



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA –
MPAC 2012-2014**

**GESTÃO ESTRATÉGICA À LUZ DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED
SCORECARD*: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ**

FRANCISCO EBISON SOUTO CANUTO

**FORTALEZA
AGOSTO/2014**

FRANCISCO EBISON SOUTO CANUTO

GESTÃO ESTRATÉGICA À LUZ DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria. Orientadora: Profa. Dra. Maria Naiula Monteiro Pessoa.

FORTALEZA

AGOSTO/2014

FICHA CATALOGRÁFICA

C235g	<p>Canuto, Francisco Ebison Souto</p> <p>Gestão estratégica à luz das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará / Francisco Ebison Souto Canuto. Fortaleza: UFC / FEAAC, 2014.</p> <p>150f.</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria.</p> <p>Orientador: Profa. Dra. Maria Naiula Monteiro Pessoa.</p> <p>1. Gestão Estratégica. 2. Instituições de Ensino Superior. 3. <i>Balanced Scorecard</i>. I. Título.</p> <p>CDD – 658.4012</p>
-------	---

FRANCISCO EBISON SOUTO CANUTO

GESTÃO ESTRATÉGICA À LUZ DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

A citação de qualquer trecho desta dissertação é permitida desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Dissertação apresentada e aprovada em: 19 / 08 / 2014

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Maria Naiula Monteiro Pessoa (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Membro)
Universidade Federal do Ceará

Prof.^a Dr.^a Glória Maria Marinho Silva Sampaio (Membro)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

AGRADECIMENTOS

A DEUS que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

A professora Maria Naiula Monteiro Pessoa que me orientou desde o início deste trabalho e especialmente pela grande oportunidade de desenvolver e aperfeiçoar minhas qualificações pessoais e profissionais.

Aos professores Augusto Cabral e Glória Marinho por aceitarem o convite de participarem da banca examinadora deste trabalho.

A todos os professores com quem tive aula e que muito contribuíram dividindo seus conhecimentos e ajudando no entendimento desta monografia.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), em particular, ao Reitor e aos Diretores-Gerais, Diretores de Administração e Diretores de Ensino dos *campi* participantes desta pesquisa que com total disposição ofereceram todos os dados necessários para a realização deste estudo de caso e especialmente pelas discussões calorosas que enriqueceram a elaboração das conclusões.

Aos meus amigos Evandro Martins, Willame Felipe, Ana Leila Maciel, Ivanildo Souza e Nicolas Araújo, pelo incentivo e apoio dado durante a realização deste trabalho.

Aos meus irmãos Pedro Canuto e Erivando Canuto pelo incentivo e ajuda oferecida no desenvolvimento deste trabalho.

A minha esposa Ígia Canuto que com muita paciência, consciência, carinho e amor soube superar alguns momentos de minha ausência.

E em especial aos meus pais Paulo Canuto e Vera Canuto que com todo esforço e dedicação deram-me a oportunidade de estudar, a força para lutar por meus objetivos e me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com determinação e humildade.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta dissertação.

“O principal objetivo da educação é criar homens capazes de fazer novas coisas, não simplesmente de repetir o que outras gerações fizeram – homens criativos, inventivos e descobridores”.

Piaget

RESUMO

A gestão das instituições públicas e privadas, no decorrer dos anos, vem tornando cada vez mais desafiador o trabalho dos gestores nessas organizações. Muitos sistemas de gestão têm sido criados e utilizados como meio de facilitar a gestão das instituições existentes no Brasil e no mundo, sendo que, em muitos casos, não permitiram atender a todos os anseios dessas organizações, tendo em vista a diversidade de variáveis não controláveis existentes, assim como, pela dificuldade de torná-las mensuráveis. Dentre os instrumentos de gestão já criados, o *Balanced Scorecard (BSC)* vem se destacando, tendo em vista a metodologia utilizada para auxiliar na gestão estratégica dessas instituições. O ente governamental, como meio de atender aos anseios da população, tem buscado utilizar o *BSC* como ferramenta para maximizar o atingimento dos objetivos institucionais firmados perante a sociedade, assim, melhorando a sua gestão estratégica, bem como cumprindo com a sua missão institucional. Desta forma, as instituições de ensino superior públicas, que em regra geral, possuem uma fraca cultura de gestão estratégica, têm a possibilidade de, através da utilização do *BSC*, melhorar o seu desempenho. Assim, diante do cenário apresentado e considerando que nessas instituições não é regra comum a utilização dessa ferramenta, o presente estudo tem como objetivo investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*. Para tanto, o estudo adota uma abordagem mista de pesquisa, compreendendo a combinação de elementos qualitativos, com delineamento exploratório, a partir, preliminarmente, da revisão bibliográfica e documental dos três principais temas base deste trabalho: Gestão Estratégica, Instituições de Ensino Superior (IES) e *Balanced Scorecard (BSC)*; e elementos quantitativos, com delineamento descritivo, evidenciado por meio da utilização da estatística descritiva e análise de conteúdo, a partir da coleta de dados advindos de questionários e entrevistas realizadas com os gestores de nível estratégico existentes na instituição escolhida para o estudo. Desta forma, este trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo, considerando a necessidade de explorar e descrever o comportamento deste fenômeno a partir de um estudo de caso único a ser realizado no IFCE. Os resultados da pesquisa apontam que, considerando a atividade fim da Instituição, a mesma prioriza a perspectiva clientes em detrimento das demais perspectivas do *BSC*, assim como, que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE está parcialmente alinhado ao que preconiza o *BSC*, considerando a necessidade de balancear a forma de execução, acompanhamento e avaliação de suas perspectivas. Pôde-se verificar, também, que mesmo não sendo o *BSC* o modelo atual utilizado pelo IFCE para gerir a Instituição, a mesma está apta para realizar a sua implementação.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Instituições de Ensino Superior. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The management of public and private institutions has, over the years, been making the work of managers increasingly challenging in these organizations. Many management systems have been or are still being created and used as a means to facilitate the management of existing institutions in Brazil and abroad, and, in many cases, not allowed to meet all the needs of these organizations, given the diversity of uncontrollable variables that exist, as well as the difficulty of making them measurable. Among the management tools created, the Balanced Scorecard (BSC) has been excelling, considering that the methodology is used to assist in the strategic management of these institutions. The governmental entity as a means to meet the needs of the population, has sought to utilize the BSC as a tool to maximize the achievement of institutional goals outlined with the society, thus improving its strategic management as well as fulfilling its institutional mission. To this end, the institutions of public higher education, in general, that have a poor strategic management culture, have the possibility of using the BSC to improve their performance. Thus, before the scenario presented and considering that in these institutions the use of this tool is not common rule, the present study aims to investigate how the current model of strategic management at the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) aligns itself to the perspectives of the Balanced Scorecard (BSC). To that end, the study adopts a mixed research approach, comprising the combination of qualitative elements, through an exploratory design, from a preliminarily review of bibliographic and documentary of the three main foundation themes of this work: Strategic Management, Higher Education Institutions and Balanced Scorecard (BSC). And quantitative elements, through a descriptive design, evidenced by the use of descriptive statistics and content analysis, from data collected from questionnaires and interviews with managers of strategic level existing in the institutions chosen for the study. Thus, this research can be regarded as a descriptive exploratory study, considering the need to explore and describe the behavior of this phenomenon from a single case study to be conducted at the IFCE. The survey results show that, considering the core activity of the institution, it prioritizes the perspective customers at the expense of other perspectives of the BSC, as well as the current model of strategic management of IFCE is partially aligned to that recommended by the BSC, considering the need to balance the form of implementation, monitoring and evaluation of their prospects. We can notice also that despite not being the BSC the current model used by IFCE to manage the institution, it is able to achieve its implementation.

Keywords: Strategic Management. Higher Education Institutions. Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Escolha de um caminho de ação pela instituição.....	26
Figura 2 - Contexto onde a estratégia é formulada.....	27
Figura 3 - Relacionamento das perspectivas estratégicas e visão da empresa.....	36
Figura 4 - A perspectiva dos processos internos.....	43
Figura 5 - A estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	45
Figura 6 - Como uma instituição vincula as medidas das quatro perspectivas.....	51
Figura 7 - Construção do mapa estratégico.....	53
Figura 8 - O <i>scorecard</i> como sistema de gestão.....	55
Figura 9 - Modelo simples de criação de valor pela missão.....	60
Figura 10 - Modelo do <i>BSC</i> no Conselho Municipal de <i>Charlotte</i>	61
Figura 11 - Estrutura de coleta de dados da pesquisa.....	72
Figura 12 - Ciclo da gestão estratégica do IFCE.....	79
Figura 13 - Ciclo do PDCA.....	81

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participantes da pesquisa.....	85
Gráfico 2 - Gênero dos respondentes.....	86
Gráfico 3 - Faixa etária dos respondentes.....	87
Gráfico 4 - Cargo de efetivo exercício dos respondentes.....	88
Gráfico 5 - Titulação dos respondentes.....	89
Gráfico 6 - Tempo total de efetivo exercício dos respondentes.....	90
Gráfico 7 - Tempo total de efetivo exercício dos respondentes na atual função de diretor.....	91
Gráfico 8 - Tempo total de efetivo exercício dos respondentes em funções de direção.....	92

QUADROS

Quadro 1	- Dimensões das dez escolas.....	24
Quadro 2	- Estratégias para o melhor e para pior.....	30
Quadro 3	- Processo de construção do <i>BSC</i>	48
Quadro 4	- Categorias temáticas por instrumento de coleta.....	75
Quadro 5	- Gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção Geral.....	93
Quadro 6	- Gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção de Ensino.....	94
Quadro 7	- Gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção de Administração.....	95
Quadro 8	- Dificuldades existentes na gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção Geral.....	97
Quadro 9	- Dificuldades existentes na gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção de Ensino.....	98
Quadro 10	- Dificuldades existentes na gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção de Administração.....	99
Quadro 11	- Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção Geral.....	102
Quadro 12	- Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção de Ensino.....	104
Quadro 13	- Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção de Administração.....	106
Quadro 14	- Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção Geral.....	109
Quadro 15	- Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção de Ensino.....	111
Quadro 16	- Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção de Administração.....	113
Quadro 17	- Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção Geral.....	116
Quadro 18	- Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção de Ensino.....	118
Quadro 19	- Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção de Administração.....	120
Quadro 20	- Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção Geral.....	123
Quadro 21	- Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção de Ensino.....	125
Quadro 22	- Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção de Administração.....	127

TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos <i>campi</i> do IFCE.....	65
Tabela 2 - Nível de respostas dos questionários e entrevistas aplicados.....	84
Tabela 3 - Gênero dos respondentes.....	85
Tabela 4 - Faixa etária dos respondentes.....	86
Tabela 5 - Cargo de efetivo dos respondentes.....	88
Tabela 6 - Titulação dos respondentes.....	89
Tabela 7 - Tempo total de efetivo exercício dos respondentes.....	90
Tabela 8 - Tempo total de efetivo exercício dos respondentes na atual função de diretor.....	91
Tabela 9 - Tempo total de efetivo exercício dos respondentes em funções em funções de direção.....	92
Tabela 10 - Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção Geral.....	100
Tabela 11 - Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção de Ensino.....	103
Tabela 12 - Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção de Administração.....	105
Tabela 13 - Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção Geral.....	108
Tabela 14 - Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção de Ensino.....	110
Tabela 15 - Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção de Administração.....	112
Tabela 16 - Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção Geral.....	114
Tabela 17 - Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção de Ensino.....	117
Tabela 18 - Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção de Administração.....	119
Tabela 19 - Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção Geral.....	121
Tabela 20 - Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção de Ensino.....	124
Tabela 21 - Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção de Administração.....	126
Tabela 22 - Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão geral.....	128
Tabela 23 - Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão geral.....	130
Tabela 24 - Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão geral.....	132
Tabela 25 - Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão geral.....	133
Tabela 26 - Perspectiva geral de alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE ao <i>BSC</i>	135

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Delimitação do tema e contextualização.....	15
1.2 Justificativa da pesquisa.....	17
1.3 Questão de pesquisa.....	19
1.4 Pressupostos.....	20
1.5 Objetivos.....	20
1.6 Aspectos metodológicos.....	21
1.7 Estrutura geral do trabalho.....	21
2 GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	23
2.1 A estratégia e sua evolução.....	23
2.2 Objetivos da gestão estratégica.....	29
2.3 Gestão estratégica de instituições de ensino superior.....	31
3 O <i>BALANCED SCORECARD</i>	35
3.1 O <i>balanced scorecard</i> como um sistema gerencial.....	35
3.2 Perspectivas do <i>balanced scorecard</i>	39
3.3 Integração das medidas do <i>balanced scorecard</i> à estratégia.....	45
3.4 O <i>balanced scorecard</i> e a gestão estratégica.....	54
3.5 O <i>balanced scorecard</i> em instituições de ensino superior.....	57
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	62
4.1 Classificação da pesquisa.....	62
4.2 Unidade de análise.....	64
4.3 Sujeitos da pesquisa.....	66
4.4 Coleta de dados.....	67
4.5 Interpretação e análise de dados.....	73

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	76
5.1 O modelo de gestão estratégica atual do IFCE.....	76
5.2 Alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE às perspectivas do <i>BSC</i>	83
5.2.1 <i>Perfil dos respondentes</i>	85
5.2.2 <i>Percepção dos gestores do IFCE em relação ao modelo atual de gestão estratégica da Instituição</i>	93
5.2.3 <i>Alinhamento do IFCE à perspectiva aprendizado e crescimento</i>	100
5.2.4 <i>Alinhamento do IFCE à perspectiva processos internos</i>	107
5.2.5 <i>Alinhamento do IFCE à perspectiva financeira</i>	114
5.2.6 <i>Alinhamento do IFCE à perspectiva clientes</i>	121
5.3 Análise geral.....	128
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	137
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICES.....	146

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema e contextualização

A partir da criação das 19 Escolas de Aprendizes Artífices nos diversos Estados da Federação, em 23 de setembro de 1909, o Presidente Nilo Peçanha, através do Decreto n.º 7.566, lançou a pedra fundamental da rede federal de educação profissional no país (REDE FEDERAL, 2013), representando-se, hoje, uma importante estrutura para que pessoas das mais diversas classes sociais tenham a possibilidade de acesso às conquistas científicas e tecnológicas (FERNANDES, 2009).

Foi na década de 1980, a partir de um novo cenário econômico e produtivo estabelecido, com o desenvolvimento de novas tecnologias agregadas à produção e à prestação de serviços, que as instituições de educação profissional buscaram diversificar programas e cursos para elevar os níveis da qualidade da mão-de-obra existente (REDE FEDERAL, 2013), contribuindo, desta forma, para responder, de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e de suporte aos arranjos produtivos locais (SILVA, 2009).

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação, foi instituída pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Na época de sua criação, conforme Fernandes (2009), era constituída por 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, bem como pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pelos Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca e de Minas Gerais e por 24 Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais. Foi neste contexto que surgiram no Brasil os Institutos Federais de Educação.

Conforme Silva (2009, p. 08),

(...) com a criação deste novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica, estruturados a partir do potencial instalado nos Cefet, escolas técnicas e agrotécnicas federais e escolas vinculadas às universidades federais, os novos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia geram e fortalecem condições estruturais necessárias ao desenvolvimento educacional e socioeconômico brasileiro.

Os Institutos Federais de Educação, quanto à sua estrutura organizacional, são constituídos por estruturas multicampi, conforme o artigo 9º da Lei 11.892/08, com proposta orçamentária anual estabelecida para cada *campus* e a reitoria, com gestão interdependente entre ambos, menos no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores (FERNANDES, 2009).

Na realidade, o arranjo situacional dos Institutos Federais é novo e caracteriza-se como próprio de uma estrutura em rede, para integrar sistemicamente diversas organizações de ensino através de um núcleo central – no âmbito nacional, através da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação, e no espaço regional, os vários *Campi*, através de uma Reitoria (FERNANDES, 2009, p. 37).

Tendo como função social alvo a promoção de ações acadêmicas que garantam, em cada exercício, o mínimo de 50% das vagas para cursos técnicos de nível médio, bem como, no mínimo, 20% das vagas para a educação de nível superior com cursos de licenciaturas e/ou programas especiais de formação pedagógica, o foco dos institutos federais, conforme Silva (2009, p. 08), é:

(...) a promoção da justiça social, da qualidade, do desenvolvimento sustentável com vistas à inclusão social, bem como a busca de soluções técnicas e geração de novas tecnologias.

Partindo da realidade ora vivenciada, pode-se verificar que os Institutos Federais de Educação têm um longo caminho a percorrer para o atendimento das conjecturas delineadas pelo governo federal, assim como, para mostrarem resultados concretos dos trabalhos desenvolvidos para toda a sociedade.

Referidas informações podem ser ratificadas, considerando, principalmente, conforme Silva (2009), o grande processo de expansão vivenciado pela rede federal, tanto quanto, conforme afirma Fernandes (2009), ao fato de se instituírem com uma identificação única, com uma composição *multicampi* e pluricurricular, o que demanda uma disposição administrativa inovadora, com novos procedimentos de gestão e bases adequadas de rede.

Neste contexto, as instituições públicas em geral, como instrumento de melhoria do desempenho das atividades desenvolvidas, estão adotando como diferencial competitivo, assim como na iniciativa privada, a gestão profissional (FERNANDES, 2009), utilizando-se, para isto, de ferramentas de gestão estratégica, como exemplo, o *Balanced Scorecard (BSC)*,

o qual foi desenvolvido por Kaplan e Norton no intuito de captar toda a complexidade da *performance* da organização (FILGUEIRAS et al., 2010).

Partindo desta conjuntura, torna-se salutar aprofundar o conhecimento sobre o processo de gestão estratégico nos Institutos Federais de Educação, levando-se em consideração uma das principais ferramentas de *performance* desenvolvidas e que tem sido ampla e crescentemente utilizada em organizações empresariais ou não, o *Balanced Scorecard (BSC)*.

1.2 Justificativa da pesquisa

O desenvolvimento da presente pesquisa torna-se relevante tendo em vista os desafios enfrentados pelas instituições de ensino superior públicas, dentre essas, os Institutos Federais de Educação (SILVA, 2009):

- a) dificuldades na elaboração, organização, gerenciamento e controle do plano de desenvolvimento institucional;
- b) dificuldades relacionadas ao orçamento disponibilizado, tendo em vista o mesmo não ser suficiente para o atingimento de todos os objetivos almejados;
- c) dificuldades de infraestrutura para o perfeito funcionamento da instituição, como exemplo: quantitativo de livros insuficientes para o atendimento de toda a comunidade acadêmica; estrutura dos laboratórios para o desenvolvimento de atividades teórico-práticas; instalações prediais com necessidade de adaptação, principalmente para aqueles detentores de mobilidade reduzida, dentre outros;
- d) pouca disponibilidade de auxílios para perfeita assistência ao educando e suficientes para a retenção do aluno e diminuição da evasão escolar;
- e) reduzido quadro de pessoal (professores, técnico-administrativos e terceirizados); e,
- f) rígida estrutura burocrática administrativa, o que, em muitos casos, dificulta o bom andamento do atendimento das demandas diárias.

É possível notar, como elemento concretizador desta rigidez burocrática, a dificuldade que muitos gestores têm em relação à sua autonomia, principalmente por conta da

necessidade precípua de seguir a rigor os ditames da Lei e das regras estabelecidas pelos órgãos de controle da União.

Nas instituições federais de educação profissional e tecnológica, conforme Fernandes (2009), um fator que corrobora com esta rígida burocratização administrativa é o modelo atual da estrutura organizacional, caracterizado como do tipo funcional e verticalizado, salvo algumas exceções, compreendendo um padrão de departamentalização em vários níveis, o que sugere a possibilidade de uma rígida hierarquização.

Mesmo com todas as dificuldades existentes nas instituições de ensino superior públicas, dentre as quais estão inseridos os Institutos Federais de Educação, é possível visualizar, a partir de casos concretos, a melhoria da gestão dessas instituições, tendo como meio consubstanciador, por exemplo, a implementação em sua estrutura de um sistema de gerenciamento estratégico.

Dentre as modernas ferramentas de gerenciamento estratégico existentes, tem-se o *Balanced Scorecard (BSC)*, o qual foi concebido por Kaplan e Norton em 1992 e tem como diferencial a possibilidade de equilibrar objetivos de curto e longo prazo da organização, medidas financeiras e não-financeiras, assim como, os aspectos internos e externos da instituição, utilizando-se, para este fim, a implementação de indicadores vinculados a perspectivas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2000).

Fato ratificador de utilização do *BSC* pode ser visualizado no trabalho desenvolvido por Pessoa (2000), tendo como nicho de aplicação as universidades federais, pois conseguiu trabalhar conjuntamente os diversos interesses envolvidos, bem como, se pôde desenvolver, implementar e acompanhar as políticas necessárias para o desenvolvimento harmonioso de toda a instituição estudada.

No trabalho desenvolvido por Freitas (2005), tendo como foco as Instituições de Ensino Superior, a utilização do *BSC* foi importante, pois conseguiu melhorar a gestão dessas entidades, bem como a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Outro trabalho de relevância foi o desenvolvido por Guimarães e Tavares (2012), cujo objetivo era analisar a aplicabilidade do *BSC* como uma ferramenta de apoio à gestão dos Consórcios Intermunicipais de Saúde. Neste trabalho, o *BSC* possibilitou identificar etapas de processos diversos existentes na instituição, aprimorando procedimentos e rotinas, valorizando o trabalho em equipe para o bom desenvolvimento dos projetos institucionais existentes, assim como demonstrou que a ferramenta foi de grande importância para o cumprimento da missão, favorecendo o caminho de construção da visão.

Vale destacar, também, o estudo de Scharmach (2010), o qual relata que apesar de estar disponível uma extensa literatura sobre o *Balanced Scorecard*, existem poucos estudos que exploram o seu processo de desenvolvimento e implementação em Instituições de Ensino Superior, desta forma, possibilitando que novos estudos possam ser desenvolvidos.

Fato colaborador para isto é explanado por Rocha e Lavarda (2011), que constata, através de estudo bibliométrico, que os principais fatores que facilitam ou inibem a implantação da ferramenta de gestão nas organizações são: a cultura organizacional, a preparação e a motivação dos colaboradores, o empenho e envolvimento da alta administração.

Em suma, diante das constatações supramencionadas, é salutar investigar de que modo o modelo de gestão estratégica dos Institutos Federais de Educação se alinha às perspectivas do *BSC*, considerando, principalmente, os seguintes aspectos contributivos: a expansão vivenciada pela Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica nos mais de cem anos de existência, assim como, por ser o *BSC* um importante instrumento de acompanhamento e avaliação dos objetivos estratégicos a partir de indicadores de desempenho, o qual poderá contribuir para a melhoria das atividades desenvolvidas dos Institutos Federais de Educação, tanto quanto, para que a sociedade possa ter um maior retorno em relação aos recursos públicos disponibilizados.

1.3 Questão de pesquisa

Tomando como base a contextualização levantada, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **De que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto**

Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)?

1.4 Pressupostos

Diante do cenário apresentado, o presente estudo adotou como pressuposto:

- a) O modelo de gestão estratégica desenvolvido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) não está alinhado às perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC).

1.5 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral **investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)**. Para o alcance deste objetivo, foram definidos os objetivos específicos:

- a) Identificar o perfil dos gestores estratégicos do IFCE;
- b) Analisar a percepção dos gestores do IFCE em relação ao modelo atual de gestão estratégica da Instituição;
- c) Verificar como o IFCE desenvolve o aprendizado e crescimento de seus servidores para o alcance da sua visão institucional;
- d) Analisar como são trabalhados os processos internos no IFCE para o alcance da sua visão institucional;
- e) Verificar como o IFCE executa as ações financeiras para o alcance da visão institucional;
- f) Investigar como o IFCE trabalha as questões relacionadas a clientes na busca da visão institucional.

1.6 Aspectos metodológicos

A metodologia proposta para a consecução dos objetivos deste estudo é constituída por uma abordagem mista de pesquisa. Ela compreende uma combinação de elementos qualitativos, com delineamento exploratório, a partir, preliminarmente, da revisão bibliográfica e documental dos principais temas explorados nesta pesquisa, assim como, de elementos quantitativos, com delineamento descritivo, evidenciado por meio da utilização da estatística descritiva e análise de conteúdo como meio de investigar de que modo o modelo de gestão estratégico atual do IFCE se alinha às perspectivas do *BSC*.

Importante frisar que a análise quantitativo-descritiva foi realizada a partir da coleta de dados advindos de questionários e entrevistas aplicados junto aos gestores estratégicos na instituição escolhida para o estudo. Desta forma, este trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo, considerando a necessidade de explorar e descrever o comportamento deste fenômeno a partir de um estudo de caso único a ser realizado no IFCE.

1.7 Estrutura geral do trabalho

O trabalho está estruturado em seis seções, incluindo esta Introdução, a qual apresenta e articula os constructos pesquisados, bem como, a forma pela qual o planejamento da investigação foi estruturado, explicitando os objetivos a serem alcançados.

