e seu desdobramento em indicadores (IFRN, 2019c).

Mesmo que a clara orientação estratégica do Farol certifique que a visão estratégica de longo prazo está embutida no seu desenho, é oportuno analisar se o enunciado da visão encontra eco no Farol. Remetendo-se ao texto, seria necessário dispor de métricas que permitam aferir, durante a vigência do PDI:

- a) O grau de consolidação do IFRN como instituição de referência nacional;

- b) Se é identificada por sua excelência na formação humana;
- c) Se é identificada por sua excelência na formação profissional;
- d) O grau de geração de desenvolvimento científico e tecnológico.

Na análise desses itens, observa-se que o item a) requer indicadores que comparem resultados do IFRN com os de outras instituições da Rede Federal, sob as mesmas métricas, de forma a viabilizar a análise comparativa em áreas ou ambientes semelhantes (BAHIA, 2021), e afastar leitura abstrata do enunciado. O painel de desempenho contém apenas indicadores internos e, portanto, o Farol não expressa resultados que atendam ao item a).

Para os itens b) e c) ocorre similaridade com o objetivo estratégico **ES-3: Promover a apropriação da institucionalidade pela comunidade interna e externa e pela sociedade**, bem como alguns de seus indicadores: **Índice de satisfação com a instituição e Percepção sobre a instituição (externa)**. Entretanto, ambos não adentram na especificidade dos temas formação humana e profissional.

Em relação ao item d) existem indicadores identificados com a temática. **Quantidade de ativos de propriedade intelectual, Indicador acumulado de publicações técnico-científicas e Número de eventos científicos, culturais, artísticos e tecnológicos realizados** podem responder à aferição do item d). Uma análise confirmatória se faz necessária e pode ser objeto de estudos futuros.

CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo avaliar a implementação do Farol de Desempenho à luz dos fatores críticos de sucesso (FCS) na literatura. Devido ao tema ser ainda pouco explorado na literatura científica, o escopo de análise baseou-se nos FCS descritos por Cunha e Kratz (2016) em seu estudo sobre a implementação do BSC em uma instituição pública de ensino.

Para atingir o objetivo, foi necessário reconstituir, através de análise de conteúdo de documentos, notícias e publicações diversas, o processo de implantação do Farol de Desempenho no IFRN. Uma vez descrita a concepção e implantação da ferramenta, o processo foi revisto sob as cinco categorias de análise, que consistem nos FCS identificados na literatura e adaptados para o problema de pesquisa.

Os resultados encontrados para a Categoria 1 demonstram que o comprometimento da alta gestão na implementação do Farol se deu na forma de apoio público e divulgação. Além disso, sob a forma de chancela, uma vez que a ferramenta foi aprovada por instância de governança e lançada pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - órgão executivo da Reitoria. Apesar de não haver suficientes evidências de envolvimento direto da gestão na concepção da ferramenta, houve delegação dessa tarefa, o que é condizente com o caráter técnico da atividade.

Na Categoria 2 a sequência de atividades de construção do painel de desempenho, do desenvolvimento e da implementação do Farol tiveram diferentes formas de envolvimento da comunidade interna. A primeira deu-se através da formação de uma

comissão central e quatro comissões temáticas, que representaram uma ampla quantidade de setores e públicos institucionais. As atividades de desenvolvimento e implantação foram, em princípio, desenvolvidas com envolvimento restrito de pessoas, considerando-se que não há evidências em contrário. Cabe ressaltar que as notícias analisadas, em si, são um mecanismo adicional de alcance e envolvimento de pessoas, no âmbito interno e externo. Posto isso, enfatiza-se o trabalho técnico de elaboração de indicadores, especificação e desenvolvimento de uma ferramenta informatizada, cuja natureza tende a limitar o fator participativo.

Os resultados para a Categoria 3 demonstram ações consistentes de disseminação do Farol de Desempenho, no formato de visitas às unidades com dois focos: 1) reunião com o grande público no *campus* e reitoria, com abordagem conjunta de temas estratégicos e contemporâneos; 2) reunião com equipe local, focado na apresentação das funcionalidades do Farol. A presença da alta gestão nesses momentos qualifica a disseminação da ferramenta, pois alia-se ao comprometimento tratado na Categoria 1 e permite potencializar a adesão ao uso do Farol em âmbito local.

A Categoria 4 reflete uma preocupação concernente ao futuro da ferramenta, que é o seu uso como processo contínuo de aprimoramento. Como o objetivo deste estudo remete-se à implementação do Farol, a análise deste ponto limitou-se ao aspecto conceitual. Concluiu-se que a categoria foi contemplada, pois o Farol direciona as melhorias de processos através do acompanhamento de indicadores e metas. Entretanto, considerando que o Farol está em operação há menos de dois anos, cabe uma avaliação com foco na pós-implantação, para constatação prática da sua influência no aprimoramento institucional.

A quinta e última categoria analisada revela estrita conexão do Farol com a orientação estratégica da instituição, uma vez que sua concepção e implantação considerou todas as etapas do percurso estratégico traçado para construção do painel de desempenho. Porém, a expressão da visão de longo prazo possui um enunciado de certa complexidade, com representação parcial nos indicadores, o que poderá gerar dúvidas sobre o efetivo cumprimento da missão ao final da vigência do PDI. Assim, conclui-se que indicadores complementares devem ser incluídos no painel e no Farol, e uma análise confirmatória sobre a representatividade dos indicadores afins à visão deve ser conduzida.