A segunda seção aborda, de uma forma geral, a Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior (IES) e está dividida em três subseções que tratam da estratégia e sua evolução, objetivos da gestão estratégia, assim como, a gestão estratégica de IES.

A terceira seção, a qual está dividida em cinco subseções, faz referência ao modelo de gerenciamento *Balanced Scorecard (BSC)*, mostrando como as perspectivas do modelo são trabalhadas e como interagem através de uma relação de causa-efeito, propiciando avaliar o desempenho organizacional. Nesta mesma seção, também será abordado o *BSC* em IES.

O detalhamento metodológico deste estudo é realizado na quarta seção, informando como a mesma foi empregada para a viabilização dos objetivos propostos, estando assim, subdividida em: classificação da pesquisa; unidade de análise; sujeitos da pesquisa; coleta de dados; interpretação e análise de dados.

As duas seções seguintes apresentam, respectivamente, a análise dos resultados e as considerações finais. Logo após, são apresentadas as referências e apêndices.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

2.1 A estratégia e sua evolução

Conforme Cavalcanti (2011), as decisões que os gestores e o corpo diretivo das instituições tomam são baseadas em uma visão de futuro. O mercado está cada vez mais competitivo e exige movimentos rápidos e assertivos. Oliveira (2012) informa que manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva, sendo a escolha da estratégia o diferencial para o alcance dos objetivos e metas planejadas.

Tendo sua origem na antiguidade, o termo estratégia foi criado pelos gregos e deriva da palavra *Strategos*, que significa general, ou seja, estratégia trata-se da arte do general. Citada inclusive nos antigos escritos de Sun-Tzu, “A arte da guerra”, a estratégia tornou-se rapidamente o pilar intelectual de diversas atividades humanas. No final do século XIX, com o acirramento do aspecto competitivo das instituições no mercado, o termo ganhou destaque, passando a ser adotado como um processo criativo de forças de mercado que afeta fortemente o ambiente competitivo (MINTZBERG, 2010).

Conforme Cavalcanti (2008), a trajetória do pensamento estratégico desenvolvido para a prática empresarial sofreu influência de diversas correntes de pensamento, dentre as quais: A Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental, Escola de Configuração.

Para Mintzberg (2010), cada uma dessas correntes de pensamento define estratégia e sua finalidade, abordando os principais problemas de desenvolvimento, conforme Quadro 1, e que apesar de existir certa diferenciação entre as mesmas, cada uma é imprescindível para o bom desempenho das organizações.

Quadro 1 – Dimensões das dez escolas

ESCOLA	AUTORES	ESTRATÉGIA COMO	PALAVRAS-CHAVE	AGENTE PRINCIPAL
Design	Selznick, 1957; Andrews, 1971	Perspectiva planejada	Congruência/adequação, competência distintiva. SWOT, formulação/implementação	Executivo principal
Planejamento	Ansoff, 1965	Plano decompostos	Programação, orçamento, cronograma, cenários	Planejadores e procedimentos
Posicionamento	Schendel, Hatten, 1970; Porter, 1980 e 1985	Posições genéricas, planejadas, também manobras	Estratégia genérica, grupos estratégicos, análise competitiva	Analistas e análises
Empreendedora	Schumpeter, 1950; Cole, 1959	Perspectiva única (visão)	Golpe ousado, visão, percepção	O líder
Cognitiva	Simon, 1947, 1957; March e Simon, 1958	Perspectiva mental	Mapa, estrutura, esquema, interpretação, estilo cognitivo	A mente
Aprendizado	Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980	Padrões apreendidos	Incrementalismo, estratégia emergente, sentido, espírito, empreendedor, defensor, competência central	Aprendizes
Poder	Allison, 1971; Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984	Posições e padrões cooperativos e políticos, também manobras	Barganha, conflito, coalizão, interessados, estratégia coletiva, aliança	Qualquer um com poder (micro), toda a organização (macro)
Cultural	Rhennam e Normann, 1960	Perspectiva coletiva	Valores, crenças, mitos, simbolismo	Coletividade
Ambiental	Hannan e Freeman, 1977	Posições genéricas específicas (nichos)	Adaptação, evolução, contigência, seleção, complexidade, nicho	Ambiente
Configuração	Chandler, 1962; McGill, 1970	Quaisquer das anteriores, em contexto	Configuração, arquétipo, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização	Quaisquer das anteriores, em contexto

Fonte - Adaptado Mintzberg (2010)

Conforme Cavalcanti (2008), a consideração das distintas correntes do pensamento estratégico torna-se muito útil a quaisquer estudos relativos às maneiras de competir em mercados extremamente concorridos. Segundo Scharmach (2010), a estratégia não está apresentada como modelo único que deve ser seguido, pois ela depende das características das organizações e de seus indivíduos, portanto, está longe de ser uma disciplina em torno de teorias-chaves empiricamente amparadas.

Uma vez que a estratégia planejada é executada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se. Essas mudanças são sempre difíceis, ou mesmo impossíveis de prever (CAVALCANTI, 2008). Wright (2007) comenta que, na verdade, é rara a situação em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificação.

Ao passar dos anos e de acordo com a realidade vivida por cada tipo de instituição existente, elas têm buscado continuamente aperfeiçoar-se e caminhar de acordo com as exigências do mercado a fim de se tornarem mais produtivas e eficazes (OLIVEIRA, 2012). Para isto, utilizam-se de várias técnicas de gerenciamento e do aprimoramento da qualidade de seus produtos e/ou serviços.

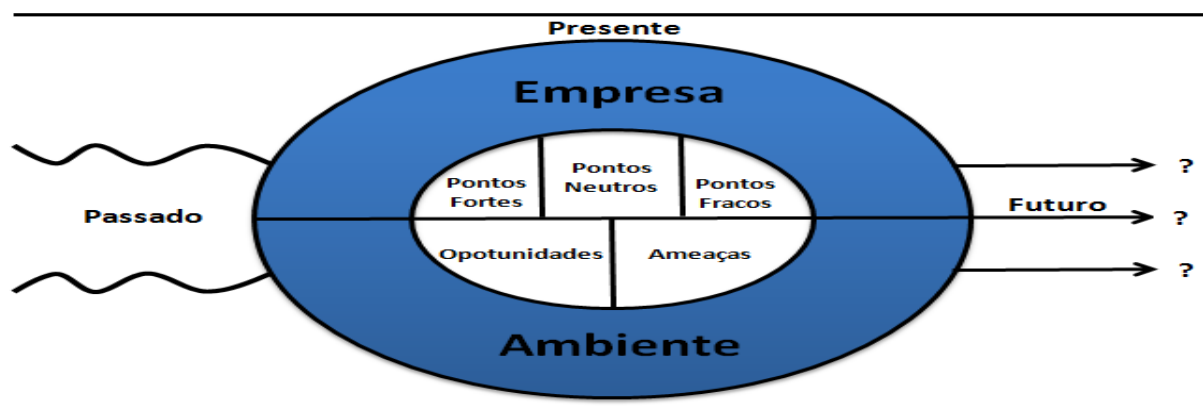
Nas organizações, a elaboração de estratégias ocorre através do estabelecimento de um processo de planejamento estratégico onde são simulados cenários de futuro, com base na missão e nos objetivos da instituição, e projetadas as consequências das estratégias que estão sendo desenvolvidas (OLIVEIRA, 2012). Para Cavalcanti (2008), o processo de aprimoramento estratégico de uma instituição exige que esta mantenha um pensamento estratégico contínuo e que seus executivos busquem desenvolver um planejamento estratégico com o intuito de posicionar sua instituição favoravelmente no ambiente competitivo atual e futuro.

Mintzberg (2010) conceitua estratégia com um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo. Para Oliveira (2012), estratégia pode ser definida como sendo o caminho, ou a maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da instituição.

Cavalcanti (2008) informa que a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da instituição e seu ambiente. E nesta situação, a instituição procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Numa organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 2012).

Figura 1 - Escolha de um caminho de ação pela instituição



Fonte - Adaptado de Oliveira (1995)

A Figura 1 mostra que, através de um caminho sinuoso, o qual pode ser planejado ou não, a instituição chegou ao presente a uma determinada situação que deve ser avaliada como base para traçar um caminho futuro. A avaliação deste processo é feita através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da instituição, de um lado, e das suas oportunidades e ameaças perante o seu ambiente, de outro lado.

Cavalcanti (2008) contribui informando que dessa avaliação devem resultar a missão, os propósitos e a postura estratégica, que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos e desafios, escolhidos entre as opções estratégicas que a instituição consegue identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinado momento.

Conforme Oliveira (2012), a etapa de análise interna verifica os pontos fortes, fracos e neutros da instituição. É fundamental para o sucesso da estratégia que a área de atuação da instituição seja escolhida, considerando aquilo que ela melhor pode fazer, ou seja, a instituição deve ser “puxada” pelas suas principais capacidades.

Para Cavalcanti (2008) a etapa de análise interna é realizada mediante a identificação de pontos fortes e fracos da empresa. Um ponto forte é evidenciado quando a empresa faz algo bem ou apresenta uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante. Um ponto fraco evidencia-se quando a empresa não realiza algo eficientemente em relação aos seus concorrentes, ou não dispõe de algum recurso importante.

Na etapa de análise do ambiente externo verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da instituição e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações (OLIVEIRA, 2012). Para Cavalcanti (2008), a postura estratégica se expressa no aproveitamento das oportunidades e no contorno às ameaças que se desenharam para a organização. Mais adiante no processo de planejamento, as ações previstas deverão utilizar os pontos fortes para o aproveitamento das oportunidades e combater os pontos fracos para o contorno às ameaças existentes.

Conforme Oliveira (2012), a estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável, e, sempre que possível, original e até ardilosa, dessa forma, constitui-se na melhor arma que uma instituição pode dispor para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Comenta Porter (1989) que a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar quatro fatores que determinam o que a instituição pode realizar com sucesso, como indicado na Figura 2:

Figura 2 - Contexto onde a estratégia é formulada



Fonte - Adaptado de Porter (1989)

Segundo o mesmo autor, estratégia é sinônimo de escolha. É preciso escolher quais as necessidades e que clientes a instituição quer satisfazer. Querer atender tudo para todos tem como consequência a perda do foco. Uma instituição pode se certificar de que possui uma estratégia respondendo afirmativamente a três perguntas:

- a) a organização escolheu uma posição única diferente das concorrentes?
- b) a organização optou por desempenhar atividades como marketing e desenvolvimento de produtos de maneira diferente?
- c) a organização optou por não fazer determinadas coisas?

Para Tavares (2007), estratégia tem sido definida de forma mais restrita como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva. As estratégias no contexto organizacional dependem do ambiente e da visualização dos caminhos alternativos que deverão ser percorridos para atingir os objetivos. Elas representam um conjunto de escolhas que define a interface entre a organização e seu ambiente.

Kaplan e Norton (2000) informam que algumas instituições não conseguem obter êxito na implementação da estratégia por vários motivos, dentre os quais: a estratégia geralmente é um pouco abstrata; a alta administração tem dificuldades em traduzir a estratégia em objetivos para a organização; as pessoas sentem dificuldades em entender qual é o significado de estratégia e os sistemas de gerenciamento, por não estarem alinhados à estratégia, acabam criando impedimentos para sua execução.

Quando se fala em estratégia, também se fala tática, mas o significado de ambas é distinto e nem sempre são empregados de maneira correta. Segundo Tavares (2007), existem três elementos que podem auxiliar na distinção entre tática e estratégia: a abrangência, isto é, a amplitude em que a estratégia afetará a organização; o tempo previsto para sua implementação e o alcance.

De forma mais usual, segundo Tavares (2007), a estratégia é global e afeta toda a organização, enquanto a tática refere-se à parte ou partes da organização, como suas áreas; a estratégia abrange um período de tempo relativamente maior, enquanto a tática é parcelada em períodos menores de tempo; e o alcance da estratégia é mais amplo que o da tática. A estratégia busca os fins, enquanto a tática refere-se à definição, quantificação, mobilização e oportunidade dos meios.

Segundo Tavares (2007), o sucesso de qualquer das estratégias escolhidas dependerá do modelo organizacional adotado. Faz-se necessário que a organização

desenvolva processos organizacionais capazes de realizar um intercâmbio com o ambiente, a obtenção e a retenção de pessoas comprometidas com o aprendizado, como também, o desenvolvimento de uma liderança capaz de levá-los aos resultados estipulados.

Assim, diante das constatações apresentadas, como forma de garantir o monitoramento contínuo e a medição da efetivação das estratégias propostas, algumas organizações passaram a adotar a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*, ferramenta voltada diretamente a este objetivo, propiciando responder a tempo e com qualidade às demandas de mercado que lhe chegam e, simultaneamente, atuar pró-ativamente, antecipando-se a essas demandas e ainda, por meio dessa atuação, contribuir para o seu fortalecimento e desenvolvimento.

2.2 Objetivos da gestão estratégica

Realizada a análise dos ambientes externo e interno, o processo de Gestão Estratégica remete à determinação de objetivos. Para Tavares (2007), os objetivos referem-se aos alvos que deverão ser atingidos para transformar a visão em realidade, canalizando esforços e recursos por um período predefinido. Oliveira (2012) argumenta que objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização, que se pretende atingir através de esforço extra.

Conforme Mintzberg (2010, p. 30), qualquer discussão sobre os objetivos da gestão estratégica termina inevitavelmente sobre a “lâmina de uma faca”. Isso se dá, pois para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem, conforme Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Estratégias para o melhor e para o pior

OBJETIVO	VANTAGEM	DESvantAGEM
"A estratégia fixa a direção"	O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa em seu ambiente	A estratégia também pode construir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita de colidir com um iceberg. É importante olhar para os lados
"A estratégia concentra o esforço"	A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para concentrar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos	O "pensamento grupal" surge quando o esforço é excessivamente concentrado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades
"A estratégia define a organização"	A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras	Definir a organização com excesso também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema
"A estratégia favorece a coerência"	A estratégia é necessária para reduzir a ambiguidade e pôr ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e, com isso, facilitar a ação	É preciso compreender que toda estratégia, como toda teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não são realidades, mas apenas representações da realidade nas mentes das pessoas

Fonte - Adaptado de Mintzberg (2010)

Oliveira (2012) indica que existem dois elementos importantes no estabelecimento dos objetivos:

- a) o “elemento psicológico”, que envolve valores, atitudes, motivações e desejos de indivíduos;
- b) um “conjunto de instrumentos”, compostos de recursos (financeiros, humanos, materiais, equipamentos, etc.) que deverão ser aplicados para atingir os objetivos.

Uma administração adequada deve começar pelo estabelecimento dos objetivos. Para Oliveira (2012), as principais características dos objetivos são: hierárquicos, quantitativos, realistas, consistentes, claros, entendidos e escritos, comunicados, desmembrados em objetivos funcionais, motivacionais, utilitários, decisórios e operacionais.

Assim, Oliveira (2012) conclui que os objetivos servem para as seguintes finalidades da instituição:

- a) fornecem às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na instituição;
- b) dão consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes administradores;
- c) estimulam o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e,
- d) fornecem a base para as ações corretivas e o controle.

Segundo Oliveira (2012), a definição dos objetivos requer uma dinâmica entre as dimensões externas e internas à organização e têm como funções principais:

- a) posicionar a organização;
- b) orientar a ação;
- c) definir o ritmo dos negócios;
- d) motivar;
- e) facilitar a avaliação de desempenho;
- f) incorporar intuição e racionalização à organização.

Os objetivos podem ser classificados:

- a) quanto à abrangência: gerais e específicos;
- b) quanto ao prazo: de longo e curto prazo;
- c) quanto à forma: quantitativos e qualitativos.

Pode-se concluir que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo com o objetivo de obter sua participação ou dedicação de forma real (OLIVEIRA, 2012).

2.3 Gestão estratégica de instituições de ensino superior

A competição entre as organizações é um dos fatores que causou certa intranquilidade na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES), inclusive naquelas

instituições que estavam acostumadas a um público considerado fiel até então (BERTOLDI; COLOSSI; RONCHI, 2004). Situações de mudanças rápidas e alta competição, as quais estão expostas as IES, assim como, conforme Baldrige (1983), por terem uma clientela com necessidades distintas e complexas, exigem uma renovação nos modelos de gestão dessas organizações.

Como campo de formulação e implementação de políticas de educação e de organização do trabalho educativo, a gestão é um processo que ocorre sob determinada orientação política, constituída a partir da dinâmica de relações que se desenvolvem nos contextos institucionais interno e externo (REBELATTO; NARDI, 2012).

Conforme Bordignon e Gracindo (2000), a gestão das instituições de ensino superior é um processo político-administrativo contextualizado, sob uma orientação democrática, e que implica a participação das pessoas nos processos decisórios, tendo em vista a construção e o exercício da autonomia em um contexto de relações e interdependências.

Consoante esta orientação política de gestão educacional, a participação compreende o envolvimento das pessoas na construção da realidade político-social, ou seja, sua intervenção nos processos dinâmicos que constituem ou modificam a história da sociedade, tendo em vista, conforme Meyer e Lopes (2008), a importância dessas instituições quando da preparação das pessoas para o mercado de trabalho e para a vida em sociedade.

Mendonça (2001) comenta que a democratização da educação brasileira passou por vários estágios, tendo sido compreendida, inicialmente, como direito universal ao acesso e, posteriormente, como direito ao ensino de qualidade e à participação democrática na gestão das unidades escolares e dos sistemas de ensino.

No âmbito normativo-legal, o princípio da gestão democrática do ensino público foi estabelecido pela Constituição de 1988 (art. 206, inciso IV) e reiterado na atual LDB, como claramente informam os seguintes dispositivos desta lei, *in verbis*:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

É nesse contexto, com bases legais que afirmam a gestão democrática de ensino público, que cada vez mais ganha força a defesa da comunidade nas decisões sobre a vida institucional do ensino-aprendizagem.

Segundo Souza (2009), é importante ressaltar que o trabalho pedagógico em uma instituição de ensino público não é uma tarefa fácil, é algo abrangente, que requer uma formação de qualidade, além de exigir do gestor um trabalho coletivo que busque incessantemente a autonomia, liberdade emancipação e participação na construção do projeto político-pedagógico.

Na gestão das instituições de ensino público brasileiro, o gestor precisa saber trabalhar os conflitos e desencontros; deve ter competência para buscar novas alternativas e que as mesmas atendam aos interesses da comunidade educacional; deve compreender que a qualidade dos serviços prestados pela instituição dependerá da participação ativa de todos os membros, respeitando a individualidade de cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecer o trabalho coletivo.

Cabe ao gestor assumir a liderança deste processo com competência técnica e política. Ao assumir esse papel o gestor deve, necessariamente, buscar a articulação dos diferentes atores em torno de uma educação de qualidade, o que implica uma liderança democrática, capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar (SOUZA, 2009).

Considerando a complexidade do gerenciamento das instituições de ensino superior, uma forma estratégica de manutenção dessa gestão vem sendo realizada a partir da

implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), cujo marco inicial advém da Lei nº 10.861/04.

Conforme o Ministério da Educação, o PDI consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. O plano abrange um período de cinco anos e deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI) (BRASIL, 2013).

Os dados e informações sobre a instituição, constante do PDI, deverão se organizar em três níveis hierárquicos (BRASIL, 2013):

- a) **dimensões:** agregam os dados e informações das instituições e de seus cursos em 3 (três) níveis amplos, compreendendo: organização institucional e pedagógica, corpo docente e instalações;
- b) **categorias de análise:** constituem os desdobramentos das dimensões, organizadas, cada uma, também em 3 (três) níveis, de acordo com as características consideradas mais pertinentes em função dos processos futuros de análise e avaliação;
- c) **indicadores:** são os desdobramentos das categorias de análise e também estão organizadas em função da sua proximidade e interdependência.

Diante da concepção da gestão de IES e suas atribuições anteriormente descritas e de que a gestão estratégica pode ser aplicada nestas instituições, é que na sequência faz-se um detalhamento da ferramenta de gestão estratégica, *Balanced Scorecard (BSC)*, a qual, no decorrer dos anos, vem sendo cada vez mais implementada em instituições governamentais como meio de aprimorar a gerência dessas organizações.

3 BALANCED SCORECARD

3.1 O *balanced scorecard* como um sistema gerencial

A década de 1980 foi marcada pela competição a nível global, rápidos avanços tecnológicos, proliferação de produtos, crescente escassez de recursos humanos e naturais, diminuição da participação das organizações no mercado e perda da qualidade. Essa época foi dita como industrial, onde as alocações de recursos eram puramente financeiras e físicas utilizando-se indicadores financeiros e de produtividade para mensurar o desempenho das empresas, o que levou as empresas a se desenvolverem pela busca de competitividade e sobrevivência (TAVARES, 2007).

Para isso, conforme Kaplan e Norton (2000), as organizações entraram na era da informação, onde executivos necessitavam de indicadores sobre os vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional para conseguir a excelência empresarial e sua fatia no mercado. O primeiro passo foi à busca da qualidade, desta forma as empresas buscavam sua competitividade em gestão de aspectos não financeiros. Assim surgiram indicadores de desempenho de níveis de qualidade com prazos de resposta, índices de defeitos, compromisso de entrega, entre outros.

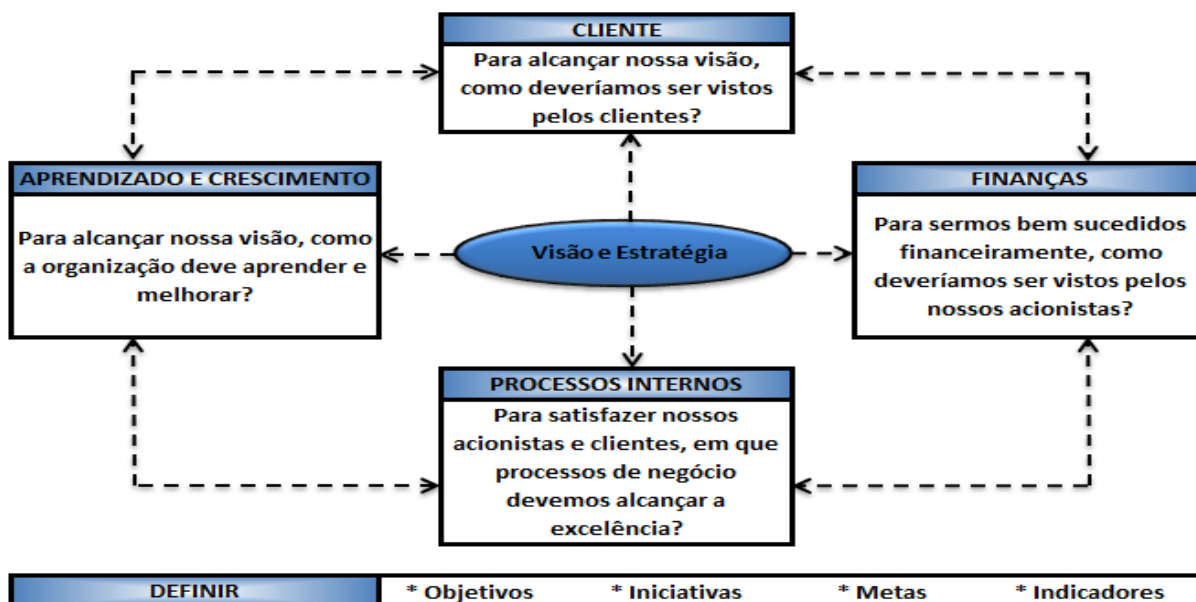
Ciente desta mudança que precisava ocorrer nas estratégias das organizações, Robert Kaplan e David Norton, criaram, no início da década de 1990, o *Balanced Scorecard* (BSC), que foi fruto de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), realizado ao longo de um ano e motivado pela crença de que os indicadores contábeis financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional. Ele considera indicadores financeiros, mas também não-financeiros, tendo o diferencial de ser capaz de comunicar a visão e a estratégia através de uma estratégia lógica de causa e efeito. O *Balanced Scorecard* (BSC) mede o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas: financeira, cliente, processos internos da empresa e, aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2000).

No início dos anos 90, em Harvard, os Professores Robert S. Kaplan e David P. Norton propuseram uma nova abordagem para resolver problemas de mensuração frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento.

Os autores constataram que os indicadores financeiros isoladamente se mostravam incapazes de medir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis como: habilidades, competências e motivação dos empregados, *database marketing*, processos operacionais eficientes, inovação em produtos e serviços, relacionamento e lealdade com o consumidor, valor da marca, reputação empresarial, entre outras. Na maioria das vezes, estão em descompasso com as habilidades e competências que as organizações precisam dominar para estar competitivamente no mercado (TAVARES, 2007).

O *Balanced Scorecard (BSC)* surgiu como instrumento que propõe o acompanhamento dos objetivos estratégicos da organização a partir de indicadores de desempenho que espelham quatro perspectivas, conforme Figura 3:

Figura 3 - Relacionamento das perspectivas estratégicas e visão da empresa



Fonte - Adaptado de Tavares (2007)

Segundo Kaplan e Norton (2001), esses indicadores, que correspondem e capturam o valor criado pelo patrimônio intangível, impulsionam o desempenho financeiro

futuro e correspondem ainda ao desdobramento da visão e da estratégia da organização nas prioridades traduzidas em objetivos e medidas.

No uso do *BSC*, há uma regra clara: todas as dimensões devem ter os seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas muito bem definidas e explicitadas, de forma que possam ser quantificadas e medidas objetivamente. Na era do conhecimento, os recursos intangíveis, passam a compor os ativos organizacionais. Apesar de sua importância, não são recursos fáceis de serem mensurados. Contudo, o contexto e a estratégia da empresa cada vez mais focam esse tipo de ativo (TAVARES, 2007).

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas da era da informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo. A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados.

À medida que as organizações investem na aquisição dessas novas capacidades, seu sucesso (ou fracasso) não pode ser motivado ou medido em curto prazo pelo modelo tradicional da contabilidade financeira. Esse modelo financeiro, desenvolvido para empresas comerciais e corporações da era industrial, mede acontecimentos passados, mas não os investimentos nas capacidades que produzirão valor futuro (KAPLAN; NORTON, 2001).

O *Balanced Scorecard (BSC)* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

No entanto, de acordo com Kaplan e Norton (2001), o *BSC* é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. É possível desenvolver um *Balanced Scorecard (BSC)* inicial com objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda a empresa. O verdadeiro poder do *BSC*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard (BSC)*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- a) esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- b) comunicar a estratégia a toda empresa;
- c) alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- d) associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- f) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e,
- g) obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

A proposta do *Balanced Scorecard (BSC)* foca os processos-chave gerenciais – planejamento da alocação de recursos, orçamento, relatórios periódicos e reuniões gerenciais – relacionados à elaboração e implementação da estratégia. Visão, estratégia e alocação de recursos, conforme preconizados pelo *BSC* fluem de cima para baixo. Já implementação, inovação, *feedback* e aprendizado fluem de baixo para cima. O *BSC* baseia-se na constatação de que a vantagem competitiva hoje é devida mais ao conhecimento, capacidades e relacionamentos criados por pessoas do que dos investimentos em patrimônio físico e acesso a capitais (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard (BSC)* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o *Balanced Scorecard (BSC)* torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

3.2 Perspectivas do *balanced scorecard*

No centro desse novo método de avaliação reside a definição da estratégia adotada ou que se pretende adotar; à sua volta quatro perspectivas básicas que devem ser trabalhadas para garantir o sucesso e o alcance das metas estabelecidas. Para Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo. Numa definição mais detalhada, são descritas as características de cada perspectiva:

a) perspectiva financeira: segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócio. O *Balanced Scorecard (BSC)* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócio nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Todavia, mesmo dentro da perspectiva financeira, o *scorecard* permite que os executivos das unidades de negócio especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado a longo prazo. No final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira. Toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócio. Utilizado assim, o *scorecard* não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à sequência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo. Reitera Kaplan e Norton (1997) que a perspectiva financeira norteia a estratégia em três temas:

- **crescimento e mix de receita:** referem-se à medida mais comum de aumento de receita, tanto para as unidades de negócio na fase de crescimento quanto

para aquelas que se encontram na fase de colheita, são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados;

- **redução de custos e melhoria de produtividade:** referem-se ao aumento da produtividade da receita, redução de custos unitários, melhoria do mix de canais, redução das despesas operacionais;
- **utilização dos ativos e estratégias de investimento:** referem-se aos vetores utilizados para aumentar a intensidade dos ativos, dentre eles: ciclo de caixa, eficiência dos procedimentos para investimentos de capital, investimento em ativos intelectuais, como pesquisa e desenvolvimento, funcionários e sistemas;

b) perspectiva do cliente: conforme Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard (BSC)* permite que as empresas identifiquem os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigida a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes. Portanto, a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização. Complementa Kaplan e Norton (1997) que esta segmentação do mercado pode se dá utilizando os seguintes grupos de medidas essenciais dos clientes:

- **participação do mercado:** reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido);

- **retenção de clientes:** controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- **captação de clientes:** mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- **satisfação de clientes:** mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- **lucratividade de clientes:** mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzir as despesas específicas necessárias para aumentar esses clientes. Alguns vetores de medidas de desempenho para a satisfação dos clientes são explicados a seguir (KAPLAN; NORTON, 1997):
 - **tempo:** o tempo tornou-se uma importante arma competitiva. A capacidade de atender com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes é quase sempre fundamental para a conquista e retenção de valiosos negócios junto aos clientes. A inclusão de medidas baseadas no tempo indica a importância de cumprir e reduzir continuamente os prazos de modo a atender às expectativas dos clientes-alvo. Se uma entrega confiável é vital para os segmentos-alvo de clientes, uma medida de entrega dentro do prazo será um valioso vetor de desempenho para a satisfação e retenção dos clientes. A medida da pontualidade de entrega deve ser baseada na expectativa dos clientes;
 - **qualidade:** a empresa para ser competitiva necessita oferecer produtos ou serviços confiáveis, sendo que esta qualidade pode ser medida por diversos fatores, tais como: a higiene, incidência de defeitos, devoluções feitas de clientes, uso de garantias e solicitações de atendimento, além do item discutido anteriormente, o tempo, que também é uma medida de qualidade do desempenho da empresa;
 - **preço:** os clientes, mesmo sensíveis ao preço, darão preferência aos fornecedores que oferecem não apenas preços baixos, mas custos baixos de aquisição e utilização do produto ou serviço. Nos segmentos de mercado em que o preço exerce uma grande influência na decisão de

compra, as unidades de negócios podem acompanhar o preço líquido de venda com base no dos concorrentes. Se o produto ou serviço é vendido através de processos de concorrência, o percentual de licitações ganhas, principalmente nos segmentos-alvo, indicaria a competitividade da unidade no tocante ao preço.

c) perspectiva dos processos internos: segundo Kaplan e Norton (1997), para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e dos clientes. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o *Balanced Scorecard (BSC)*, recomenda-se que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades –, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes – e termine com o serviço pós-venda – que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa. A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard (BSC)* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes, enquanto os atuais estão complementando as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo. De acordo com Kaplan e Norton (1997), a empresa possui uma cadeia de valor constituída de três processos que podem se adaptar à perspectiva dos processos internos, conforme Figura 4, sendo:

- **processo de inovação:** os processos de inovação são aqueles que tratam de identificar as oportunidades de novos produtos e serviços; de gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento; de projetar e desenvolver novos produtos e serviços e de lançar novos produtos e serviços no mercado. Os processos de inovação deverão estar focados nas alternativas mais rentáveis e eficazes de se melhorar o prazo de entrega e a disponibilidade do produto;
- **processo de operações:** a gestão operacional agrupa os processos de produção e entrega do produto, tais como abastecimento por fornecedores, produção, distribuição do produto e gerenciamento de riscos financeiros e operacionais. Os processos envolvidos na gestão de estoque também devem ter como parâmetro a solução do problema de prazo de entrega e disponibilidade do produto;
- **serviços pós-venda:** a gestão de clientes agrupa processos que dão suporte à criação de valor para os clientes, tais como selecionar e mapear o perfil dos clientes-alvo, conquistar clientes, reter clientes e crescer em um segmento de clientes, cultivando relacionamentos com eles. Os processos de gestão de clientes também devem focar as alternativas de trabalhar a percepção do cliente quanto a esses atributos de prazo de entrega e disponibilidade do produto.

Figura 4 - A perspectiva dos processos internos.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Conforme Costa (2008) é na perspectiva de processos internos que a empresa definirá o que precisa ser melhorado ou criado para atender aos atributos importantes

mapeados na perspectiva de clientes. Cada um desses grupos de atividades contempla aspectos que serão enfatizados ou não de acordo com a proposta de valor, o estágio de desenvolvimento do negócio e a estratégia traçada e já desdobrada em objetivos financeiros e de clientes.

d) perspectiva do aprendizado e crescimento: para Kaplan e Norton (1997), a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários – satisfação, produtividade e retenção – monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Para fechar lacunas de ineficiências essas fontes são conseguidas, conforme Figura 5, da seguinte forma:

- **satisfação:** o objetivo de satisfação dos funcionários reconhece que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são uma preconização para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes;
- **retenção:** a retenção de funcionários capta o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo. A teoria subjacente a essa medida é de que a empresa está investindo a longo prazo em seus funcionários para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa;
- **produtividade dos funcionários:** a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos

e pelos clientes satisfeitos. A meta é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários para que a produção seja alcançada.

Figura 5 - A estrutura de medição do aprendizado e crescimento



Fonte - Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Conforme Kaplan (1998), o aprendizado e o crescimento são aspectos-chave porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará.

3.3 Integração das medidas do *balanced scorecard* à estratégia

O *BSC* tem que traduzir a missão, a estratégia e as medidas operacionais da empresa, para tanto são necessários coletar informações básicas relevantes para a construção do *BSC*, além de ser necessária a participação de todos, inclusive uma participação ativa dos altos executivos. Seus princípios são (TAVARES, 2007):

- a) **traduzir a estratégia em termos operacionais:** para desenvolver os resultados almejados, as organizações precisam capitalizar em capacidades e ativos – tangíveis e intangíveis – que já existem dentro dela. Esta será detalhada em metas e estas em indicadores para proporcionarem uma proposição única de

valor para o mercado da empresa. O pressuposto é que não se pode esperar implementar uma estratégia se esta não puder ser descrita;

- b) alinhar a organização à estratégia:** para que o desempenho da organização seja sinérgico, transformando-o em mais do que a soma das partes, a estratégia precisa ser integrada e alinhada à sua operacionalização. O alinhamento da estratégia deve ser considerado em torno do conceito de sinergia para emoldurar sua integração;
- c) transformar a estratégia em uma atividade do dia a dia de todos:** para que o *BSC* seja implementado, é necessário que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas atividades diárias de forma a contribuir para seu sucesso. Se todos a entenderem, estiverem motivados e procurarem sua maneira de fazer as coisas que contribuam para a sua consecução, a organização buscará sua visão com mais clareza;
- d) converter a estratégia em processo contínuo:** para a implementação da estratégia há necessidade de seu acompanhamento contínuo. A ligação entre estratégia e o dia a dia começa a ficar mais clara através de reuniões, encontros e pontos de checagem. Baseado no princípio de que estratégia é um trabalho de todos, há razões para que seus participantes sejam encorajados a deter o conhecimento necessário à sua atividade;
- e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:** o fundamental para o desenvolvimento de qualquer estratégia é a mobilização efetiva de uma equipe executiva. À medida que o processo se desenvolve, os sistemas gerenciais existentes precisam ser modificados para consolidar o progresso e reforçar as mudanças. Como o ambiente competitivo está em constantes mudanças, as estratégias necessitam desenvolver-se para refletir as mudanças nas oportunidades e ameaças. O papel da liderança é equilibrar a tensão entre a estabilidade e a mudança.

Conforme Tavares (2007), na construção do *BSC* é necessário que ocorra um consenso entre a equipe de tal forma a identificar e chegar a um acordo sobre os principais propósitos do projeto, de modo que se busque clareza das prioridades estratégicas e mantenha sempre o foco, incentivando o desenvolvimento de lideranças, bem como

descentralizando responsabilidades, contudo, sempre cuidando para que não ocorra intervenção a ser seguida.

Kaplan e Norton (2001) relatam que o ímpeto inicial para construção do *BSC* pode advir da necessidade de:

- a) alinhar as metas das unidades e dos indivíduos com a estratégia;
- b) alinhar recursos e iniciativas estratégicas;
- c) comunicar a estratégia;
- d) conduzir avaliações do desempenho periódicas para conhecer melhor a estratégia;
- e) desenvolver uma equipe executiva;
- f) esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e à estratégia;
- g) estabelecer metas estratégicas;
- h) fornecer a base para o aprendizado estratégico;
- i) sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis;
- j) vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos.

Alcançado o consenso em relação aos objetivos, a organização deverá selecionar o líder responsável pela organização do *BSC*, pela sua filosofia, metodologia e desenvolvimento. O líder irá orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir a documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, mantendo o processo no rumo certo dentro do prazo (Kaplan e Norton, 1997).

Para facilitar o processo de construção do *BSC*, Kaplan (1998) descreve um roteiro básico que pode ser utilizado pelas empresas para implementação do *scorecard*, podendo o mesmo ser modelado de acordo com a realidade de cada uma. Comenta que antes de iniciar o processo de criação do *scorecard* em si, a empresa deve tomar duas providências. A primeira é obter consenso da alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa ferramenta, como por exemplo: busca de clareza e consenso sobre estratégia, obtenção de foco, descentralização e desenvolvimento de lideranças.

A segunda providência é definir o “arquiteto” do processo, ou seja, a pessoa que o comandará. Geralmente se escolhe um alto executivo de áreas de apoio da organização, como o vice-presidente de planejamento estratégico, vice-presidente de qualidade ou o vice-presidente financeiro. Também se deve selecionar sua equipe. Depois disso inicia-se o processo em si, constituído por dez tarefas distribuídas por quatro etapas do processo, conforme Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Processo de construção do BSC

Etapas	Processos
- Arquitetura do programa de medição	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar a unidade organizacional adequada para a aplicação do <i>scorecard</i>; - Identificar, por meio de entrevistas com gerentes, as relações entre essa unidade e as outras da corporação, o que tornará visíveis suas limitações e oportunidades.
- Definição dos objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar aos altos executivos daquela unidade (normalmente de 6 a 12 pessoas) material informativo sobre o <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> e seus objetivos e, depois, realizar a primeira série de entrevistas com eles, de 90 minutos cada uma. Esses contatos servirão para apresentar a nova ferramenta, tirar possíveis dúvidas e principalmente obter informações importantes para o processo; - Sintetizar as entrevistas. O arquiteto e sua equipe preparam uma relação preliminar de objetivos, que serão a base da primeira reunião com a alta administração e já começaram a antever as resistências às mudanças provocadas pelo <i>scorecard</i>; - Realizar o primeiro <i>workshop</i> com a alta administração da unidade de negócios em

	<p>questão, abordando quatro perspectivas: a dos acionistas, a dos clientes, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento.</p> <p>- Os participantes devem selecionar, por votação, três ou quatro objetivos para abraçar, de acordo com cada perspectiva.</p>
<p>- Escolha dos indicadores estratégicos</p>	<p>- Ainda no <i>workshop</i>, dividir os participantes em quatro subgrupos representantes das quatro perspectivas citadas. Cada subgrupo deverá identificar os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem com o <i>scorecard</i> e, para cada indicador, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las. Pode ser um indicador financeiro, como ganho de produtividade derivado da redução de custos; uma medida relativa a clientes, como o índice de retenção; ou uma medida de aprendizado e crescimento, ligada a pessoal, como lucratividade por funcionário;</p> <p>- Realizar o segundo <i>workshop</i>, envolvendo a alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, para debater os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o <i>scorecard</i> elaborado pelos subgrupos, além da visão da estratégia. No final, deve ser elaborada uma brochura que transmita as intenções e conteúdo do <i>scorecard</i> a todos os funcionários da unidade de negócios em questão.</p>

<p>- Elaboração do plano de implementação</p>	<p>- Desenvolver o plano de implementação com os líderes dos subgrupos, com metas de superação;</p> <p>- Realizar o terceiro <i>workshop</i> com a alta administração da unidade para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação e chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros <i>workshops</i>;</p> <p>- Finalizar o plano de implantação, integrando o <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> ao sistema gerencial da organização, preferencialmente em um prazo de 60 dias.</p>
---	--

Fonte - Adaptado de Kaplan (1998)

Kaplan (1998) comenta sobre a importância da informação para implementação do *BSC*, dizendo que a informação é obtida de fontes diferentes. Para ter acesso aos dados da empresa, é preciso atribuir responsabilidades ao que chama de “donos de medições”.

O setor financeiro estará encarregado das medições financeiras: gastos, benefícios e dados semelhantes. O departamento de marketing, por sua vez, tem de se responsabilizar pelas avaliações de participação de mercado e pela conservação e satisfação dos clientes. O pessoal da área de tecnologia poderá responder pelas medições de desenvolvimento e lançamento de produtos. O setor de produção se encarregará das medições de qualidade, custos de fabricação e rendimento. O departamento de recursos humanos medirá as habilidades, a capacidade e a satisfação dos funcionários. E o pessoal da área de informática, tudo que estiver relacionado com os sistemas de informação (KAPLAN, 1998).

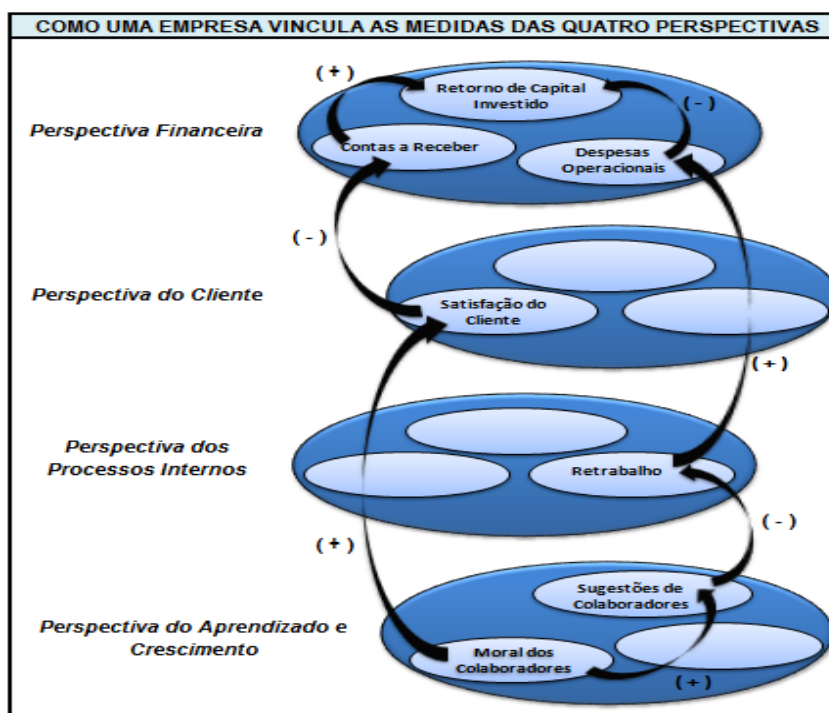
Em outras palavras, uma vez que a organização tenha decidido o que quer medir e designar os responsáveis específicos por área caberá a essas pessoas coletar os dados mensalmente e encaminhá-los a um ponto central. O sistema funcionará melhor, aliás, se a

responsabilidade for bem específica em cada uma das áreas e também ampla, já que a incumbência não deve ser de uma só pessoa.

Portanto, grande parte da informação provém dos sistemas existentes: os sistemas de clientes, os sistemas financeiros, os sistemas de fabricação, os sistemas de recursos humanos. Mas o objetivo é que não seja um sistema muito caro para a empresa operar. O *BSC* não deve ser demasiadamente complexo. A simplicidade é uma das chaves do sucesso (KAPLAN, 1998).

Conforme Costa (2008), o mecanismo de causa e efeito está presente no desdobramento da estratégia em medidas, metas e planos de ação e na relação desses componentes entre as perspectivas. A integração, no *BSC*, não deve ser somente vertical, não deve ser somente da estratégia à ação. A integração, no *BSC*, deve ser também lateral, entre as áreas, ou melhor, entre as perspectivas da gestão, conforme se pode evidenciar no exemplo apresentado na Figura 6:

Figura 6 - Como uma instituição vincula as medidas das quatro perspectivas



Fonte - Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

As correlações são estabelecidas de baixo para cima e devem ser devidamente justificadas. O objetivo “x” impacta no “y” e todos os objetivos impactam nos demais, desta forma consideram-se influências diretas e fortes. É importante realizar as definições com todos os membros e que todas as correlações sejam intencionais, mantendo as cadeias de causa e efeito mais importantes ressaltadas.

Segundo Costa (2008), o que se pretende alcançar financeiramente (perspectiva financeira) deve orientar o que se pode e deve fazer em termos de produto e de mercado consumidor (o que fazer e para quem) (perspectiva clientes), que, por sua vez, deve orientar as escolhas quanto aos modos de produção e disposição desses produtos/serviços (perspectiva de processos internos), que, por sua vez, devem orientar a decisão sobre a estrutura organizacional e administrativa e sobre a tecnologia de informação, identificadas como necessárias para dar suporte aos amplos processos de produção e venda (perspectiva de aprendizado e crescimento).

Niven (2006) afirma que o BSC possibilita alinhar práticas de negócios com a estratégia global da organização, melhora a comunicação e monitora o desempenho organizacional de acordo com os objetivos estratégicos. A importância dos conceitos do *Balanced Scorecard (BSC)* na metodologia de gestão do desempenho está na ligação entre a estratégia e a ação. O modelo prevê o acompanhamento dos resultados em tempo hábil, corrigindo a rota e ajustando políticas para se chegar aos resultados propostos (TAVARES, 2007).

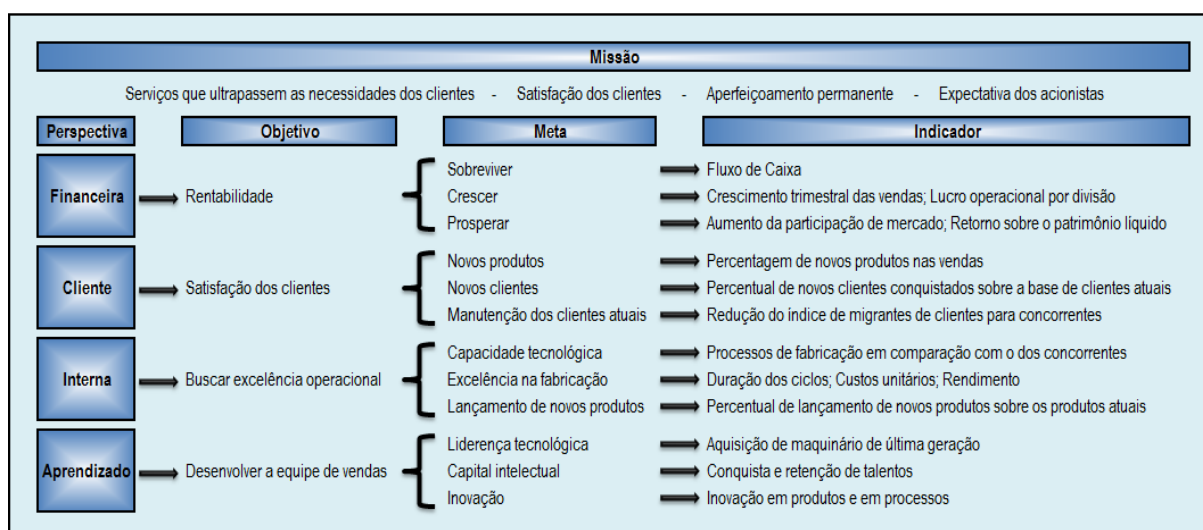
A escolha equilibrada de indicadores sintonizados aos objetivos estratégicos ajuda as pessoas da empresa a alinharem-se a esses objetivos e saber como estão avançando (KAPLAN; NORTON, 2000). Os indicadores devem estar em sintonia com os objetivos com precisão suficiente de tal forma que não necessitem de uma nova e gigantesca infraestrutura de informação para obtê-las.

As organizações dispõem de diferentes critérios para as medidas de seus quadros de indicadores. As medidas financeiras são normalmente as definições mais objetivas, podendo até mesmo já terem sido especificadas pelos acionistas. De um modo geral deverão ser pró-ativas e direcionadas para o futuro, a fim de que o quadro de indicadores possa ser

um agente efetivo de mudança organizacional. Conforme Kaplan e Norton (2000), como o quadro de indicadores é uma ferramenta de comunicação gerencial, os valores essenciais da organização deverão ser contemplados.

É demonstrado na Figura 7 um exemplo de construção do mapa estratégico, onde a missão da empresa, os objetivos, as metas e os indicadores são definidos de forma a garantir a sintonia proposta. Conforme Costa (2008), o mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia. O mapa estratégico é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional.

Figura 7 - Construção do mapa estratégico



Fonte - Adaptado de Costa (2008)

O mapa é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações (desdobramento da estratégia em ações), dispostos em quatro perspectivas de gestão. As quatro perspectivas de gestão expressam como o resultado da empresa é obtido, explicitando a ligação entre as decisões que levarão ao cumprimento da estratégia. Para evitar que a alta administração se perca com inúmeras informações, muitas vezes organizadas por áreas ou tipo de informação, o mapa estratégico deve ser consistente, específico, organizado por objetivos estratégicos e sucintos (COSTA, 2008).