De forma geral, através da análise das categorias, avalia-se que os fatores críticos de sucesso foram contemplados na implantação do Farol de Desempenho, com ressalvas quanto ao envolvimento do máximo número de pessoas (Categoria 2) e quanto à certificação de que a visão estratégica de longo prazo está embutida no desenho do painel de desempenho do Farol (Categoria 5).

Trabalhos futuros poderão explorar os apontamentos realizados na análise das categorias: avaliar o uso do Farol em momento pós-implantação para reanálise da Categoria 4; identificar indicadores novos e validar os atuais para suporte ao acompanhamento da Categoria 5. Ainda, poderão ser desenvolvidos estudos exploratórios para análise das ressalvas apontadas na conclusão e suas eventuais consequências no uso cotidiano do Farol de Desempenho.

REFERÊNCIAS

- BAHIA, L. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: ENAP, 2021. 43 p.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, I. M.; FREITAS, A. E. Gerando inteligência através de microdados: uma proposta de business intelligence para a área de ensino do Instituto Federal da Bahia (IFBA). **Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 4, p. 463-473, 2020.
- BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: UFSC, 2015. 134 p.
- BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. **Center for Information Systems Research**, v. 69, p. 1220-81, 1981.
- CUNHA, M. R.; KRATZ, L. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do Balanced Scorecard: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 3, p. 96-108, 2016.
- FELIX, R.; FELIX, P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 1, p. 51-74, 2014.
- GASPARETTO JÚNIOR, A. (org.). **Medidas de emergência na Administração Pública**. Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2020. 76 p. Disponível em: <https://doi.org/10.46420/9786588319215>. Acesso em: 21 mai. 2022.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GONZAGA, R. *et al.* Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. **RAC**, v. 21, Edição Especial FCG, art. 1, p. 1-21, 2017.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. 264 p.
- HOOD, C. A public management for all seasons? **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.
- IFRN. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Boletim de serviços do IFRN, número 06, ano 2018**. Natal: IFRN, jun. 2018. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/institucional/atos-administrativos/2018/boletim-de-servico-junho-2018/view>. Acesso em: 28 abr. 2021.
- _____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Plano de Desenvolvimento Institucional IFRN 2019-2026**. Natal: IFRN, 2019a. 226 p. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/institucional/pdi-2019-2026>. Acesso em: 21 mai. 2022.
- _____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Boletim de serviços do IFRN, número 07, ano 2019**. Natal: IFRN, jul. 2019b. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/institucional/atos-administrativos/2019/boletim-de-servico-julho-2019/view>. Acesso em: 28 abr. 2021.
- _____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Colégio de Dirigentes. Ata-síntese da reunião nº 06/2019-CODIR/IFRN, de 19/07/2019**. Natal: IFRN, 19 jul. 2019c. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/conselhos/conselho-de-dirigentes/atas/2019/reuniao-ordinaria-no-06-2019/view>. Acesso em: 28 abr. 2021.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Relatório de Gestão 2019**. Natal: IFRN, 2020. 170 p. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/acessoainformacao/auditorias/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 21 mai. 2022.

MATIAS, F. M. **Análise e avaliação de indicadores de desempenho para instituição pública de ensino**: o caso do IFMT Várzea Grande. 2020. 137 p. Dissertação (mestrado profissional), Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2020.

MARTINS, G. D.; PEIXE, B. C. Governança Pública: Análise Exploratória da Disclosure dos Municípios da Região Sul do Brasil. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 134-159, 2020.

MELO, L. G.; BERNARDES, M. E. O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 3, p. 90-115, 2020.

MOURA, J. *et al.* Governança Inovadora: o processo de implantação do Painel de Monitoramento do Governo do Rio Grande do Norte. **X Congresso Consad de Gestão Pública**, Brasília, jul. 2017.

MOURA, L. F. *et al.* Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 8, p. 1373-1410, 2019.

MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília, DF, Brasil, 2009. 112 p.

NORTON, D. P.; KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução: Luiz E. T. Frazão F^o. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso C. C. Serra. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

OLIVEIRA, A. S. *et al.* **Tutorial do SUAP Planejamento Estratégico – 2020**. Natal: IFRN, 2020. 67 p. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/institucional/pdi-2019-2026>. Acesso em: 21 mai. 2022.

PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J.; SILVA, L. C. Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 9, n. 2, p. 219-244, 2019.

PORTUGAL, N. S. *et al.* A adaptação do balanced scorecard ao sinaes: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 4, p. 3851-3868, 2020.

SANTOS, A. F. Análise dos Sistemas Integrados de Gestão da UFRN sob a perspectiva da Nova Gestão pública. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 01-13, 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013. 304 p.

SILVA, A. *et al.* Avaliação do plano de expansão da rede federal de ensino segundo indicadores de desempenho. **XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, Florianópolis, nov. 2019.

THOMAZ, S. M. **Avaliação do impacto do plano de expansão da rede federal na qualidade dos institutos federais de educação segundo indicadores de desempenho**. 2014. 109 p.

Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

WANG, L.; BECKETT, G. H.; BROWN, L. Controversies of Standardized Assessment in School Accountability Reform: A Critical Synthesis of Multidisciplinary Research Evidence. **Applied Measurement in Education**, v. 19, n. 4, p. 305–328, 2006.