3.4 O *balanced scorecard* e a gestão estratégica

Para Costa (2008), desenhar o mapa estratégico é apenas um primeiro passo para usá-lo como ferramenta para acompanhar o cumprimento da estratégia. Se esse mapa não for absorvido pelos funcionários em seu dia a dia, ele não se tornará o paradigma para suas ações e, assim, estas acabarão desvinculadas da estratégia. Para que os funcionários usem o mapa como referência, a empresa precisa mostrar claramente que o usará para avaliar o desempenho de seus gestores, do negócio e para tomar decisões. Se houver dúvidas quanto a isso, o mapa poderá cair em desuso. Gerir com médias, indicadores, metas exige um conhecimento maduro sobre o negócio e sobre as características dos recursos dos quais a administração dispõe.

O desenho do mapa estratégico em todas as perspectivas requer que os gestores descrevam uma mensagem clara do que se quer (dos objetivos às ações), considerando as defasagens de competências, seja referente à qualificação profissional das pessoas, seja quanto aos sistemas de informação e procedimentos. No entanto, outros pontos devem ser enfatizados para que as pessoas realmente acreditem que o mapa será usado para avaliação de desempenho e se sintam motivadas a buscar o desempenho esperado.

Kaplan e Norton (2001) organizaram esses pontos em quatro processos gerenciais, denominados sucintamente de: “Esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia” (*translating the vision*); “comunicando e estabelecendo vínculos” (*communicating and linking*); “Planejando e estabelecendo metas” (*business planning*); “Realizando *feedback* e alinhamento estratégico” (*feedback and learning*), conforme a Figura 8 e descrição a seguir:

Figura 8 - O scorecard como sistema de gestão



Fonte - Adaptado de Costa (2008)

- a) **esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** Segundo Costa (2008), o primeiro processo da tradução da visão da organização é a elaboração do mapa estratégico, que tem como objetivo construir um consenso em torno da visão da empresa e da estratégia necessária para tanto. Esse consenso é fundamental para expressá-las em um conjunto integrado de objetivos e medidas, que descrevem os direcionadores de sucesso de longo prazo e refletem a forma como a empresa pretende transformar ativos intangíveis em ativos tangíveis. Diferente das medidas tradicionais, usualmente definidas por financistas, a definição das medidas, no *BSC*, deve envolver a alta administração e gerentes seniores, portadores de um quadro mais completo da visão da empresa e de suas prioridades. Uma participação ampla dos funcionários na construção do *scorecard* pode demandar tempo, mas oferece muitas vantagens: incorporação de informações de um grande número de gestores aos objetivos internos, melhor compreensão por parte dos gestores dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa e forte comprometimento para alcançar tais objetivos. É preciso que toda a empresa compartilhe da estratégia e das metas de longo prazo da organização para que os funcionários compreendam melhor como suas atuações específicas contribuirão para a realização daquelas e possam alinhar as prioridades;
- b) **comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:** Não basta criar sinergia na formulação do mapa estratégico. Para que ele se torne a ferramenta central da estratégia, é preciso divulgá-lo e incentivar as pessoas a usá-lo. O

segundo processo, o da comunicação da estratégia pela organização e sua ligação aos objetivos individuais e departamentais, tem o objetivo de promover a compreensão da estratégia, da necessidade de interação das áreas para cumprir a estratégia e de motivar as pessoas a realizá-la. Como essa tarefa envolve um grande número de pessoas, as organizações que usam *scorecard* recorrem, em geral, a três mecanismos integrados para traduzir a estratégia em objetivos locais: comunicação e educação; estabelecimento de objetivos; e, ligação de recompensas às medidas de desempenho. A comunicação e a educação constituem um processo contínuo na organização para que todos compreendam os componentes da estratégia e recebam as informações sobre os resultados alcançados. Quando a estratégia e os planos são compartilhados por toda a organização, é mais fácil estabelecer os objetivos individuais e das equipes. Mas, para que o desempenho global desejado e comunicado sejam efetivamente alcançados, os programas de incentivo e compensação devem ser vinculados aos *scorecards*. De nada adiantará comunicar o desempenho esperado se as pessoas não tiverem clareza de que a avaliação de seu desempenho e principalmente os incentivos e recompensas decorrentes desse estão efetivamente ligados ao que está determinado no mapa (COSTA, 2008);

- c) **planejar, estabelecer metas e alinhar estratégias:** Depois de alinhar os recursos humanos à estratégia é preciso estabelecer as prioridades das ações e a alocação dos recursos de acordo com ela. A integração dos planos financeiros com os corporativos se dá pelo terceiro processo de planejamento. O desafio está em aprender a estabelecer ligação entre a operação e as finanças. Essa ligação é explicitada na integração dos processos de planejamento e orçamento, de forma que mesmo os orçamentos de curto prazo contemplem medidas para as perspectivas de cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, além das tradicionais financeiras;
- d) **melhorar o *feedback* e o aprendizado:** O quarto processo, de realinhamento e aprendizado, serve para que, em função da experiência adquirida (aprendizado), a empresa modifique sua estratégia, caso seja necessário. Nesse processo, os resultados de curto prazo são monitorados pelo aspecto financeiro e por mais três outros aspectos: clientes; processos internos; recursos humanos e sistemas de informação. A estratégia, portanto, é avaliada à luz do

desempenho recente. Ao relacionar medidas financeiras com medidas referentes aos clientes, aos processos internos, às inovações e ao aprendizado da organização, o *BSC* ajuda os gestores a entender muitos inter-relacionamentos, permitindo que esses transcendam as tradicionais noções de barreiras funcionais e, por conseguinte, tomem melhores decisões. O simples fato de o gestor ser obrigado a pensar sistematicamente nos relacionamentos causa e efeito, a refletir sobre as suposições subjacentes às estratégias, constitui uma vantagem em relação às práticas correntes de tomada de decisão sobre resultados operacionais de curto prazo.

Desta forma tem-se que o *BSC* procura vincular o controle operacional em curto prazo, à visão em longo prazo e à estratégia do negócio. Conforme Rohm (2008), as medidas de desempenho são vinculadas aos objetivos planejados, desta forma permitindo que a organização mensure o que importa e acompanhe o progresso em direção aos resultados estratégicos desejados.

Em outras palavras, conforme Costa (2008), a organização é forçada pelo *BSC* a controlar e monitorar as operações do dia-dia, baseando-se em trabalhar com a gestão do conhecimento, integrando ao processo de aprendizado e crescimento da organização, e assim, afetar as perspectivas, fazendo com que a estratégia e a visão da organização obtenham êxito através do desenvolvimento do potencial das pessoas.

3.5 O *balanced scorecard* em instituições de ensino superior

Segundo Costa (2008), embora o *BSC* tenha sido desenvolvido para o setor privado, várias experiências mostram que ele é uma valiosa ferramenta também para o setor público ou, ainda, para instituições sem fins lucrativos. O fato de o desenho ter que começar pelo objetivo financeiro não invalida o seu uso nesses outros setores. Se no setor privado o objetivo é o lucro, no setor público ou em instituições sem fins lucrativos o objetivo é cumprir a missão, a razão de sua existência.

Os recursos financeiros exercem o papel de provento e de restrição para a execução da missão. Não se pode confundir o bom uso dos recursos, o seu uso eficiente com

objetivo de obter lucro. Se no setor privado são os objetivos financeiros que devem comandar a definição dos objetivos nas outras perspectivas, no setor público ou instituições sem fins lucrativos esse comando deve estar no cumprimento da missão (COSTA, 2008).

Conforme Kaplan e Norton (2000), a utilização em instituições do setor público foi relevantemente disseminada a partir de 1996, tendo em vista a necessidade de contemplar e atender a anseios desse setor. Não significou excluir as perspectivas de base do modelo (financeiro, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento), mas sim de adaptá-las a sistemática de trabalho dos entes governamentais.

Enquanto as organizações com fins lucrativos tendem a focar na perspectiva financeira, do atendimento aos ditames do acionista, as instituições públicas convergem seus esforços no cumprimento da sua missão e maximização do seu desempenho, ou seja, atendendo aos anseios dos seus clientes. Desta forma, conforme explicam Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira representa uma restrição e não um fim para as instituições públicas, sendo que estas devem balizar seus gastos às quantias orçadas. Complementam Kaplan e Norton (1997) que apesar das instituições públicas não terem como objetivo principal a geração de lucro, faz-se necessária a existência de uma gestão profissionalizada capaz de planejar, avaliar e executar todo o orçamento disponibilizado para o cumprimento da missão institucional, considerando que a permanência da perspectiva financeira é importante para a sua manutenção.

Conforme Ribeiro (2005), o *Balanced Scorecard* em instituições públicas deve centrar-se nos clientes e na satisfação das suas necessidades, cumprindo a sua missão. Desta forma, ressalta o referido autor, que o objetivo final das instituições públicas é o cumprimento da sua missão e não o de alcançar bons resultados financeiros. Justifica essa importância a partir de um exemplo de trabalho realizado em um hospital público, onde a atenção deve centrar no atendimento aos pacientes (clientes), dados que são a razão de ser dessas instituições.

Conforme Lima Junior (2008), o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* traduz-se numa oportunidade relevante para debater, definir, clarificar e comunicar de modo contínuo a estratégia. Assim, toda a organização, incluindo aqui as instituições de ensino

superior, que se baseiam na estratégia, deveria elaborar um *BSC*, pois seria uma oportunidade para que os gestores pudessem melhor traduzir a visão e a missão da instituição num conjunto de medidas de desempenho mais coeso, desta forma, favorecendo a transparência na gestão pública, desenvolvendo uma cultura mais empreendedora e possibilitando um maior equilíbrio nas ações de curto e longo prazo planejadas.

A partir das informações supracitadas verifica-se que são muitas as contribuições advindas da implementação do *BSC* em instituições públicas, nestas incluídas as instituições de ensino superior, porém sabe-se que existem algumas variáveis inerentes a estas instituições que podem inibir ou até mesmo impedir a sua execução, dentre essas, conforme relatado no início desta pesquisa, a partir do trabalho desenvolvido por Rocha e Lavarda (2011): a cultura organizacional; a preparação e a motivação dos colaboradores; o empenho e envolvimento da alta administração.

Corroborando Niven (2003 *apud* RIBEIRO, 2005) incluindo algumas dificuldades inerentes às instituições públicas em relação à aplicabilidade do *BSC*, destacando-se: idéia de que os resultados serão usados para punir; dificuldades, por parte dos cidadãos, em entender os resultados negativos; menor competitividade, o que dificulta a introdução de alterações; qualificação dos recursos humanos; e, restrições orçamentárias.

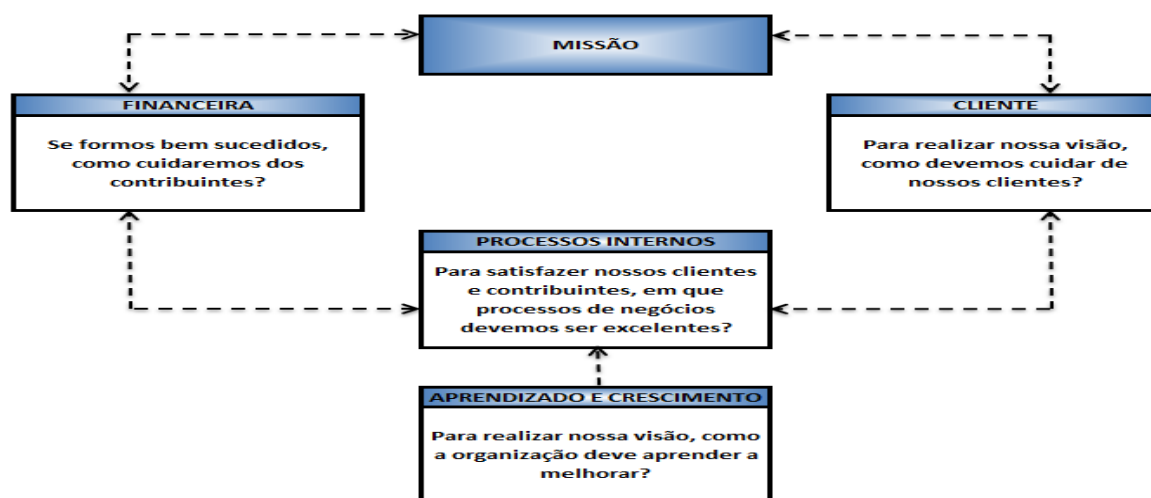
Apesar das dificuldades mencionadas, podem-se verificar, também, muitos casos de sucesso de aplicação do *BSC* em instituições governamentais de áreas diversas. Nas contribuições registradas, verifica-se que há uma grande discussão em relação à melhor forma de implementação do modelo, tendo em vista, principalmente, a discussão de quais perspectivas devem ser utilizadas, alteradas ou inseridas em relação ao modelo padrão do *BSC*.

Alguns autores afirmam que há necessidade de implementação e sobreposição/subordinação da perspectiva social em detrimento das demais perspectivas trabalhadas, dentre esses, Lawrence e Sharma (*apud* 2002, RIBEIRO, 2005). Porém, Pessoa (2000), diferentemente destes autores, informa que a perspectiva sociedade já está presente como acionista, e como cliente, pois são os alunos, empregadores, organizações e pessoas em geral. Desta forma, a sociedade pode ser considerada como cliente a partir do momento em

que usufruem dos serviços ofertados por essas instituições; e ao mesmo tempo como acionista, a partir do momento em que cumprem o seu papel quando do pagamento de impostos.

Kaplan e Norton (2004) indicam que em instituições sem fins lucrativos a perspectiva financeira e de clientes devem ser colocadas no mesmo nível de importância, conforme defendido por Pessoa (2000) no parágrafo anterior, e que estas devem ficar subordinadas à missão da organização, pois permitirá comunicar para todos os motivos pelos quais existe a instituição, conforme demonstrado na Figura 9.

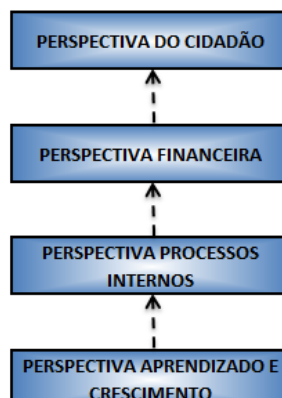
Figura 9 – Modelo simples de criação de valor pela missão



Fonte - Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

De uma forma diferenciada, mas seguindo a mesma linha de implantação do *BSC* em instituições públicas, Kaplan e Norton (2001) relatam, em outro momento, como as perspectivas do modelo foram tratadas no caso do Conselho Municipal da cidade de *Charlotte*. Neste caso a perspectiva financeira foi colocada imediatamente abaixo e subordinada à perspectiva cliente (cidadão), desta forma, como evidenciado na Figura 10, a perspectiva financeira tornou-se a habilitadora da perspectiva do cidadão, conforme defendido por Lawrence e Sharma (*apud* 2002, RIBEIRO, 2005).

Figura 10 – Modelo do *BSC* no Conselho Municipal de *Charlotte*



Fonte - Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

De modo geral, verifica-se que a definição de quais perspectivas devem permanecer, serem excluídas ou incluídas, assim como, sobrepostas ou subordinadas, dependerá da proposição que cada entidade governamental quer atingir com a implementação do *BSC*.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção evidencia a metodologia utilizada, abordando a caracterização da pesquisa, bem como as etapas necessárias ao desenvolvimento da mesma, considerando as técnicas utilizadas e os instrumentos de coleta de dados.

4.1 Classificação da pesquisa

A classificação da pesquisa tem como ponto de partida a definição da questão orientadora, ou seja, a problemática levantada que servirá de alicerce ao desenvolvimento dos objetivos e de toda a metodologia traçada para o alcance destes.

Desta forma, considerando que o presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*, desenvolveu-se uma abordagem metodológica de natureza quantiquantitativa.

A abordagem qualitativa de um problema justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, bem como por ser “caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais”, conforme Richardson (2008, p. 67).

Para Flick (2008, p. 12), as características da pesquisa qualitativa são:

(...) objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em detrimento do fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao carácter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

A pesquisa quantitativa, segundo Malhotra (2002), procura quantificar os dados e aplica formas estatísticas de análise. Para Martins e Theóphilo (2007) as pesquisas podem ser caracterizadas como quantitativas quando os dados e as evidências de quem faz uso possuem a característica de quantificação, ou seja, podem ser mensurados. Desta forma, os dados na

pesquisa quantitativa são filtrados, organizados e tabulados de modo a apresentar um resultado concreto e objetivo daquilo a que se propõe a investigar.

Quanto aos objetivos, este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa do tipo exploratório-descritivo. Para Gil (2007), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Collis e Hussey (2005) esclarecem que um estudo exploratório é recomendado quando existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre determinado assunto; e a pesquisa descritiva é utilizada para descrever o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão; vai além da pesquisa exploratória ao examinar um problema, uma vez que avalia e descreve as características das questões pertinentes.

Quanto aos procedimentos de investigação, será utilizado o estudo de caso. Esta modalidade de pesquisa é amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais (GIL, 2007). Para Roesch (2006), alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, pois permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Citam Gerhardt e Silveira (2009) que os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (como os casos clínicos descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (como uma escola, um hospital), um programa (como o Bolsa Família), ou um evento (a eleição do diretor de uma escola).

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso representa uma estratégia apropriada para examinarem acontecimentos contemporâneos inseridos em um contexto organizacional. Dessa forma, entende-se que o estudo de caso não pode ser reduzido a uma tática para coleta de dados, nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente. Essa estratégia de pesquisa se mostra em

concordância com o objetivo que esta pesquisa pretende alcançar, sendo utilizado, portanto, o estudo de caso único a ser realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE).

A opção pelo estudo de caso surgiu da tentativa de investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*, desta forma, contribuindo para a melhoria das atividades desenvolvidas pela instituição, assim como, para a ampliação dos estudos sobre o tema em questão.

4.2 Unidade de análise

Segundo o último censo da educação superior realizado em 2012 pelo INEP, no Brasil existia, ao todo, 2.416 Instituições de Educação Superior (IES). Deste total, 304 eram públicas, e 2.112 privadas. Das 304 IES públicas, tínhamos 103 IES federais, 116 estaduais e 85 municipais.

Analisando o quantitativo de IES informadas no parágrafo anterior, tendo em vista, também, as concretas especificidades de cada instituição, verificar-se que são diversas as possibilidades de se analisar o tema gestão de IES. Desta forma, mesmo considerando que duas ou mais IES escolhidas ao acaso possam pertencer a uma mesma categoria administrativa, ou seja, todas particulares ou todas públicas, certamente, ao analisá-las separadamente, distintas respostas inerentes à forma de gerir essas instituições serão encontradas.

No presente estudo, considerando-se o universo possível de ser analisado, tendo em vista o quantitativo de IES existentes no Brasil, foi delimitado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE).

Fato corroborador para a escolha da instituição é que a mesma é uma das maiores do nordeste em quantidade de *campi* instalados e alunos matriculados. Possui, hoje, 23 unidades distribuídas em todas as regiões do Estado, conforme Tabela 1, formatadas em uma estrutura multi-*campi* classificadas como de “base territorial”, conforme Machado e Silveira

(1998), sendo 12 *campi* convencionais (matrizes), localizados nos municípios de Acaraú, Canindé, Cedro, Crateús, Crato, Fortaleza, Iguatu, Juazeiro do Norte, Limoeiro do Norte, Maracanaú, Quixadá e Sobral, e 11 *campi* avançados (filiais), nas cidades de Aracati, Baturité, Camocim, Caucaia, Jaguaribe, Morada Nova, Tabuleiro do Norte, Tauá, Tianguá, Ubajara e Umirim (IFCE, 2013).

Tabela 1 – Distribuição dos *campi* do IFCE

DISTRIBUIÇÃO DOS CAMPI DO IFCE	
CAMPUS CONVENCIONAL (MATRIZ)	CAMPUS AVANÇADO (FILIAL)
Acaraú	Camocim, Tianguá
Canindé	Baturité
Cedro	-
Crateús	Taua
Crato	Umirim
Fortaleza	Aracati
Iguatu	-
Juazeiro do Norte	-
Limoeiro do Norte	Jaguaribe, Morada Nova, Tabuleiro do Norte
Maracanaú	Caucaia
Quixadá	-
Sobral	Ubajara

Fonte – Instituto Federal de Educação do Ceará – IFCE – (2013)

É possível verificar na Tabela 1, que dentre os 12 (doze) *campi* convencionais existentes, apenas as unidades de Cedro, Iguatu, Juazeiro do Norte e Quixadá não possuem *campus* avançado, desta forma, sendo a gestão desses *campi* unidirecional (autônoma), diferentemente dos demais, que além da responsabilidade de gestão do *campus* de origem, também são responsáveis pelas demandas da área de ensino, pesquisa, extensão e administração dos *campi* subordinados.

Ressalta-se que a instituição desenvolve suas atividades educacionais a mais de 100 (cem) anos, considerando que as raízes da instituição remontam ao começo do século XX, quando o então presidente Nilo Peçanha, através do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, instituiu a Escola de Aprendizes Artífices, desta forma, demonstrando a relevante experiência da entidade no âmbito educacional (IFCE, 2013).

É importante frisar, também, que a instituição possui mais de 20.000 alunos matriculados, desta forma, ratificando a importância da instituição para o desenvolvimento

da região nordestina (IFCE, 2013). Associado a essa questão, tem-se a acessibilidade dos dados, tendo em vista ser o local de efetivo exercício deste mestrando.

A partir da definição do *locus* de estudo, considerando que o objetivo geral da presente pesquisa é investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*, optou-se por aprofundar esta pesquisa a partir da análise das respostas ao questionário e entrevistas a serem aplicados junto à cúpula estratégica desta Instituição, ou seja, os Diretores-Gerais, Diretores de Administração e Diretores de Ensino de cada um dos 12 *campi* convencionais do IFCE.

4.3 Sujeitos da pesquisa

Os indivíduos escolhidos para participar desta pesquisa foram selecionados a partir de uma amostragem por julgamento que, conforme Collis e Hussey (2005), é um tipo de amostragem em que os participantes são selecionados pelo pesquisador com base em suas experiências no fenômeno em estudo, desta forma, aceitas como representativas da população.

Portanto, a amostra para a entrevista e questionários é composta pelos Diretores-Gerais, Diretores de Administração e Diretores de Ensino de cada um dos 12 *campi* convencionais existentes, chegando-se, assim, a um quantitativo de 36 possíveis respondentes para cada instrumento de coleta de dados supramencionado.

Conforme Kaplan e Norton (1997), a conscientização da utilização do *BSC* tem que partir da alta administração das organizações, desta forma corroborando para que os respondentes intencionalmente escolhidos sejam indivíduos que componham o topo da gestão nos 12 *campi* convencionais existentes do IFCE.

Assim, tendo em vista a definição da amostra, foi possível investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do IFCE se alinha às perspectivas do *BSC*, considerando as respostas encontradas a partir do questionário e entrevista aplicados. Referidos instrumentos de coletas de dados estão melhor detalhados na seção a seguir.

4.4 Coleta dos dados

O meio utilizado para consecução do objetivo geral, assim como, dos objetivos específicos da pesquisa, considerando a mesma ter um caráter exploratório-descritivo, se iniciou a partir de pesquisa bibliográfica, a qual foi importante para o aprofundamento sobre as Instituições de Ensino Superior no Brasil, o tema Gestão Estratégica, assim como do método de acompanhamento e avaliação de desempenho *Balanced Scorecard (BSC)*.

Após a realização da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa documental, a qual consiste no estudo de documentos como fornecedor de dados, objetivando descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; RICHARDSON, 2008).

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de instituições, vídeos de programas de televisão, etc.

Para a pesquisa documental, foram utilizados dados secundários obtidos no próprio IFCE, estes a partir de 2009, logo após a criação dos Institutos Federais de Educação, ou seja, a partir do advento da Lei nº 11.892/08, como exemplo: os relatórios de gestão anuais, estatutos, relatórios de avaliação institucional, planos de desenvolvimento institucional (PDI), regimentos, dentre outros necessários para esta apreciação. A análise desses documentos também foi de extrema importância para investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*.

Posteriormente à realização da pesquisa documental foi iniciada a pesquisa de campo, sendo a mesma realizada a partir da aplicação de questionários e a realização de entrevistas junto aos gestores estratégicos da instituição pesquisada, corroborando, assim, a partir das respostas registradas e posteriormente analisadas, no atendimento dos objetivos específicos e geral da pesquisa, assim como, na resolução da questão de pesquisa.

Para Gerhardt e Silveira (2009), a coleta de dados através de questionários é importante, pois possibilita levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. É um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Para o atingimento dos objetivos desta pesquisa foram elaboradas questões do tipo fechadas, onde o respondente escolhe uma dentre as várias alternativas predeterminadas, desta forma, contribuindo para a padronização e uniformização dos dados coletados.

Importe frisar, conforme explicado por Gerhardt e Silveira (2009), que o questionário por se constituir de perguntas padronizadas, sendo instrumentos de pesquisa mais adequados à quantificação, porque são mais fáceis de serem codificados e tabulados, propicia comparações com outros dados relacionados ao tema pesquisado, desta forma, corroborando para a escolha desta técnica de coleta de dados.

O questionário elaborado e aplicado junto aos Diretores-Gerais, Diretores de Administração e Diretores de Ensino de cada um dos 12 *campi* convencionais do IFCE é composto por 27 questões, conforme apêndice “A”, e foi desenvolvido a partir do referencial teórico trabalhado nesta pesquisa, especialmente das proposições advindas das obras de Kaplan e Norton. Contribuiu, também, para elaboração do questionário, a estruturação desenvolvida por Scharmach (2010), em sua obra.

Para a formulação do questionário foi utilizado o método de escalas de classificação, onde, segundo Collis e Hussey (2005), é possível, a partir desse, permitir aos participantes que dêem respostas mais discriminatórias e afirmem se não têm nenhuma opinião sobre o assunto.

Para a elaboração do questionário desta pesquisa, o tipo de escala escolhido foi a de *Likert*. Conforme Collis e Hussey (2005), a escala *Likert* transforma a pergunta numa afirmação e pede ao respondente para indicar seu nível de concordância com a afirmação marcando um espaço ou fazendo um círculo ao redor de uma resposta. A vantagem desse método é que várias afirmações diferentes podem ser fornecidas numa lista que não toma muito espaço, é simples para o respondente completar e simples para o pesquisador codificar e analisar.

Nesta pesquisa, assim como realizado por Scharmach (2010), parte do questionário é formada por afirmativas cujas repostas são compostas por cinco categorias que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, desta forma, determinando que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma das afirmações constantes no instrumento de coleta. Importante ressaltar que foi disponibilizado para os respondentes ao questionário, também, a escolha da opção de resposta o item “não sei responder”, possibilitando averiguar o conhecimento dos participantes em relação ao tema estudado.

As sete primeiras perguntas do questionário, qualificadas como perguntas de classificação, onde, segundo Collis e Hussey (2005), são aquelas que procuram descobrir o perfil dos participantes, foram elaboradas para analisar aspectos dos respondentes relacionados à: idade, sexo, escolaridade, cargo, total de anos na instituição, dentre outros.

Considerando a necessidade de investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*, foram elaboradas 20 questões, correspondendo às questões numeradas de 08 a 27, as quais foram elaboradas a partir do referencial teórico contido nos capítulos 2 e 3 deste trabalho.

As questões de 08 a 12 foram elaboradas no intuito de verificar como o IFCE se alinha à perspectiva de aprendizado e crescimento, preconizado pelo *BSC*, para o alcance da sua visão institucional. Desta forma, com a resolução dessas questões, foi possível analisar aspectos relacionados à: definição e mensuração das estratégias de aprendizado e crescimento; investimentos *versus* retenção de capital intelectual; grau de produtividade e satisfação dos servidores.

Em seguida, a partir da resolução das questões de número 13 a 17, foi analisado como os processos internos estão sendo trabalhados no IFCE no sentido de atingir a sua visão institucional. Desta forma, possibilitando a verificação de aspectos relacionados à: definição, mensuração, inovação e contribuição dos processos internos desenvolvidos pelo IFCE.

Considerando a necessidade de averiguar como a perspectiva financeira e orçamentária está sendo executada para o alcance dos objetivos e metas planejadas, foram elaboradas cinco questões, as de número 18 a 22, onde, a partir da resolução das mesmas, puderam-se realizar análises em relação aos seguintes aspectos: definição de estratégias para cumprimento das ações financeiras, mensuração dos objetivos financeiros, disponibilização e retorno do capital investido.

As questões de número 23 a 27 foram utilizadas para examinar como o IFCE desenvolve suas atividades para o atendimento da perspectiva dos clientes, desta forma, sendo possível analisar aspectos ligados a: definição de estratégias para atendimento aos clientes, mensuração do desempenho em relação a esta perspectiva, satisfação e retorno dado aos clientes.

Importante ressaltar que, conforme Kaplan e Norton (2004), as perspectivas do *BSC* (aprendizado e crescimento, processos internos, financeiro e clientes), considerando a sua aplicabilidade em entidades governamentais, neste caso no IFCE, ficaram subordinadas à missão da instituição, pois permite comunicar para todos os motivos pelos quais a organização existe.

Para Yin (2010), uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), esta constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentais sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação.

O tipo de entrevista utilizado nesta pesquisa foi a do tipo semiestruturada, onde seguiu um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas, não tendo o entrevistador a liberdade para alterá-las, desta forma, corroborando para obtenção de respostas diferentes à mesma pergunta, assim facilitando a comparação (GERHARDT E SILVEIRA, 2009). As entrevistas foram realizadas com os Diretores-Gerais, Diretores de Administração e Diretores de Ensino dos 12 *campi* convencionais existentes no IFCE, escolhidos intencionalmente por fazerem parte da cúpula estratégica da instituição.

As entrevistas seguiram um roteiro previamente estabelecido, compostas por 06 questões, e foram utilizadas, assim como no questionário, para investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*. A entrevista seguiu o roteiro apresentado no apêndice “B”, o qual foi elaborado a partir do que é preconizado pelo *BSC*.

As questões 1 e 2 do questionário analisaram aspectos relacionados a percepção dos gestores estratégicos do IFCE em relação ao atual modelo de gestão da Instituição. As questões de 03 a 06 analisaram aspectos relacionados as perspectivas do *BSC*, nesta ordem: aprendizado e crescimento, processos internos, financeira e clientes. Contribuiu para a estruturação do roteiro da entrevista o trabalho desenvolvido Scharmach (2010).

Importante ressaltar, que antes de aplicar as referidas técnicas de coleta de dados, questionário e entrevistas, os mesmos passaram por pré-testes para torná-los confiáveis e válidos. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), para ser considerado um mecanismo adequado, confiável, o formato do instrumento de coleta precisa facilitar o registro eficiente das informações procuradas.

Na coleta de dados, é também necessário garantir a uniformidade de aplicação do instrumento de unidade de análise para outra, ou seja, de uma pessoa, de um grupo, de uma situação para outra. Isso significa que o instrumento de coleta deve ser organizado de tal maneira que a forma de sua aplicação não altere a natureza dos dados registrados. Os itens e perguntas devem ser padronizados em termos de seu formato.

É importante construir instrumentos de coleta que permitam conseguir informações correspondentes à realidade pesquisada, ou seja, que os instrumentos sejam válidos, que produzam informações verdadeiras e válidas para o objetivo de estudo. Para Richardson (2008), um instrumento é válido quando mede o que deseja.

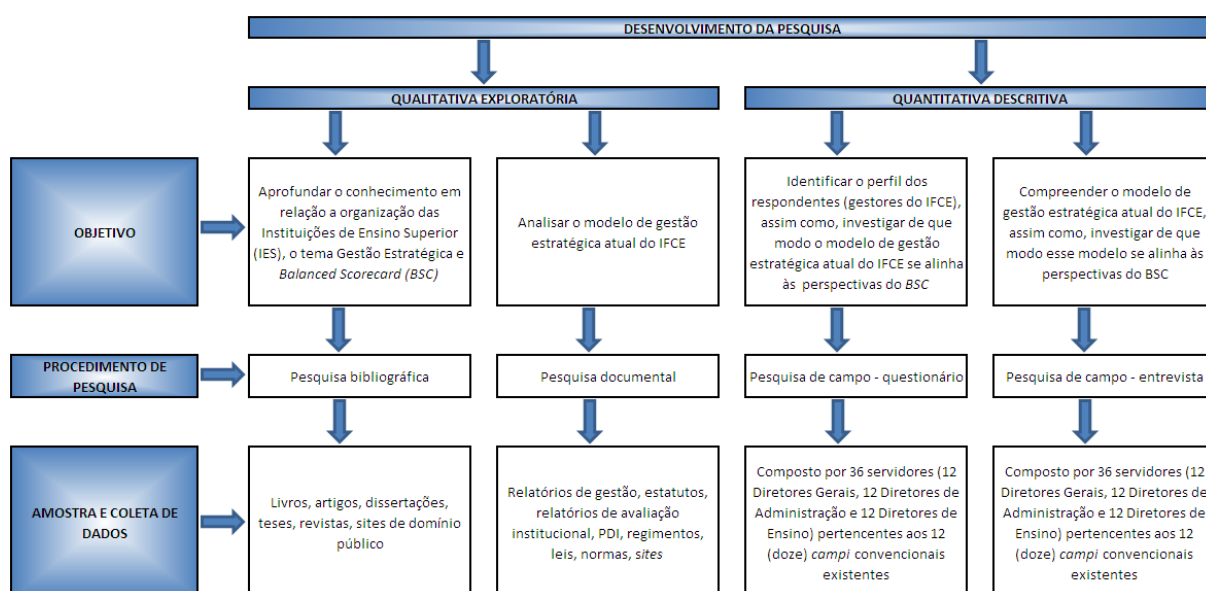
O pré-teste do questionário e da entrevista foi realizado de forma aleatória com a participação de 03 (três) respondentes, um de cada ente escolhido para realização desta pesquisa, ou seja, Diretor-Geral (1), Diretor de Ensino (1) e Diretor de Administração (1).

Assim, a partir deste pré-teste, foi possível verificar as principais dificuldades que os respondentes encontraram, assim como, possibilitou ajustar as questões/itens elaborados, desta forma, possibilitando evitar possíveis vieses e/ou dificuldades na interpretação das respostas.

Desta forma, com a execução dessas etapas, espera-se que os objetivos específicos tenham sido cumpridos, assim, corroborando para o atingimento do objetivo geral, bem como, para responder a questão de pesquisa.

Como forma de demonstrar mais didaticamente como foi desenvolvida a coleta de dados desta pesquisa, o esquema contido na Figura 11 foi elaborado.

Figura 11 – Estrutura de coleta de dados da pesquisa



Fonte – Elaborado pelo autor (2013)

4.5 Interpretação e análise de dados

Os procedimentos utilizados neste trabalho para tratamento e análise dos dados foram:

- a) **entrevista**: análise de conteúdo (método qualitativo);
- b) **questionários**: análise estatística de dados (método quantitativo);
- c) **entrevistas e questionários**: análise por categoria temática.

Segundo Chizzotti (2006), a análise de conteúdo é uma dentre as diferentes formas de interpretar o conteúdo de um texto que se desenvolveu, adotando normas sistemáticas de extrair os significados temáticos ou os significados lexicais, por meio dos elementos mais simples de um texto. Acrescenta o autor que o método consiste em relacionar a frequência da citação de alguns temas, palavras ou idéias em um texto para medir o peso relativo atribuído a um determinado assunto pelo seu autor.

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo, conforme Gerhardt e Silveira (2009), inicia-se pela leitura das falas, realizadas por meio das transcrições das entrevistas, depoimentos e documentos. Geralmente, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articular a superfície dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem.

Conforme Martins e Theofilo (2007, p. 28),

(...) para analisar, compreender e interpretar um material qualitativo, faz-se necessário superar a tendência ingênua a acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador; “é preciso penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade.

Desta forma, a análise de conteúdo das entrevistas iniciou-se com a transcrição dos relatos registrados; em seguida realizou-se a separação das respostas por categoria temática, conforme pode ser visualizado no Quadro 4, e que, segundo Gerhardt e Silveira (2009), é importantíssimo para analisar como cada tema está vinculado a uma afirmação à

respeito de determinado assunto; após a organização e separação por categoria temática, foi realizada a devida análise de conteúdo.

A análise dos dados quantitativos, advindos dos questionários aplicados, foi realizada através da estatística descritiva, após a tabulação, por meio do *software* Excel, o qual serviu de apoio para a formação de gráficos, tabelas e cálculos. Os gráficos e tabelas representam a quantidade de respostas em percentuais por questão constante no instrumento de coleta. Os demais cálculos para análise foram realizados pela média ponderada e pelo desvio padrão.

Para calcular as médias ponderadas, assim como realizado por Scharmach (2010), em sua obra, foram atribuídos “pesos” para a escala de *Likert* por concordância aplicada no questionário, conforme apêndice “A”, considerando: 1 para “discordo totalmente”; 2 para “discordo”; 3 para “não concordo, nem discordo”; 4 para “concordo” e 5 para “concordo totalmente”. O cálculo do desvio padrão foi necessário para avaliar a distribuição das respostas mais ou menos dispersas, referentes às médias encontradas.

Assim como realizado na análise das entrevistas, as respostas do questionário foram separadas por categoria temática para facilitar a análise simultânea desses dois métodos de coleta de dados, conforme demonstrado no Quadro 4.

Desta forma, para concretização da pesquisa, os dois métodos de coleta de dados foram analisados simultaneamente a partir da separação dos mesmos por categorias temáticas. Para a operacionalização desta análise, foi seguido os procedimentos operacionais sugeridos por Minayo (2007 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A etapa de pré-análise foi realizada com a organização das informações, por categoria temática, das entrevistas realizadas e dos questionários respondidos, separadamente. Na etapa de exploração, foram classificados e agregados os dados, organizando-os por categorias temáticas semelhantes. Por último, foi realizado o tratamento dos resultados a partir da interpretação das informações à luz das categorias temáticas predeterminadas.

Quadro 4 – Categorias temáticas por instrumento de coleta

CATEGORIAS TEMÁTICAS	QUESTIONÁRIO	ENTREVISTA
Identificar o perfil dos respondentes e a percepção dos gestores do IFCE em relação ao modelo atual de gestão estratégica	Questões de 01 a 07	Perguntas 01 e 02
Verificar como o IFCE desenvolve o aprendizado e crescimento de seus servidores para o alcance da sua visão institucional	Questões de 08 a 12	Pergunta 03
Analisar como são trabalhados os processos internos no IFCE para o alcance da sua visão institucional	Questões de 13 a 17	Pergunta 04
Verificar como o IFCE executa as ações financeiras para o alcance da visão institucional	Questões de 18 a 22	Pergunta 05
Investigar como o IFCE trabalha as questões relacionadas a clientes na busca da visão institucional	Questões de 23 a 27	Pergunta 06

Fonte – Elaborado pelo autor (2013)

Desta forma, delimitou-se o presente em investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*, explanando as principais contribuições que o mesmo pode trazer para a melhoria da gestão da Instituição, assim contribuindo para conduzir a organização ao encontro da realização de sua missão e a conquista de sua visão institucional, norteados em seus valores e comportamentos organizacionais.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 O modelo de gestão estratégica atual do IFCE

Entre os anos de 2009 e 2012, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) vivenciou uma significativa expansão da sua estrutura organizacional. Com a interiorização das suas atividades, o IFCE passou de 09 para 23 unidades (IFCE, 2013). Esta expansão trouxe consigo a preeminente necessidade de adotar práticas de gestão mais profissionais e participativas, valorizando, assim, o sentimento de unidade e a integração de todos na missão de atender aos anseios da sociedade.

Atualmente, assim como os demais setores da sociedade, o IFCE vivencia um cenário de constantes transformações econômicas, políticas e sociais. Seguindo esse ritmo intenso e acelerado de mudanças, a sociedade anseia por resultados, eficiência e transparência dos recursos públicos empregados, o que força o Instituto a buscar sempre novos caminhos para legitimar a sua atuação perante a sociedade, assim como, aperfeiçoar os meios de gerir estrategicamente a Instituição.

A elaboração e aplicação de uma boa estratégia proporciona ao IFCE uma noção do alvo para onde ele está se dirigindo e do modo como ele pretende chegar lá, desta forma, corroborando com os ensinamentos de Mintzberg (2010), quando o mesmo afirma que o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa em seu ambiente.

A estratégia do IFCE é baseada em sua missão, visão e valores e se concretiza por meio do conjunto de objetivos, metas e ações concebidos pela alta administração e validados pela sua comunidade interna, postulado de forma a definir em que situação a instituição se encontra, que tipo de instituição ela é ou deseja ser.

Conforme Oliveira (2012), missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”, como seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

A missão do IFCE está assim definida:

Produzir, disseminar e aplicar os conhecimentos científicos e tecnológicos na busca de participar integralmente da formação do cidadão, tornando-a mais completa, visando à sua total inserção social, política, cultural e ética (IFCE, 2013).

A visão corresponde às aspirações da instituição, mostrando a situação futura em que ela deseja estar (CAVALCANTI, 2011). Para Oliveira (2012), a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

A visão do IFCE está assim definida:

Tornar-se padrão de excelência no ensino, pesquisa e extensão na área de Ciência e Tecnologia (IFCE, 2013).

De acordo com Oliveira (2012), valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. Os valores constituem uma descrição de como o IFCE atua em seu cotidiano na busca de realizar a visão.

Os valores que orientam o Instituto Federal de Educação do Ceará são assim distribuídos:

Nas suas atividades, o IFCE valorizará o compromisso ético com responsabilidade social, o respeito, a transparência, a excelência e a determinação em suas ações, em consonância com os preceitos básicos de cidadania e humanismo, com liberdade de expressão, com os sentimentos de solidariedade, com a cultura da inovação e com ideias fixas na sustentabilidade ambiental (IFCE, 2013).

Com a identificação da identidade corporativa da Instituição (Missão, Visão e Valores), assim como, com definição dos fatores ou variáveis ambientais que influenciam diretamente no seu funcionamento, tanto do âmbito interno (forças e fraquezas) quanto externo (oportunidades e ameaças), o IFCE se apropria de subsídios para a formulação do seu planejamento estratégico, uma vez que o conhecimento das variáveis ambientais permite aos gestores direcionar seus esforços de modo a minimizar as suas fraquezas e ameaças e maximizar suas forças e oportunidades. Para a realização da análise ambiental do IFCE o instrumento utilizado é a Matriz SWOT.

Comenta Cavalcanti (2008) que o planejamento estratégico refere-se ao processo pelo qual a instituição, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidades e condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance de seus grandes objetivos.

Para Oliveira (2012), o planejamento estratégico trata-se de um instrumento técnico-político que permite a instituição definir e revisar continuamente a sua missão, visão, e principalmente, objetivos, metas e ações.

No IFCE, o planejamento é formado a partir da decomposição deste em três planos, conforme abaixo:

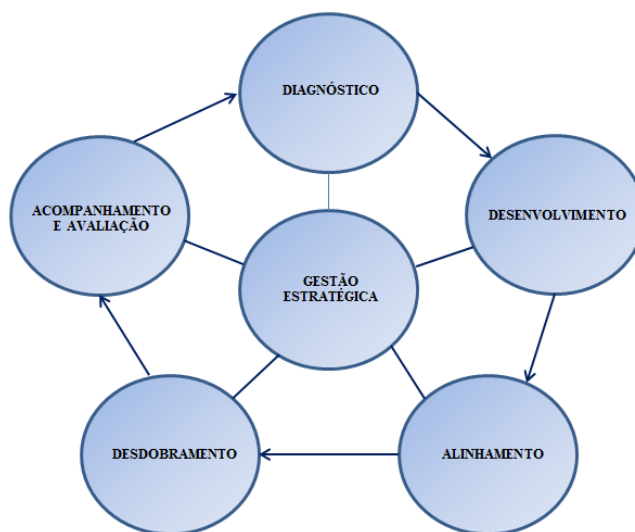
- a) **plano estratégico:** envolve a visão global da instituição, possui um conteúdo genérico e seus objetivos e metas são de longo prazo. Este tipo de plano proporciona um senso de direção para o futuro da organização (OLIVEIRA, 2012). No caso do IFCE, o plano estratégico abrange um horizonte de 05 (cinco) anos e é denominado de Plano de Desenvolvido Institucional – PDI;
- b) **plano tático:** tem como finalidade otimizar determinada área de resultado e não a instituição como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no plano estratégico (OLIVEIRA, 2012). No IFCE, o plano tático envolve os objetivos intermediários de cada unidade, ou seja, *campi* e Unidades Estratégicas (EU), que são as Pró-reitorias e Diretorias Sistêmicas. Estes planos são menos genéricos do que o estratégico, pois são mais detalhados e são de curto prazo, no caso do IFCE abrange o período de 01 (um) ano e são chamados de Plano Anual de Ação (PAA). Os planos táticos de cada unidade são coordenados e integrados entre si, além de estar alinhados com o seu respectivo plano estratégico.
- c) **plano operacional:** é formalizado, principalmente, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Este tipo de plano é bem mais detalhado, abordando cada operação dos Departamentos em

separado. Possuem um horizonte de tempo em torno de 01 (um) ano, ou menos, e se preocupam com “o que fazer” e “como fazer” as atividades cotidianas da instituição (OLIVEIRA, 2012). O IFCE ainda não realiza o detalhamento do seu planejamento operacional por meio de um plano formal, no entanto, todos os seus Departamentos realizam as suas ações de modo sistemático com o Plano Anual de Ação.

Efetivamente, o sucesso e o desencadeamento do planejamento estratégico dependem de vários fatores concorrentes, sendo o principal deles a internalização por parte dos gestores e servidores dos principais elementos que o compõem.

O processo de gestão estratégica no IFCE segue um ciclo denominado de Ciclo de Gestão Estratégica, conforme Figura 12, o qual se inicia com o estudo e análise (diagnóstico) das variáveis internas e externas da instituição, ou seja, as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Figura 12 – Ciclo da gestão estratégica do IFCE



Fonte – Instituto Federal de Educação do Ceará – IFCE – (2013)

Na etapa de desenvolvimento é definida a Missão, a Visão e os Princípios que norteiam as ações e comportamento da Instituição perante os seus *stakeholders*, que no caso do IFCE são: os alunos, servidores, governo, fornecedores, parceiros e sociedade. É nesta fase que ocorre o processo de planejamento estratégico, ou seja, neste momento são definidos os objetivos, metas e planos de ação necessários à execução da estratégia.

A etapa seguinte é a do alinhamento estratégico, que consiste na comunicação clara e precisa da Missão, Visão, Objetos e Metas Organizacionais para todos os níveis da instituição. A falta de alinhamento estratégico faz com que muitos recursos humanos e financeiros sejam empregados na realização de objetivos que não impulsionam a instituição rumo a sua missão e visão e faz com que surjam inúmeras ações sem importância para a estratégia.

É na etapa de desdobramento da estratégia que ocorrem as ações responsáveis pelo entendimento coletivo acerca da execução da estratégia. O desdobramento tem como finalidade assegurar que todos os campi, com seus respectivos servidores, sejam informados e preparados para realizar suas atividades seguindo a estratégia traçada pela Reitoria. Neste estágio, define-se o quê, como, onde, quando e por quê fazer as ações necessárias ao sucesso da estratégia.

Fechando o ciclo, deve a etapa de acompanhamento e avaliação estar responsável por identificar os desvios de direção e registrar o desempenho da estratégia, através da comparação entre as situações alcançadas e as planejadas. A observância, pelo IFCE, de todas as etapas do ciclo da gestão estratégica resulta na criação de um ciclo virtuoso que permite o crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade de toda a Instituição.

Diante deste cenário tão dinâmico, o IFCE tem buscado implantar práticas de planejamento e gestão cada vez mais competitivas e orientadas para a otimização dos recursos empregados, sempre visando à promoção de atividades de extensão, pesquisa e, principalmente, ensino de alta qualidade.

Para isto, a instituição utiliza como sistema de gestão o conceito de Gerenciamento por Diretrizes, que implica a disseminação da estratégia e metas da organização por todas as suas unidades, com o intuito de conscientizar e envolver todos os seus servidores na busca da excelência nos resultados.

Gestão por Diretrizes é um modelo de gestão orientado para a concepção de metas que não podem ser atingidas pelo gerenciamento das atividades rotineiras da organização, ou

seja, tem a finalidade de solucionar problemas considerados crônicos. Esse modelo tem como ponto de partida as metas anuais da instituição, que são definidas com base no plano de longo prazo (CAMPOS, 2013)

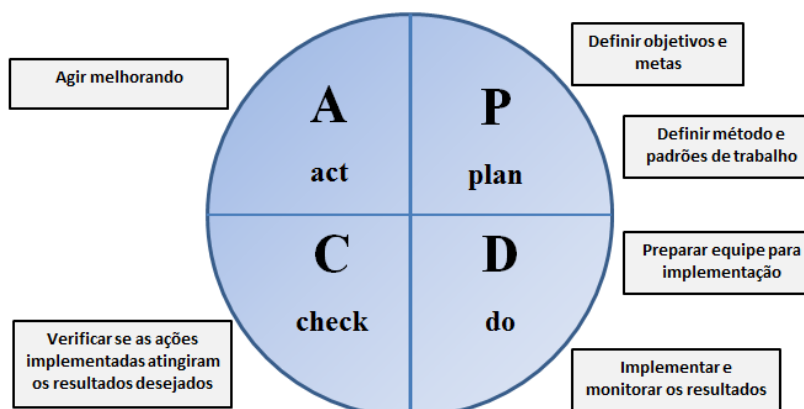
Conforme Campos (2013), no Gerenciamento pelas Diretrizes a divulgação das orientações da alta administração é conduzida de forma metódica através do desdobramento das diretrizes. Desdobrar uma diretriz significa dividi-la em várias outras diretrizes sob a responsabilidade de outras pessoas, num relacionamento meio-fim, de forma a garantir o cumprimento da diretriz original.

A concretização deste sistema é baseada no uso do ciclo do PDCA, que conforme Campos (2013) é um método iterativo de gestão utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.

A Figura 13 apresenta as fases do ciclo PDCA, que são definidas como:

- a) **plan** (planejar): é o estabelecimento das metas anuais de cada unidade e a definição das ações necessárias ao seu alcance;
- b) **do** (fazer): é a execução das ações;
- c) **check** (checar): é a comparação dos resultados alcançados com os previstos, para a identificação de desvios;
- d) **action** (agir): é a análise dos desvios identificados para mapear as suas causas e estabelecer ações corretivas.

Figura 13 – Ciclo do PDCA



Fonte – Adaptado de Campos (2013)

O Gerenciamento por Diretrizes é o modelo de gestão atualmente utilizado pelo Instituto Federal do Ceará. A sua aplicação se inicia com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é a base do processo de definição das ações anuais, registradas no Plano Anual de Ação (PAA).

Em síntese, o atual processo de planejamento do IFCE é realizado a partir da elaboração de plano estratégico, denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional, que possui vigência de 05 (cinco) anos e que é constituído pela reunião dos conjuntos de objetivos e metas de cada Unidade Estratégica e *campi*, formados por eixos de atuação: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão.

A cada ano, as Unidades Estratégicas e *campi* selecionam do seu PDI os objetivos e metas que se deseja realizar durante o exercício e implementam as ações necessárias à sua realização. O conjunto dessas ações é sistematizado em um documento chamado de Plano Anual de Ação (PAA).

O PAA reúne, detalhadamente, todas as ações das Unidades Estratégicas e dos *campi* a serem realizadas no exercício, especificando quantidade, prazo, responsável e orçamento para cada ação.

Durante o ano, o PAA passa por 02 (dois) períodos de revisão e acompanhamento para que sejam realizadas as correções de possíveis desvios de execução em relação ao planejado.

Na seção 5.2 tem-se a descrição de como o modelo de gestão estratégica atual do IFCE se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*, considerando que este, em detrimento do modelo de Gerenciamento por Diretrizes, tem como diferencial o gerenciamento de desempenho da Instituição mediante o uso de indicadores de resultados para cada objetivo estratégico formulado; a possibilidade de disponibilização de informações atualizadas capazes de subsidiar tomadas de decisões corretivas e/ou preventivas baseadas nos objetivos e metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); além de poder disponibilizar para os gestores identificarem se a utilização dos bens e serviços sob a

sua responsabilidade estão sendo utilizados de maneira adequada ao alcance dos resultados esperados.

5.2 Alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE às perspectivas do BSC

As informações identificadas nas pesquisas de campo estão apresentadas nesta seção em conformidade com as categorias temáticas elaboradas no método de pesquisa. A compreensão das informações contidas em cada categoria temática tem origem nas respostas das entrevistas e dos questionários aplicados.

Os dados das entrevistas estão apresentados em quadros devidamente identificados, dividindo-se a amostra em três partes: respondentes diretores-gerais, respondentes diretores de ensino e respondentes diretores de administração. A intenção desta divisão da amostra é para tornar mais clara a análise sobre a existência ou não de compartilhamento das opiniões dos entrevistados a partir do cargo que ocupam, assim como, considerando o perfil que estes gestores apresentam, uma vez que nem todos os gestores estratégicos do IFCE têm formação acadêmica na área de ciências sociais aplicadas, área esta que envolve o estudo desta pesquisa.

Nos quadros elaborados foram expostas partes das respostas de cada entrevistado, conforme relatado, no intuito de identificar e responder de forma resumida, mas não modificada, a cada uma das questões que trarão as informações pertinentes ao objeto da pesquisa.

Os dados do questionário estão demonstrados por meio de tabelas e representações gráficas, demonstrando os resultados das médias ponderadas (em conformidade com a escala de *Likert* aplicada e seus respectivos pesos) e dos desvios padrão, acompanhados de textos explicativos e conclusivos.

Importante ressaltar que assim como realizado com os dados das entrevistas, dividiu-se a amostra do questionário em três partes: respondentes diretores-gerais, respondentes diretores de ensino e respondentes diretores de administração.

Para análise conjunta das respostas ao questionário e entrevistas, uma tabela compilada é detalhada ao final, corroborado, assim, para uma análise conjugada das informações registradas.

Desta forma, conforme informado na seção 4.3 (Sujeitos da pesquisa), os questionários e as entrevistas foram aplicados juntos aos gestores estratégicos do IFCE (Diretores-Gerais, Diretores de Ensino e Diretores de Administração) dos 12 *campi* convencionais existentes, num total pré-determinado de 36 respondentes. Referidos instrumentos de coleta de dados foram aplicados no período de 03/02/2014 a 28/03/2014.

Dos 36 possíveis respondentes ao questionário e entrevistas, 31 responderam, correspondendo a um percentual total de 86% de atingimento da amostra de respondentes, desta forma, ficando assim distribuídos: 11 Diretores-Gerais (92%), 9 Diretores de Ensino (75%) e 11 Diretores de Administração (92%). A Tabela 2 apresenta o nível de respostas geral e por diretoria dos questionários e entrevistas aplicados.

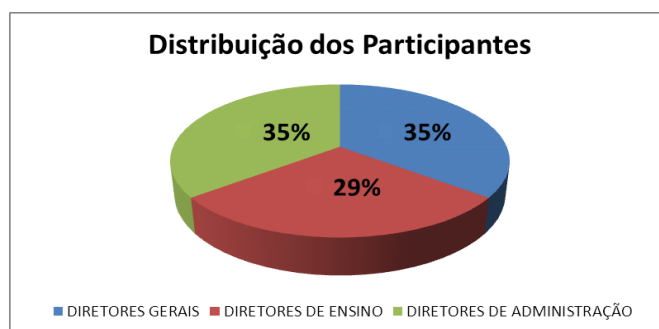
Tabela 2 – Nível de respostas dos questionários e entrevistas aplicados

PARTICIPANTES ENVOLVIDOS	QUESTIONÁRIOS DISPONIBILIZADOS	QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DE RESPOSTAS	ENTREVISTAS PROGRAMADAS	ENTREVISTAS REALIZADAS	% DE RESPOSTAS
DIRETORES GERAIS	12	11	92%	12	11	92%
DIRETORES DE ENSINO	12	9	75%	12	9	75%
DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	12	11	92%	12	11	92%
TOTAL	36	31	86%	36	31	86%

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Em relação à distribuição de participação por tipo de direção é possível verificar no Gráfico 1 que houve uma representação equitativa entre os respondentes Diretores-Gerais e Diretores de Administração, com 35% de participação, ou seja, com 11 (onze) participantes em cada um, no total de 12 (doze) possíveis, em detrimento da participação dos Diretores de Ensino, com apenas 29%, ou seja, 9 (nove) participantes dentre os 12 (doze) possíveis.

Gráfico 01 – Participantes da pesquisa



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

A menção aos participantes na pesquisa, nas análises a seguir, será realizada como diretores respondentes com o intuito de não identificar a origem das respostas. Segue a análise das informações coletadas, iniciando pela primeira categoria temática.

5.2.1 Perfil dos respondentes

A análise do perfil dos respondentes é realizada a partir das respostas às questões de 01 a 07 do questionário, sendo a mesma importante para identificar o nível da qualificação dos gestores estratégicos do IFCE. Referidas análises encontram-se inseridas nas Tabelas de 3 a 9, as quais identificam o perfil dos gestores do IFCE.

Conforme pode ser observado na Tabela 3, a qual evidencia a resposta para a questão 01 do questionário (Gênero dos Respondentes), ficou evidenciado que o corpo diretivo do IFCE, conforme os dados dos respondentes, é formado em sua maioria por gestores do sexo masculino, 26 (vinte e seis) ao todo, o que representa 84% de participação no quadro total de gestores. O gênero feminino representa apenas 16% do total, ou seja, 5 (cinco) gestores.

Tabela 3 – Gênero dos respondentes

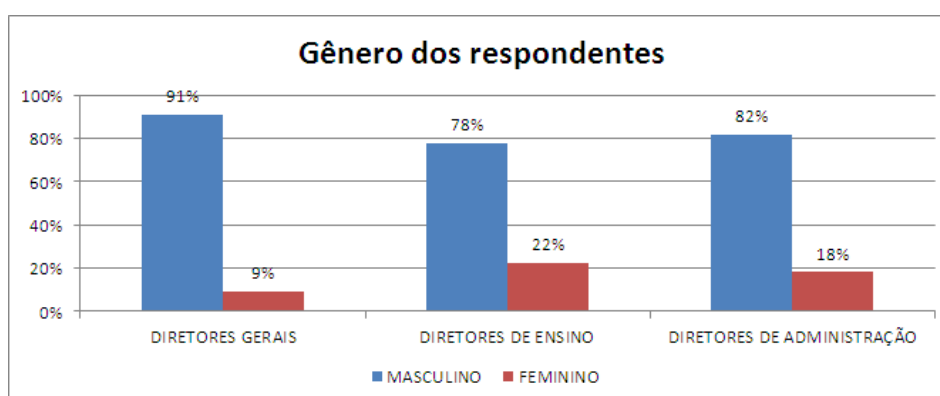
QUESTÃO 01: GÊNERO					
	DIRETORES GERAIS	DIRETORES DE ENSINO	DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL	% TOTAL
MASCULINO	10	7	9	26	84%
FEMININO	1	2	2	5	16%
TOTAL	11	9	11	31	100%

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Ainda em relação à questão 01 do questionário (Gênero dos Respondentes), é possível observar através do Gráfico 2 que a maior representatividade do sexo masculino no

corpo diretivo da Instituição é formada pelos diretores-gerais (91%), 10 (dez) ao todo, e a menor representatividade está no quadro dos diretores de ensino (78%), 7 (sete) ao todo. Dos 16% de representatividade do corpo feminino no quadro de gestores do IFCE, também é possível observar no Gráfico 2 que a maior parcela de representatividade está no quadro de diretores de ensino (22%), 2 (dois) ao todo, sendo a menor representação inserida no quadro de diretores-gerais (9%), o que representa apenas 1 (um) gestor.

Gráfico 02 – Gênero dos respondentes



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

A partir do desenvolvimento da Tabela 4 foi possível analisar as respostas para a questão 02 do questionário (Faixa Etária dos Respondentes), onde ficou evidenciado que a maior parcela do quadro diretivo da IFCE encontra-se na faixa etária de 42 a 53 anos, representando 45%, sendo a menor parcela representada por servidores na faixa etária de 54 a 65 anos, estes com representatividade de 19%. De maneira geral, pode-se verificar que o quadro de gestores do IFCE é formado por servidores com certo grau de maturidade, considerando o total de gestores existentes e acima de 42 anos de idade, ou seja, 20 gestores, o que representa, aproximadamente, 65% do total.

Tabela 4 – Faixa etária dos respondentes

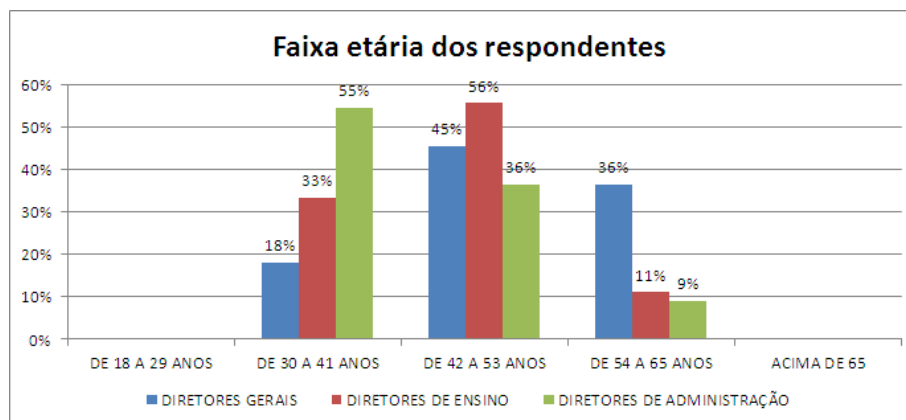
QUESTÃO 02: EM QUAL FAIXA ETÁRIA VOCÊ SE ENQUADRA					
	DIRETORES GERAIS	DIRETORES DE ENSINO	DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL	% TOTAL
DE 18 A 29 ANOS				0	0%
DE 30 A 41 ANOS	2	3	6	11	35%
DE 42 A 53 ANOS	5	5	4	14	45%
DE 54 A 65 ANOS	4	1	1	6	19%
ACIMA DE 65				0	0%
TOTAL	11	9	11	31	100%

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Considerando as informações contidas no Gráfico 3, também referentes à questão 02 do questionário (Faixa Etária dos Respondentes), é possível verificar que a maior parcela de representatividade de idade dos diretores-gerais e diretores de ensino está inserida na faixa etária que vai dos 42 a 53 anos, ou seja, 5 (cinco) diretores-gerais (45%) e 2 (dois) diretores de ensino (56%); a menor parcela de representatividade dos diretores-gerais está na faixa de 30 a 41 anos, ou seja, 2 (dois) ao todo (18%); e a menor parcela de representatividade dos diretores de ensino está na faixa etária de 54 a 65 anos, ou seja, 1 (um) diretor, representando 11%.

Em relação aos diretores de administração, também a partir do Gráfico 3, é possível verificar que a maior representatividade de idade está inserida na faixa etária que vai de 30 a 41 anos de idade, 6 (seis) ao todo, representando 55%, sendo a menor parcela de representatividade para a faixa etária que vai dos 54 a 65 anos, com apenas 1 (um) diretor, ou seja, com 9% de representação.

Gráfico 03 – Faixa etária dos respondentes



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

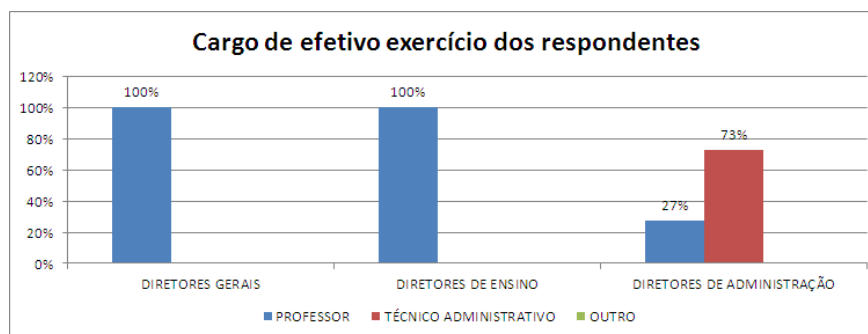
Partindo para análise das informações registradas na a questão 03 do questionário (Cargo de Efetivo Exercício dos Respondentes) é possível verificar a partir da Tabela 5 que a maior parcela do corpo diretivo do IFCE é formada por professores, correspondendo a 74% da amostra, ou seja, 23 (vinte e três) servidores; sendo que a parcela de representação do corpo de diretores formada por técnico-administrativos é correspondente a apenas 26%, ou seja, 8 (oito) servidores. Algo que corrobora para a predominância deste quadro de diretores formados por professores é atividade fim da instituição, o ensino, sendo a atividade meio, a administração.

Tabela 5 – Cargo de efetivo dos respondentes

QUESTÃO 03: QUAL O SEU CARGO DE EFETIVO EXERCÍCIO NESTA INSTITUIÇÃO					
	DIRETORES GERAIS	DIRETORES DE ENSINO	DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL	% TOTAL
PROFESSOR	11	9	3	23	74%
TÉCNICO ADMINISTRATIVO			8	8	26%
OUTRO			0	0	0%
TOTAL	11	9	11	31	100%

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Pode-se verificar no Gráfico 4, também relacionado a questão 03 do questionário, que 100% do quadro de diretores-gerais e de diretores de ensino é formada por professores, existindo diversificação apenas no quadro de diretores de administração, ou seja, apenas 27% desse quadro, 3 (três) professores, são diretores de administração, sendo a maioria representada por técnico-administrativos, 8 (oito) ao todo (73%).

Gráfico 04 – Cargo de efetivo exercício dos respondentes

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

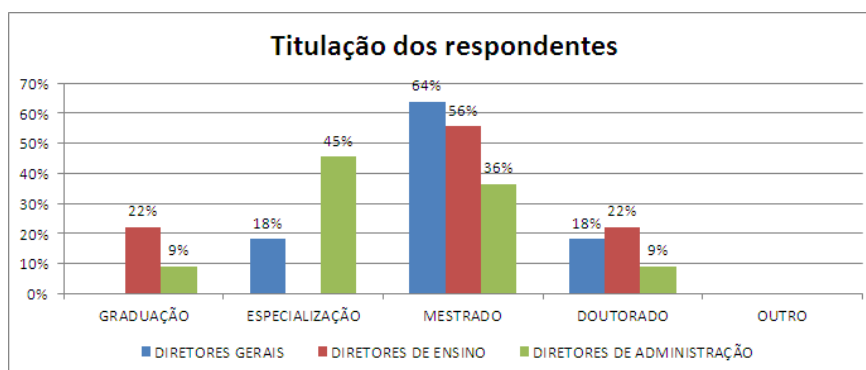
Em relação à questão 04 do questionário (Titulação dos Respondentes) é possível verificar na Tabela 6 que a maioria do corpo diretivo do IFCE é formada por mestres e especialistas, assim distribuídos: 16 mestres (52%) e 7 especialistas (23%). A menor parcela ficou dividida entre graduados, 3 (três) ao todo, com representação de 10%; e doutores no total de 5 (cinco), representando 16% da amostra pesquisada. Depreende-se dessas informações que o grau de qualificação dos gestores do IFCE é importante para assunção ao referido cargo.

Tabela 6 – Titulação dos respondentes

QUESTÃO 04: QUAL A SUA MAIOR TITULAÇÃO					
	DIRETORES GERAIS	DIRETORES DE ENSINO	DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL	% TOTAL
GRADUAÇÃO		2	1	3	10%
ESPECIALIZAÇÃO	2		5	7	23%
MESTRADO	7	5	4	16	52%
DOUTORADO	2	2	1	5	16%
OUTRO				0	0%
TOTAL	11	9	11	31	100%

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Para melhor detalhamento da distribuição do corpo de gestores do IFCE em relação à titulação foi elaborado o Gráfico 5, a seguir, onde é possível verificar que a maioria dos diretores-gerais e de ensino possuem mestrado, em detrimento dos diretores de administração, que em sua maioria possuem título de especialista.

Gráfico 05 – Titulação dos respondentes

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

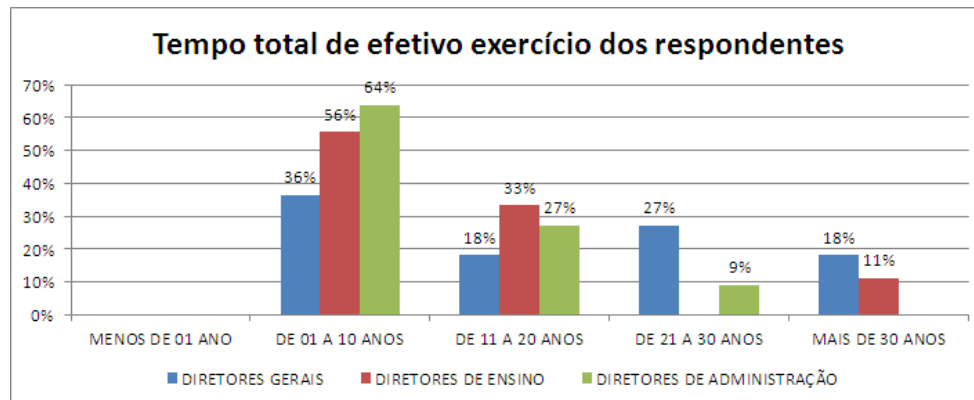
Na Tabela 7 está compilada as informações registradas quanto ao tempo total de efetivo exercício dos respondentes. Essas informações, advindas da questão 5 do questionário, demonstram que o atual corpo diretivo da Instituição é formado, em sua maioria, por servidores com pouco tempo de efetivo exercício no IFCE, de 01 a 10 anos de efetivo exercício, correspondendo a 52% do total da amostra participante, representando, assim, 16 gestores. Apenas 3 (três) gestores possuem mais de 30 anos de Instituição. Considerando a grande expansão vivenciada pelo IFCE, principalmente nestes últimos 6 (seis) anos, com criação de vários *campi* no estado do Ceará, ratifica-se o motivo de preponderância do corpo diretivo está na faixa de 01 a 10 anos de efetivo exercício na Instituição.

Tabela 7 – Tempo total de efetivo exercício dos respondentes

QUESTÃO 05: HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NESTA INSTITUIÇÃO					
	DIRETORES GERAIS	DIRETORES DE ENSINO	DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL	% TOTAL
MENOS DE 01 ANO				0	0%
DE 01 A 10 ANOS	4	5	7	16	52%
DE 11 A 20 ANOS	2	3	3	8	26%
DE 21 A 30 ANOS	3		1	4	13%
MAIS DE 30 ANOS	2	1		3	10%
TOTAL	11	9	11	31	100%

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

O Gráfico 6, complementar da Tabela 7, detalha como está distribuído o corpo diretivo do IFCE. Pode-se verificar que, considerando os participantes da pesquisa (diretores-gerais, diretores de ensino e diretores de administração), os diretores de administração são os mais preponderantes na faixa de 01 a 10 anos de efetivo exercício na Instituição, 7 (sete) ao todo, com representatividade de 64%, seguidos dos diretores de ensino e diretores-gerais, com 56% e 36%, respectivamente, ou seja, 5 (cinco) diretores de ensino e 4 (quatro) diretores-gerais.

Gráfico 06 – Tempo total de efetivo exercício dos respondentes

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

A questão 6 do questionário, elaborada no intuito de checar a quanto tempo os atuais gestores estão no referido cargo, está detalhada na Tabela 8. Verifica-se, a partir dessa, que a maioria dos gestores possuem menos de 05 anos na atual função de diretor, 28 (dez) ao todo, representando, aproximadamente, 90% do total da amostra participante da pesquisa. Esse dado também coaduna com a informação registrada anteriormente, onde, considerando a grande expansão vivenciada ao longo destes últimos 6 (seis) anos no IFCE, com implantação de vários *campi*, principalmente no interior do Estado, ratifica-se o por quê do pouco tempo de efetivo exercício na atual função de diretor do corpo diretivo da Instituição.

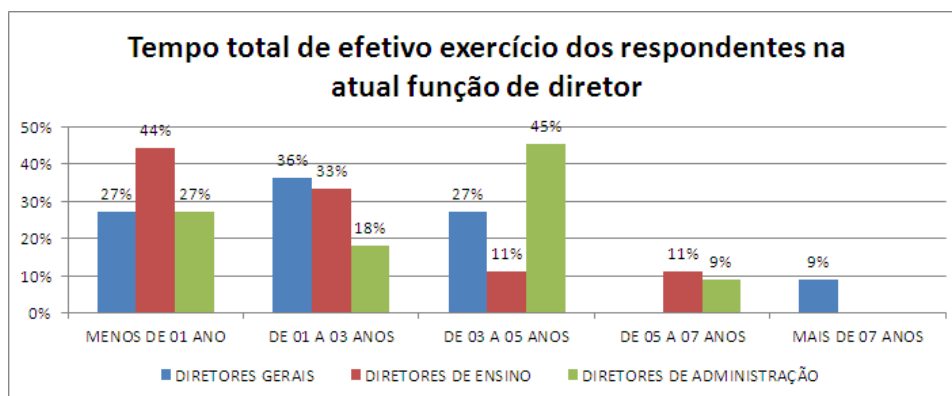
Tabela 8 – Tempo total de efetivo exercício dos respondentes na atual função de diretor

QUESTÃO 06: HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ ESTÁ NA ATUAL FUNÇÃO DE DIRETOR					
	DIRETORES GERAIS	DIRETORES DE ENSINO	DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL	% TOTAL
MENOS DE 01 ANO	3	4	3	10	32%
DE 01 A 03 ANOS	4	3	2	9	29%
DE 03 A 05 ANOS	3	1	5	9	29%
DE 05 A 07 ANOS		1	1	2	6%
MAIS DE 07 ANOS	1			1	3%
TOTAL	11	9	11	31	100%

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Com o detalhamento contido no Gráfico 7, também referente à questão 6 do questionário, verifica-se que a maior parcela dos diretores-gerais está na faixa de 01 a 03 anos de efetivo exercício no cargo, ou seja, 4 (quatro) diretores, com representatividade de 36%; os diretores de ensino, no total 4 (quatro), possuem maior representatividade na faixa de menos de 01 ano de efetivo exercício do cargo, ou sejam, 44%; já os diretores de administração, em sua maioria, no total de 5 (cinco), estão na faixa de 03 a 05 anos de efetivo exercício no cargo, com representatividade de 45%.

Revela-se, nas informações acima, que apesar da preponderância de docentes no quadro diretivo do IFCE, tendo como motivação a atividade fim da instituição, há maior parcela de efetivo exercício no cargo está entre os diretores de administração, que em sua maioria são formados por técnico-administrativos.

Gráfico 07 – Tempo total de efetivo exercício dos respondentes na atual função de diretor

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

A questão 7 do questionário, referente à experiência total dos respondentes em funções de direção no IFCE, conforme Tabela 8, revela que 45% dos respondentes, no total de 14 (quatorze) possuem de 01 a 05 anos de experiência em funções de direção na Instituição. Pouco mais de 6% do quadro diretivo da Instituição têm mais de 15 anos de experiência em funções de direção, apenas 2 (dois) diretores, e esses pertencentes ao quadro de diretores-gerais. Essa informação corrobora em revelar que apesar de a Instituição ser centenária, existe uma predominância na ocupação dos cargos de direção dos *campi* convencionais de servidores com pouca experiência de gestão no IFCE.

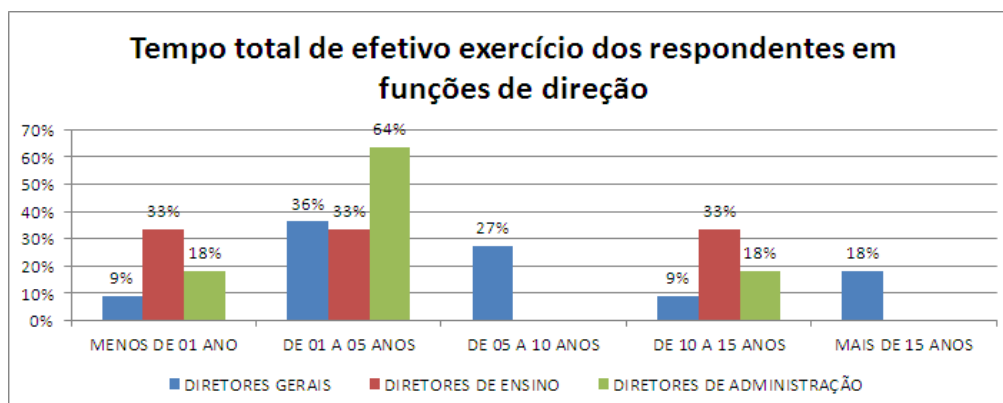
Tabela 9 – Tempo total de efetivo exercício dos respondentes em funções de direção

QUESTÃO 07: HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ EXERCE FUNÇÕES DE DIREÇÃO NESTA INSTITUIÇÃO					
	DIRETORES GERAIS	DIRETORES DE ENSINO	DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL	% TOTAL
MENOS DE 01 ANO	1	3	2	6	19%
DE 01 A 05 ANOS	4	3	7	14	45%
DE 05 A 10 ANOS	3			3	10%
DE 10 A 15 ANOS	1	3	2	6	19%
MAIS DE 15 ANOS	2			2	6%
TOTAL	11	9	11	31	100%

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Complementar às informações contidas na Tabela 8, o Gráfico 8 mostra que a maior parcela dos diretores-gerais possui de 01 a 05 anos de experiência em cargos de gestão, o que corresponde a 4 (quatro) diretores e representa 36%. Os diretores de ensino têm participação equitativa em relação ao tempo total de experiência em funções de direção, com representação de 33% nas faixas de menos de 01 ano, de 01 a 05 anos e de 10 a 15 anos, ou seja, 3 (três) diretores em cada faixa. Os diretores de administração têm maior representatividade na faixa de 01 a 05 anos de experiência em funções de direção, com 7 (sete) diretores ao todo, o que represente 64% da classe.

Gráfico 08 – Tempo total de efetivo exercício dos respondentes em funções de direção



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

5.2.2 Percepção dos gestores do IFCE em relação ao modelo atual de gestão estratégica da Instituição

Os Quadros 5, 6 e 7, a seguir, corroboram na resolução da pergunta 1 do roteiro de entrevista, a qual foi formulada no intuito de verificar a opinião dos gestores do IFCE (diretores-gerais, diretores de ensino e diretores de administração) em relação ao atual modelo de gestão estratégica da Instituição, conforme detalhado na seção 5.1, tendo como questionamento base o alinhamento do atual modelo com a realidade vivenciada.

Quadro 5 – Gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção Geral

RESPONDENTES	OPNIÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA ATUAL TRABALHADO NO IFCE	
DIRETORES GERAIS	RESPONDENTE 01	"Considero condizente. É necessário, porém, aumentar o investimento no aluno"
	RESPONDENTE 02	"A metodologia utilizada pela instituição considero condizente, entretanto, pode ser melhorada com uma participação mais democrática de todos os gestores quando na tomada de decisões que por ventura venham a interferir no andamento de todos os campi"
	RESPONDENTE 03	"Está em um meio termo, considerando, principalmente, a distância física existente entre nosso campus e a Reitoria, o que torna dificultosa a gestão estratégica em nossa Instituição"
	RESPONDENTE 04	"O modelo vem condizendo aos poucos, considerando os esforços de unificação da qualificação de todos os gestores"
	RESPONDENTE 05	"Eu creio que sim, considerando as diversas tentativas das gestões anteriores. Chegamos a um momento em que há a participação de toda a comunidade no ordenamento das prioridades"
	RESPONDENTE 06	"Em certas medidas posso dizer que ele é condizente em outras não. O modelo de gestão estratégico do IFCE tem procurado se aperfeiçoar cada vez mais para que o planejamento não fique só no papel, mas que seja na prática vivenciado. Mas está um pouco distante desta realidade"
	RESPONDENTE 07	"Existe uma grande dificuldade em manter a gestão estratégica dentro do campus por conta do pessoal envolvido, desta forma, sendo difícil manter condizente a gestão estratégica formulada"
	RESPONDENTE 08	"Não considero o modelo ainda condizente. Ele ainda está sendo construído. Creio que o com o passar dos anos, com a participação de todos os servidores, e a partir do incentivo a qualificação, ele possa se tornar ideal"
	RESPONDENTE 09	"Ele é parcialmente condizente com a realidade que vivenciamos hoje, considerando a grande expansão vivida por nossa instituição, algo contribuiu para uma falta de amarração com os objetivos estratégicos formulados pela Reitoria"
	RESPONDENTE 10	"Sabe-se que o desenvolvimento de uma gestão estratégica somente é possível com o envolvimento e engajamento dos entes formadores da instituição (servidores e alunos), entretanto, considerando as adversidades existentes, principalmente ao modo de gerir a instituição, não considero que este modelo seja totalmente condizente com a realidade vivenciada"
	RESPONDENTE 11	"Creio o modelo de gestão estratégica atual seja condizente, apesar da difícil tarefa dos gestores máximos da instituição em tentar agradar a todos, tarefa esta praticamente impossível de se realizar, considerando a grande expansão vivenciada pela instituição"

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Conforme pode ser observado no Quadro 5, o qual registra os relatos dos diretores-gerais do IFCE em relação ao alinhamento do atual modelo de gestão estratégica a

realidade vivenciada, verifica-se que a maioria considera, em parte, condizente o atual modelo de gestão estratégica, sendo os principais percalços relatados referentes à: necessidade de participação mais democrática nas tomadas de decisão que por ventura venham a impactar no bom andamento das atividades dos *campi*; necessidade de qualificação dos gestores em relação à metodologia implementada; alinhamento com os objetivos estratégicos formulados pela Reitoria e necessidade de envolvimento e engajamento dos entes formadores da instituição (servidores e alunos).

Quadro 6 – Gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção de Ensino

RESPONDENTES	OPINIÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA ATUAL TRABALHADO NO IFCE	
DIRETORES DE ENSINO	RESPONDENTE 01	<i>"O nosso modelo precisa ser mais ágil, ainda está muito teórico. A parte prática ainda está muito lenta quando na execução de algumas demandas"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"Creio que este modelo vai se estabelecer a partir do amadurecimento da instituição. Hoje se atua de forma muito intuitiva. Temos um caminho muito longo a percorrer"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Enfrentamos certa dificuldade na execução da gestão estratégica, principalmente por conta da centralização de alguns processos, sem a nossa participação. Por isso que essa gestão não está sendo estratégica, mas sim, centralizada"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Em grande parte considero que o modelo de gestão estratégica é condizente com a nossa realidade. Entretanto, quando a Reitoria traça uma estratégia já para os campi, nem sempre é condizente com a realidade vivenciada por cada campus"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"A excelência do processo de gestão estratégica não é imediata, pois precisa de um tempo para o amadurecimento dessa nova vivência, mas está sendo alcançado aos poucos"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Considero sim o modelo de gestão estratégica condizente, considerando a realidade vivenciada por nosso campus hoje e a oportunidade que tivemos quando ampliamos o nosso diálogo junto a nossa comunidade"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Considero relativamente condizente, considerando as muitas especificidades existentes na rede, principalmente quando comparamos a realidade dos campi localizados no interior do estado, em detrimento daqueles mais próximos da capital"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Considero condizente, principalmente em relação a questão do planejamento, de preparar as ações anuais e dos próximos cinco anos através do PDI. Apesar de algumas dificuldades no transcorrer da sua elaboração e implementação, é condizente com a nossa realidade"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Bem, considerando os avanços vivenciados pelo IFCE nos últimos anos, ao que se refere tanto a criação de novos campi, a contratação de mais servidores e os investimentos realizados de maneira geral, considero condizente o modelo de gestão implementado pelo IFCE"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Assim como relatado pelos diretores-gerais, os diretores de ensino, conforme Quadro 6, também, em sua maioria, consideram, em parte, condizente o modelo de gestão estratégica atual do IFCE, sendo as maiores dificuldades relatadas em relação à (ao): necessidade de aprimoramento das pessoas envolvidas no dia a dia da execução do referido modelo, considerando, conforme registrado pelo respondente 01, *"ainda está muito teórico"*; centralização dos processos, sem a participação dos principais entes interessados; alinhamento das estratégias formuladas pela Reitoria em relação à realidade de cada *campus*.

Dentre esses respondentes, apenas 1 (um) foi totalmente contra o modelo de gestão estratégica atual do IFCE, conforme relatado pelo respondente 03, sendo a questão da centralização o principal argumento para o não alinhamento do modelo. Os demais, porém em minoria, informam que é totalmente condizente o modelo atual de gestão do IFCE, considerando o amadurecimento na forma de realizar o planejamento da Instituição, seja para um período de 5 (cinco) anos através do PDI, ou para o ano em exercício, a partir do PAA.

Quadro 7 – Gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção de Administração

RESPONDENTES	OPINIÃO SOBRE O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA ATUAL TRABALHADO NO IFCE	
DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	RESPONDENTE 01	<i>"O modelo atualmente trabalhado carece de um melhor acompanhamento em relação aos objetivos formulados. Vejo que não existe uma relação de entre os objetivos estratégicos formulados. Não sabemos até que ponto a não execução de uma determinada ação pode impactar no todo, desta forma, não estando condizente com a realidade. É preciso melhorar"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"Não, o modelo de gestão estratégico do IFCE deve ser aprimorado. Não conseguimos visualizar um modelo estratégico bem definido"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Considero sim o modelo condizente. Os ditames elaborados pela comunidade estão em acordo com que esperam nossos clientes, que são os alunos"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Primeiramente eu não considero esse modelo de gestão condizente com a nossa realidade, considerando, principalmente, a forma como está sendo feita esta expansão, que a meu ver, é de certa forma, desenfreada"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"Eu acredito que sim, considerando, principalmente, que com a elaboração do PDI as ações a serem desenvolvidas estão ficando cada vez mais amarradas aos objetivos e metas formuladas pela comunidade"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Considero sim o modelo condizente. Ele proporcional a tamanho da nossa instituição"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Sim, considero condizente, apesar de ainda estar engatinhando esta questão de gestão estratégica"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Na atual situação que vivemos, com a escassez de material humano, eu acho que nesta nova fase do IFCE, creio está sim a gestão estratégica condizente com a nossa realidade"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Eu acredito que a partir desta nova gestão e com a implementação do PAA e PDI, a gestão estratégica tem se tomado condizente"</i>
	RESPONDENTE 10	<i>"Em minha opinião o processo de gestão estratégica da instituição ainda precisa passar por algumas melhorias, considerando as grandes mudanças que surgiram após a sua expansão. Alguns procedimentos precisam passar por algumas modificações"</i>
	RESPONDENTE 11	<i>"Pude acompanhar o desenvolvimento desta instituição bem de perto, e vejo hoje o quanto nossa instituição cresceu e se modernizou. De ante das constatações vivenciadas, considerando, principalmente, as facilidades de hoje e os investimentos realizados na modernização da nossa instituição, considero condizente o modelo de gestão adotado, apesar de saber que ainda há muito para melhorar"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Para a maioria dos diretores de administração, conforme Quadro 7, o modelo de gestão estratégica atual do IFCE é condizente com a realidade vivenciada. Essa confirmação pode ser observada a partir dos relatos dos respondentes 03, 05, 06, 07, 08, 09 e 11, e este alinhamento é condizente considerando os seguintes aspectos: os planos, objetivos e metas elaboradas estão em acordo com a comunidade; o tamanho (porte) da Instituição; o atual momento vivenciado pelo IFCE, principalmente decorrente da grande expansão nestes

últimos anos; a forma de elaboração do PDI e PAA; os investimentos empreendidos na modernização da Instituição.

De maneira geral, a partir dos registros dos três grupos de respondentes, verifica-se que o modelo de gestão estratégica do IFCE é em parte condizente, sendo um dos principais motivos para o não alinhamento total, a dificuldade de participação da comunidade no momento da formulação e decisão dos objetivos e metas a serem executadas pela Instituição.

Nos quadros de 8 a 10 estão registrados os relatos dos participantes da pesquisa (diretores-gerais, diretores de ensino e diretores de administração) em relação às principais questões que dificultam o processo de gestão estratégica do IFCE, questão 02 do roteiro de entrevista. É possível perceber que alguns dos problemas relatados já foram mencionados quando da resolução da pergunta 01 do roteiro de entrevista, desta forma, sendo as informações a seguir utilizadas como ratificadoras daquelas.

Quadro 8 – Dificuldades existentes na gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção Geral

RESPONDENTES	PRINCIPAIS QUESTÕES QUE DIFICULTAM O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO IFCE	
DIRETORES GERAIS	RESPONDENTE 01	"Recursos humanos são uma das principais questões que dificultam o processo de gestão estratégico, tanto no que se refere a professores como técnicos administrativos"
	RESPONDENTE 02	"A meu ver, uma das questões que mais dificultam o processo de gestão estratégica é o fato da imensidão que se tornou o instituto, considerando que hoje já estamos indo para mais de 23 campi, tanto campus matriz como avançando, o que torna difícil a padronização de todos os processos existentes, considerando as adversidades regionais, culturais e de valores existentes.
	RESPONDENTE 03	"Existem alguns pontos que devem ser considerados: a nossa realidade regional, a não valorização por parte da prefeitura, políticos da região e a distância do nosso campus e a Reitoria, são alguns dos pontos que dificultam o processo de gestão estratégica em nossa instituição"
	RESPONDENTE 04	"A falta de servidores, e servidores não qualificados é um dos grandes problemas vivenciados por esta gestão"
	RESPONDENTE 05	"A falta de pessoal (servidores) é um dos primeiros, a distância do nosso campus da Reitoria e a questão burocrática, principalmente ao que tange a análise e liberação de processos administrativos"
	RESPONDENTE 06	"Uma das principais questões é parte orçamentária, a outra está relacionada a tradução da estratégia na prática por parte dos servidores por não terem tanta vivência com o planejar, somente o executar. Outra dificuldade está relacionada com o envolvimento/participação da comunidade no planejamento das ações a serem desenvolvidas pelo campus durante os cinco anos que englobam o PDI"
	RESPONDENTE 07	"A grande dificuldade são os servidores, tendo em vista a grande rotatividade existente, além da necessidade de qualificá-los para exercer as diversas atividades inerentes ao cargo que ocupam. Outro problema é a baixa motivação dos servidores em relação ao trabalho que é desenvolvido"
	RESPONDENTE 08	"Um dos problemas é que ainda não existe um modelo de gestão plenamente definido. Outro ponto é referente a não total autonomia dos campi em relação a gestão do ensino e da administração, ficando em alguns momento, muito dependente dos ditames da Reitoria"
	RESPONDENTE 09	"Algo que contribuiu para dificultar a gestão estratégica em nosso instituto foi o acelerado crescimento vivenciado por nossa instituição, algo que não imaginávamos que fosse ser tão rápido. Outro aspecto é a carência de servidores, algo que contribui para que alguns processos não sejam executados"
	RESPONDENTE 10	"Muitas são as dificuldades de gestão existentes. Dentre as muitas existentes, considero que maior dificuldade é gerir as pessoas, tentar agradá-las de maneira geral. Infelizmente isto não possível, e quando isso é publicizado, muitos não entendem ou não querem entender por que um ou outro pedido não foi atendido, levando as decisões tomadas para o lado pessoal, algo que não tem nada a ver"
	RESPONDENTE 11	"Vivencio na prática o grande problema de gerir uma instituição como esta..., a dificuldade de manutenção do corpo de servidores. Muitos por não pertencerem a cidade onde o campus está instalado, desta forma, acabam por vários motivos entrando com pedidos de remoção, e em muitos casos, quando não conseguem, faltam muito ao trabalho, ou quando vem, trabalham desmotivados. Infelizmente o instituto não tem culpa disto"

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Analisando o conteúdo das respostas dos diretores-gerais contidas no Quadro 8, percebe-se que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE é provido de alguns problemas e, segundo os relatos, percebe-se que um dos principais problemas está relacionado à carência e a gestão de pessoal (professores e técnicos), considerando a grande expansão vivenciada pela Instituição, assim como, a necessidade de capacitá-los para planejar, executar e acompanhar os objetivos e metas da Instituição.

Quadro 9 – Dificuldades existentes na gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção de Ensino

RESPONDENTES	PRINCIPAIS QUESTÕES QUE DIFICULTAM O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO IFCE	
DIRETORES DE ENSINO	RESPONDENTE 01	<i>"O grande problema é a burocracia, o que impede de dar mais agilidade nos processos"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"Um dos grandes problemas existentes é a falta de mapeamento dos processos existentes. Saber como se inicia, desenvolve-se e termina, ainda não é bem trabalhado"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"A centralização é o que dificulta a gestão estratégica. Deveria ter uma maior participação da comunidade"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Acho que a gestão estratégica deveria ser mais democratizada. Um meio que está sendo bastante disseminado é a utilização e participação na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"Agente percebe que existe, além da falta de servidores, uma falta de compromisso com a instituição. É um grande problema vivenciado, pois investimos em capacitação, mas não dão o retorno esperado pelo campus"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Infelizmente, um dos grandes problemas está relacionado a disponibilização de financiamento para a educação, uma vez que o orçamento disponibilizado é proporcional ao quantitativo de alunos. Uma vez que estamos com um certo índice de evasão, os nossos recursos tendem a cair e dificultar na manutenção do ensino"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Dentre as grandes dificuldades existentes temos a falta de parceria com as entidades governamentais existentes na região onde estamos localizados, principalmente com a prefeitura"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Em alguns pontos temos certa dificuldade na unificação dos padrões de trabalho. Verifico uma certa ausência de alinhamento total dos procedimentos de todos os campi. Observo que uma mesma atividade é realizada de diferentes formas nos campi existentes. A falta padronização é sem dúvida uma grande dificuldade"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Sem dúvida, um dos grandes problemas que atrapalham o processo de gestão é o não engajamento dos servidores na instituição"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Os diretores de ensino em relação às principais questões que dificultam o processo de gestão estratégica do IFCE relatam que, conforme Quadro 9, além dos problemas referentes à gestão de pessoal, existem alguns percalços relacionados à falta de padronização de muitos procedimentos internos, conforme relatam os respondentes 02 e 08; assim como dificuldades relacionadas à centralização na tomada de decisões (dificuldade de participação da comunidade), conforme registrados pelos respondentes 03 e 04.

Quadro 10 – Dificuldades existentes na gestão estratégica atual do IFCE: visão Direção de Administração

RESPONDENTES	PRINCIPAIS QUESTÕES QUE DIFICULTAM O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO IFCE	
DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	RESPONDENTE 01	<i>"São diversos os gargalos existentes, mas dentre esses, verifico que falta comprometimento de muitos servidores para com a instituição. Muitos reclamam que o IFCE carece de servidores, entretanto, não só de quantidade sobrevive uma instituição, mas também de servidores que trabalhem com qualidade e com foco nos objetivos estratégicos da instituição"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"O próprio planejamento é um dos problemas que temos, considerando que a nossa instituição ainda carece da cultura do planejar e do fazer de forma planejada; e um dos fatores que contribui para isto é falta de conhecimento técnico de muitos servidores"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"O que eu verifico é que as pessoas não se disponibilizam para participar do processo. É a questão do comodismo, o que acaba influenciando no desenvolvimento desse processo"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Posso relatar que um dos grandes problemas está relacionado a diversidade cultural existente em cada campus. Essa diversidade, infelizmente, acabou sendo uma barreira para criação de uma sistematização padrão das atividades desenvolvidas"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"Observo que a principal questão que dificulta o processo de gestão estratégica é a falta de servidores, além da pouca disponibilidade de tempo para realização de capacitação, considerando o grande acúmulo de atividades que acabam impedindo que o servidor saia para se capacitar"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Indiscutivelmente, uma delas, é a definição do orçamento. Outro ponto é em relação a capacitação dos servidores que trabalham na formulação e acompanhamento da gestão estratégica. Executam o processo, porém, não compreendem o processo de gestão como um todo"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Não só no IFCE, mas em todo órgão público, é a questão da gestão não ter domínio sobre a questão de retenção de pessoal"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"A falta de material humano é um dos principais problemas, principalmente de pessoal capacitado para trabalhar com essa demanda de planejamento estratégico"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Um dos grandes problemas é a questão do comprometimento dos servidores, considerando que em muitos casos não querem ter responsabilidade perante a instituição, algo que acaba comprometendo o desenvolvimento de nossos processos"</i>
	RESPONDENTE 10	<i>"Em minha opinião, o principal ponto crítico é referente a burocratização de alguns processos/procedimentos, principalmente nos campi do interior, uma vez que o nosso setor jurídico encontra-se em Fortaleza, o que acaba levando um certo tempo para tramitar processos, diminuindo a eficiência das ações planejadas"</i>
	RESPONDENTE 11	<i>"A meu ver, um dos grandes problemas de gestão enfrentados está diretamente relacionado a falta de comprometimento de alguns servidores para com o serviço público. Muitos querem cargos, entretanto, não querem responsabilidades, o que acaba dificultando o crescimento da instituição e sobrecarregando outros colegas servidores que lutam pelo desenvolvimento da instituição"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

No Quadro 10 é possível verificar que os principais problemas apresentados pelos diretores de administração em relação à gestão estratégica do IFCE estão relacionados, também, à carência de pessoal (servidores). Além disto, complementa-se com a necessidade de capacitação dos técnicos e professores envolvidos neste processo, assim como da grande dificuldade de se estabelecer certo grau de comprometimento desses para com a Instituição.

5.2.3 Alinhamento do IFCE à perspectiva aprendizado e crescimento

Essa categoria temática é formada pelas questões de 08 a 12 do questionário, cujas respostas estão registradas nas Tabelas de 10 a 12, assim como, pela pergunta 03 do roteiro de entrevista, cujos relatos registrados estão contidos nos Quadros de 11 a 13.

As análises das informações contidas nas tabelas e quadros a seguir identificarão o nível de alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE à perspectiva aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard (BSC)*. Essa análise foi realizada a partir da quantificação das respostas das questões de 08 a 12 do questionário, a partir do estudo das médias ponderadas e desvio padrão das respostas, com a utilização da escala *Likert*; assim como, a partir da análise de conteúdo dos relatos registrados dos respondentes da questão 03 do roteiro de entrevista.

Conforme informando inicialmente, a análise das tabelas e quadros foi realizada por categoria de respondentes, ou seja, diretores-gerais, diretores de ensino e diretores de administração do IFCE, considerando que nem todos os respondentes são da área de ciências sociais aplicadas, desta forma, favorecendo a análise individualizada por categoria de respondentes. Na seção 5.3 (Análise Geral) está disponível a análise compilada desses registros.

Tabela 10 – Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção de Geral

Respondentes: Diretores Gerais	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q8. Existe uma definição clara de estratégias e ações para o aprimoramento do aprendizado e crescimento dos servidores que trabalham nesta instituição.	0	0,0%	2	18,2%	2	18,2%	6	54,5%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%	3,55	0,93
Q9. Existe uma mensuração do desempenho do aprendizado e crescimento dos servidores da instituição, onde é verificado o seu grau aprendizado, obtenção de novos conhecimentos, o domínio e a competência destes na instituição.	0	0,0%	5	45,5%	3	27,3%	3	27,3%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	2,82	0,87
Q10. Os recursos investidos no aprendizado e crescimento dos servidores são capazes de retê-los e de evitar a perda do capital intelectual existente.	0	0,0%	3	27,3%	5	45,5%	3	27,3%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	3,00	0,77
Q11. O grau de produtividade dos servidores condiz com o nível de investimentos realizados pela instituição.	0	0,0%	0	0,0%	4	36,4%	7	63,6%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	3,64	0,50
Q12. Servidores capacitados é uma precondição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e da melhoria do serviço ao cliente.	0	0,0%	2	18,2%	0	0,0%	4	36,4%	5	45,5%	0	0,0%	11	100,0%	4,09	1,14
TOTAL															3,42	0,96

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Conforme registrado na Tabela 10, é possível inferir que os diretores-gerais concordam que existe um leve alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE com a perspectiva aprendizado e crescimento do *BSC*, considerando que a média geral registrou o valor de 3,42, com um desvio padrão de 0,96, o que demonstra certa dispersão nas respostas para esta perspectiva.

A maior média entre as respostas dos diretores-gerais está registrada na questão 12, com o valor de 4,09, condizendo com um total acumulado de 81,8% de concordância ou concordância total, ou seja, que os diretores-gerais concordam que para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e da melhoria dos serviços prestados, a capacitação dos servidores é uma preconização.

A menor média para esta perspectiva, perante as respostas dos diretores-gerais, está registrada nas questões 09 e 10, com médias de 2,82 e 3,00, respectivamente, sendo que o percentual acumulado de discordância total, discordância e de indiferença perfazem um total 72,7%, o que contribui para que a média geral desta perspectiva fique apenas um pouco acima do grau “concordância”.

Diante de tais constatações, e com base nos relatos registrado no Quadro 11, referentes às respostas dos diretores-gerais para a pergunta 3 do roteiro de entrevista, revela-se a necessidade do IFCE em aprimorar os mecanismos de mensuração do desempenho do aprendizado e crescimento dos seus servidores, assim como, ampliar os investimentos em capacitação.

A Instituição, conforme os relatos registrados pelos diretores-gerais no Quadro 11, ainda está na fase de elaboração de um plano de desenvolvimento de capacitação, e os recursos disponibilizados ainda estão um pouco distante do necessário para o atendimento de todos, entretanto, considerado o atual momento vivenciado, os investimentos em capacitação cresceram consideravelmente.

Quadro 11 – Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção Geral

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO NO IFCE	
DIRETORES GERAIS	RESPONDENTE 01	<i>"Sempre tivemos a certeza que a capacitação é um ponto fundamental para que o servidor cresça e trabalhe com satisfação. Um servidor satisfeito é um sinal de produtividade, desta forma, investimos pesado em graduação, especialização, mestrado e doutorados de servidores, tudo custeado pela instituição"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"Considerando o desenvolvimento tecnológico, é essencial que o professor e técnico administrativo estejam preparados para as exigências do mercado onde atuamos, assim, primamos pela qualificação dos servidores, e uma das formas que trabalhamos é com a liberação dos servidores para cursar uma graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Trabalhamos com a liberação de servidores para se qualificarem nas mais diversas áreas, porém, considerando a realidade regional, é muito difícil reter um servidor, principalmente pesquisadores, tendo em vista que a região não propicia o desenvolvimento de pesquisa, desta forma, logo que possível, solicitam transferência para outras regiões, principalmente aquelas mais próximas das regiões metropolitanas"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Ultimamente estamos investindo pesado em capacitação dos servidores para melhorar a produtividade, para se dedicarem mais a instituição, assim melhorar as atividades delegadas"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"Procuramos, primeiramente, disponibilizar um ambiente de trabalho para que o servidor se sinta satisfeito, além de incentivar e custear a capacitação de deles como meio de retê-los e aumentar a produtividade"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Tempos atrás, caso a mesma pergunta fosse feita, diria que era uma ação quase inexistente em nossa instituição, entretanto, quando da descentralização do orçamento e da criação das coordenadorias de gestão de pessoas nos campi, estamos fazendo um plano de capacitação, mas antes disto, estamos elaborando um mapeamento das competências dos servidores atuais e verificando quais competências são necessárias para ocupação dos cargos"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"A execução da atividade de desenvolver o aprendizado e o crescimento dos servidores ainda caminha a passos lentos, por isso que estamos perdendo bons servidores. É necessária a criação de uma política de qualificação"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Uma das formas trabalhadas para desenvolver o aprendizado e o crescimento dos servidores está ligado ao aspecto motivacional, estimulando-os e dando meios para que eles se capacitem. Outro ponto é referente as condições de trabalho. O servidor tem que entrar no ambiente administrativo ou de sala de aula e sentir-se bem. Por último, mas que foge a nossa alçada, é melhorar as condições remuneratórias"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Investimos na qualificação do servidor, seja conseguindo a sua primeira graduação, até mesmo pós-graduação. Incentivamos e custeamos a participação em treinamento e seminários na área específica de cada servidor. Infelizmente não temos como retê-los, considerando as diversas outras oportunidades que surgem diariamente em outros órgãos do governo, principalmente ao que tange a remuneração; mas fazemos o possível para que se sintam bem em nossa instituição"</i>
	RESPONDENTE 10	<i>"É salutar os investimento realizados pelo IFCE nestes últimos anos ao que se refere a capacitação de servidores. São muitas as oportunidades disponibilizadas, e uma dessas, a mais utilizada, é liberação, com custeio da instituição, para participar de cursos de capacitação na área onde o servidor atua, assim como, a disponibilidade para participar de cursos de graduação, mestrado e doutorado, tanto técnicos administrativos, como professores"</i>
	RESPONDENTE 11	<i>"Infelizmente, considerando o quantitativo de servidores existentes no campus, em detrimento a disponibilização orçamentária, nem todos os servidores conseguem se capacitar anualmente. Algo que fazemos é deixar para as chefias imediatas decidirem qual servidor tem prioridade na capacitação"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Na Tabela 11, a qual está registrada as respostas dos diretores de ensino para as questões de 08 a 12 do questionário, referentes à perspectiva aprendizado e crescimento, infere-se que assim como registrado pelos diretores-gerais, existe um leve alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE a esta perspectiva do *BSC*, considerando a média

geral de 3,19 e desvio padrão de 1,05, o que também demonstra que há certa heterogeneidade nas respostas.

Tabela 11 – Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção de Ensino

Respondentes: Diretores de Ensino	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q8. Existe uma definição clara de estratégias e ações para o aprimoramento do aprendizado e crescimento dos servidores que trabalham nesta instituição.	0	0,0%	2	22,2%	0	0,0%	4	44,4%	2	22,2%	1	11,1%	9	100,0%	3,75	1,16
Q9. Existe uma mensuração do desempenho do aprendizado e crescimento dos servidores da instituição, onde é verificado o seu grau aprendizado, obtenção de novos conhecimentos, o domínio e a competência destes na instituição.	0	0,0%	5	55,6%	1	11,1%	3	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	9	100,0%	2,78	0,97
Q10. Os recursos investidos no aprendizado e crescimento dos servidores são capazes de retê-los e de evitar a perda do capital intelectual existente.	1	11,1%	4	44,4%	2	22,2%	2	22,2%	0	0,0%	0	0,0%	9	100,0%	2,56	1,01
Q11. O grau de produtividade dos servidores condiz com o nível de investimentos realizados pela instituição.	0	0,0%	3	33,3%	3	33,3%	3	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	9	100,0%	3,00	0,87
Q12. Servidores capacitados é uma preconização para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e da melhoria do serviço ao cliente.	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	6	66,7%	1	11,1%	1	11,1%	9	100,0%	4,00	0,53
TOTAL														3,19	1,05	

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

A maior média registrada está na questão 12, o que corrobora para que 77,8% dos respondentes pertencentes a esta categoria, concordem ou concordem totalmente que o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e da melhoria dos serviços prestados aos clientes (alunos) é proporcionalizado com a capacitação dos servidores.

Entretanto, verifica-se que a menor média, 2,56, está registrada na questão 10, desta forma, demonstrando que os diretores de ensino discordam que os recursos investidos no aprendizado e crescimento dos servidores são capazes de reter e evitar a perda do capital intelectual existente. Importante ressaltar que 55,6% dos respondentes da questão 10 discordam ou discordam totalmente em relação aos investimentos em capacitação como meio de reter e evitar a perda de capital intelectual existente, corroborando assim, para o resultado da média geral encontrado nesta perspectiva para esta categoria de respondentes.

Quadro 12 – Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção de Ensino

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO NO IFCE	
DIRETORES DE ENSINO	RESPONDENTE 01	"O IFCE procura hoje dar mais oportunidade para os servidores se qualificarem, como exemplo, dando oportunidade para fazerem a sua graduação, mestrado e doutorado, é claro, com direcionamento para os treinamentos que tenham alguma ligação com as atividades fins da instituição"
	RESPONDENTE 02	"Uma das primeiras iniciativas para o desenvolvimento do aprendizado e crescimento da instituição/servidores é tentar fazer com que os gestores atuais vivam o presente, considerando o novo perfil de servidores que estão adentrando na nossa instituição"
	RESPONDENTE 03	"Facilitamos a saída de diversos servidores para se capacitarem, sejam em cursos de curta e média duração, como cursos de longa duração, como é o caso de graduação e pós-graduação"
	RESPONDENTE 04	"Estamos disponibilizando parte do nosso orçamento para capacitação dos nossos servidores, sejam eles docentes ou técnicos administrativos. Quando incentivamos, vemos que o retorno é bastante condizente com o capital investido"
	RESPONDENTE 05	"A instituição procura capacita-los, disponibilizando uma parte do orçamento para isto, porém, precisam dar um melhor retorno para a instituição"
	RESPONDENTE 06	"Uma das formas trabalhadas para desenvolver o servidor é com o trabalho em grupo, mostrando pra ele que ele é peça chave para o crescimento da instituição. Tentamos ao máximo dar oportunidade para o servidor se qualificar e a forma mais utilizada atualmente é com liberação para realizar cursos de pós-graduação"
	RESPONDENTE 07	"Para o crescimento dos servidores custeamos cursos, liberamos certa parcela da carga horária para realização de capacitações. Porém, algo que primamos muito é pela valorização do local onde trabalham, dando as condições necessárias para que ele se sinta satisfeito de vir ao campus e prestar seu serviço"
	RESPONDENTE 08	"Trabalhos em várias frentes de trabalho, seja liberando o servidor para realização de cursos, participação em congressos, dando oportunidade para cursar uma graduação e pós-graduação. Não só professores tem esse benefício, mas o técnico administrativo também participa"
	RESPONDENTE 09	"Tanto na área de ensino, como administrativa, oportunizamos que os servidores se capacitem, pois é a partir das capacitações realizadas é que o aprendizado e crescimento do servidor serão notados. A maior parcela de capacitação dos servidores advém para participação em cursos de curta duração, palestras e seminários. Mas também existe a possibilidade deles cursarem a sua primeira graduação, ou aprofundarem conhecimento com a pós-graduação, onde, em muitos casos, é custeada pela instituição"

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Dando continuidade à análise da perspectiva aprendizado e crescimento, a partir das informações registradas pelos diretores de ensino para a pergunta 03 do roteiro de entrevista, conforme contido no Quadro 12, verifica-se que, realmente, há incentivo por parte da Instituição em capacitar servidores, prova disto, são os diversos relatos registrados, principalmente quanto à liberação de servidores para cursar capacitação de curta duração.

Dentre outras formas disponibilizadas pela Instituição, conforme os relatos dos diretores de ensino, para o desenvolvimento da perspectiva, pode-se verificar que existe certo incentivo, não só motivacional, mas também financeiro para aqueles que desejam cursar a sua primeira graduação ou realizar algum curso de pós-graduação.

Tabela 12 – Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção de Administração

Respondentes: Diretores de Administração	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q8. Existe uma definição clara de estratégias e ações para o aprimoramento do aprendizado e crescimento dos servidores que trabalham nesta instituição.	1	9,1%	3	27,3%	2	18,2%	2	18,2%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%	3,27	1,42
Q9. Existe uma mensuração do desempenho do aprendizado e crescimento dos servidores da instituição, onde é verificado o seu grau aprendizado, obtenção de novos conhecimentos, o domínio e a competência destes na instituição.	0	0,0%	6	54,5%	1	9,1%	2	18,2%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%	3,00	1,26
Q10. Os recursos investidos no aprendizado e crescimento dos servidores são capazes de retê-los e de evitar a perda do capital intelectual existente.	1	9,1%	3	27,3%	1	9,1%	4	36,4%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%	3,27	1,35
Q11. O grau de produtividade dos servidores condiz com o nível de investimentos realizados pela instituição.	0	0,0%	2	18,2%	4	36,4%	5	45,5%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	3,27	0,79
Q12. Servidores capacitados é uma precondição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e da melhoria do serviço ao cliente.	0	0,0%	1	9,1%	1	9,1%	6	54,5%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%	4,00	0,89
TOTAL														3,36	1,18	

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

A partir da análise da Tabela 12, também referente às respostas registradas pelos diretores de administração para às questões de 08 a 12 do questionário, as quais tratam da perspectiva aprendizado e crescimento do *BSC*, é possível inferir, assim como demonstrado pelos diretores-gerais e diretores de ensino, que os diretores de administração também concordam, parcialmente, que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE está alinhado à perspectiva aprendizado e crescimento do *BSC*, considerando o resultado da média geral encontrado de 3,36 e desvio padrão de 1,18.

A maior média, assim como registrados pelas outras categorias de respondentes, foi a da questão 12, com média 4,00 e desvio padrão de 0,89, o que corrobora para inferir que existe pouca heterogeneidade das respostas dos diretores de administração para esta questão, desta forma, concordam, levemente, totalmente, que a capacitação nos servidores tende a aumentar o grau de produtividade e de melhoria dos serviços prestados aos clientes (alunos).

Entretanto, os diretores de administração registram, com base nas respostas contidas na Tabela 12, que a Instituição carece de uma sistemática de mensuração do desempenho do aprendizado e crescimento dos seus servidores, desta forma, impedindo a verificação do grau de aprendizado, o domínio e a competência destes na instituição,

conforme média registrada na questão 9 do questionário, 2,87, com um percentual acumulado de discordância 51,6%.

Quadro 13 – Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão Direção de Administração

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO NO IFCE	
DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	RESPONDENTE 01	<i>"Apesar da instituição ainda não ter uma definição clara de políticas de capacitação, verifico que os gestores têm dado possibilidade para que os servidores se capacitem, e em muitas ocasiões, com tudo custeado pela instituição. São ações como esta que desenvolvem o aprendizado e crescimento tanto do servidor, como da instituição"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"O instituto, hoje, ainda não tem uma política definida de qualificação dos seus servidores. O próprio servidor é que tem que buscar a sua qualificação. E o instituto, muitas vezes, exerce o papel apenas de financiador"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Além do incentivo a qualificação em cursos de graduação e pós-graduação, também trabalhamos incentivando os servidores a realizarem cursos em suas áreas fins, no intuito de maximizar a produtividade"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"O que eu posso te dizer é que é necessário sempre investir no capital humano existente. Infelizmente, considerando essa expansão extremamente rápida vivenciada, nossa instituição ainda não teve como trabalhar uma política de qualificação para os servidores de modo geral"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"A forma ideal para desenvolver o aprendizado e crescimento dos servidores é por meio da capacitação, e nos temos como investir, porém, o grande problema é que, por conta da carga excessiva de trabalho diante da falta de servidores, muitas vezes é quase que inviável o servidor se capacitar"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Estamos trabalhando com a criação de uma política de capacitação dos servidores, algo que, até bem pouco tempo atrás não existia. Um exemplo desse avanço é a criação de uma coordenaria exclusiva para tratar desse assunto, que é a coordenadoria de gestão de pessoas"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Fazemos uso do orçamento disponibilizado para o atendimento desta ação. Verificamos quais áreas têm maiores necessidade de capacitação e incentivamos e custeamos este desenvolvimento profissional"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"A partir da criação de uma política de capacitação poderemos melhorar as atividades desenvolvidas, assim como, com a melhoria salarial, apesar dessa variável não ser controlável"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Infelizmente, uma política de reter o servidor na instituição, não existe. Nós capacitamos e qualificamos os servidores, entretanto, considerando a questão salarial, principalmente por sermos do poder executivo, onde é baixa em relação aos outros poderes, na primeira oportunidade nos deixam"</i>
	RESPONDENTE 10	<i>"Bem, atualmente, o IFCE conta vários programas de incentivo a capacitação, com processos de ressarcimento para aqueles que querem cursar a sua primeira graduação ou pós-graduação, seja docente ou técnico administrativo. Outra forma de estimular os servidores que sendo bastante utilizada é capacitação através de cursos in company"</i>
	RESPONDENTE 11	<i>"Sempre que possível, pois depende muito da disponibilização orçamentária, liberamos e custeamos os servidores para participar de cursos de capacitação. Algo que posso informar é que boa parte dos recursos são utilizados pelos servidores técnicos administrativos"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Importante destacar no Quadro 13, resposta dos diretores de administração para a questão 3 do roteiro de entrevista, a qual também trabalha com a perspectiva aprendizado e crescimento, que boa parte dos respondentes afirmam que realmente o IFCE carece de uma

política de qualificação, conforme podem ser observadas as respostas dos respondentes 01, 02, 03, 04, 06, 08 e 09, corroborando, assim, para ratificar o valor da média da questão 09 do questionário.

5.2.4 Alinhamento do IFCE à perspectiva processos internos

Essa categoria temática é formada pelas questões de 13 a 17 do questionário, as quais as respostas estão registradas nas Tabelas de 13 a 15, assim como, pela pergunta 04 do roteiro de entrevista, cujos relatos registrados estão contidos nos Quadros de 14 a 16.

As análises das informações contidas nas tabelas e quadros a seguir identificarão o nível de alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE à perspectiva processos internos do *Balanced Scorecard (BSC)*. Essa análise também foi realizada a partir da quantificação das respostas das questões de 13 a 17 do questionário, a partir do estudo das médias ponderadas e desvio padrão das respostas, com a utilização da escala *Likert*; assim como, a partir da análise de conteúdo dos relatos registrados dos respondentes da questão 04 do roteiro de entrevista.

Importante ressaltar que assim como realizado na seção 5.2.2 (Alinhamento do IFCE à perspectiva aprendizado e crescimento), a análise das tabelas e quadros desta categoria temática também foi realizada por categoria de respondentes, ou seja, diretores-gerais, diretores de ensino e diretores de administração do IFCE, considerando que nem todos os respondentes são da área de ciências sociais aplicadas, desta forma, favorecendo a análise individualizada por categoria de respondentes. Na seção 5.3 (Análise Geral) está disponível a análise compilada desses registros.

Verifica-se, na Tabela 13, que os diretores-gerais concordam, levemente, que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE esteja alinhado com a perspectiva processos internos do *BSC*, fato comprovador disto é a média de 3,38 encontrada para esta perspectiva, sendo que, conforme o desvio padrão apresentado de 0,97, existe certa dispersão nas respostas dos participantes desta categoria.

Tabela 13 – Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção de Geral

Respondentes: Diretores Gerais	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q13. Existe uma definição clara de estratégias e ações focadas na eficiência dos processos internos desenvolvidos pela instituição.	0	0,0%	2	18,2%	4	36,4%	3	27,3%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%	3,45	1,04
Q14. Existe uma mensuração do desempenho dos processos internos que avalia a sua contribuição para geração de valor aos clientes (alunos).	1	9,1%	4	36,4%	4	36,4%	2	18,2%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	2,64	0,92
Q15. A instituição identifica as necessidades atuais e futuras dos clientes (alunos) e inova na geração de procedimentos internos para o atendimento dessas necessidades.	0	0,0%	0	0,0%	2	18,2%	7	63,6%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%	4,00	0,63
Q16. A forma como os processos internos são realizados contribuem para a entrega dos serviços conforme solicitado pelos clientes (alunos).	0	0,0%	3	27,3%	0	0,0%	6	54,5%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%	3,64	1,12
Q17. Os clientes (alunos) estão satisfeitos com a forma pela qual os processos internos estão sendo realizados quando na prestação dos serviços.	0	0,0%	1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	3,18	0,60
TOTAL															3,38	0,97

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

A questão 15 deste grupo é a que possui a maior média, ou seja, 4,00, sendo o percentual acumulado de concordância de 81,8%, para um desvio padrão das respostas não superior a 0,65, o que se infere que há certa homogeneidade, foco nas opiniões dos respondentes. Assim, constata-se que a Instituição, como forma de melhorar os processos internos existentes, identifica as necessidades atuais e futuras dos clientes (aluno) e inova na geração de procedimentos internos para o atendimento dessas necessidades.

A grande distorção das médias encontradas está relacionada à da questão 14, a qual registrou média de 2,64 e desvio padrão de 0,92. Diante da constatação, presume-se que os diretores-gerais concordem em sua maioria, 81,8% que a Instituição necessita implementar alguma sistematização de mensuração dos processos internos que possibilite avaliar o quanto esses processos estão contribuindo para geração de valor aos clientes (alunos).

Verifica-se, também, conforme o resultado da média apresentada para questão 17 do questionário, que, apesar da Instituição carecer de uma sistematização da mensuração dos processos internos, conforme informado anteriormente, os clientes do IFCE, segundo as respostas registradas pelos diretores-gerais, estão satisfeitos com a forma pela qual os processos internos estão sendo realizados quando da prestação dos serviços.

Conforme pode ser observado, a questão supracitada apresentou média igual a 3,18 e desvio padrão de 0,6, o menor desvio padrão para este grupo, o que corrobora para

informar que os diretores-gerais, em sua maioria, pensam igualmente sobre a afirmação contida na questão 17.

Quadro 14 – Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção Geral

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS NO IFCE	
DIRETORES GERAIS	RESPONDENTE 01	<i>"A satisfação dos nossos clientes, alunos, não é nada fácil de conquistar, tendo em vista a diversidade, gostos, dos nossos alunos. Entretanto, como forma de satisfazê-los, fazemos de tudo para que os processos internos diversos existentes, principalmente aqueles processos que interferem na retenção do aluno na escola, sejam o máximo possível omissos de falhas, e uma forma que para que isto aconteça, é capacitando nossos servidores"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"Tentamos ser o mais democrático possível no desenvolvimento do nosso campus, envolvendo toda a comunidade (professores, técnicos administrativos, terceirizados), com assembleias, palestras, cursos, encontros pedagógicos, que demonstrem para toda a comunidade a importância dela no desenvolvimento da instituição, melhorando assim, os processos desenvolvidos"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Hoje trabalhamos com a participação de todos os atores envolvidos, diretores, coordenadores, servidores e alunos de modo geral, nas discussões de como melhorar os processos desenvolvidos pela instituição. É necessário valorizar a participação de todos, sem discriminação das opiniões levantadas"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Uma das formas para alcançar a excelência dos processos existentes seria a contratação de mais servidores, qualificá-los, entretanto, trabalhar com os poucos servidores existentes de forma compartilhada, com a junção de esforços"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"Os processos internos são desenvolvidos com a participação de todos, principalmente quando da elaboração do nosso Plano de Desenvolvimento Institucional, onde o aluno, principal ator envolvido, é convidado a opinar e relatar os seus anseios, desta forma, contribuindo para o aprimoramento dos processos"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Criamos uma comissão de servidores para estudar quais são os processos críticos que interferem no desenvolvimento da nossa instituição, na satisfação dos nossos clientes (alunos); elaboramos alguns manuais de procedimentos internos, fluxogramas, de forma a agilizar esses procedimentos para que nossos clientes pudessem ser atendidos da forma mais rápida e com qualidade possível"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"De ante deste novo cenário de utilização do SISU como porta de entrada de novos alunos, estamos executando nossas atividades de forma que o aluno possa se satisfazer com o curso escolhido e mantê-lo até a sua conclusão, assim evitar a evasão"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Estamos sistematicamente padronizando algumas ações, a partir da criação de manuais de procedimentos padrões, principalmente para que os servidores novatos possam vir e absorver de forma mais rápida aquele procedimento operacional"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Em reuniões realizadas, primamos muito pela questão/discussão da padronização dos procedimentos internos como forma de agilizar e disponibilizar uma resposta mais rápida para o nosso cliente"</i>
	RESPONDENTE 10	<i>"A instituição vem se modernizando, e com isso, muitos são os benefícios implementados. Dentre as melhorias implementadas pelo IFCE para melhoria dos processos internos, vimos o PDI, instrumento norteador de desenvolvimento da instituição"</i>
	RESPONDENTE 11	<i>"Verifico que nossa instituição ainda precisa melhorar no que se refere ao desenvolvimento dos processos internos, pois ainda está muito presente a falta de uma padronização dos procedimentos executados pelos campi, o que acaba impactando de forma negativa na satisfação do nosso cliente, os alunos"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

A partir da análise dos registros dos relatos dos diretores-gerais para a pergunta 4 do roteiro de entrevista, conforme contido no Quadro 14, é possível verificar que a questão da

perspectiva processos internos é algo que vem sendo aprimorado pelo IFCE, principalmente com a participação da comunidade, conforme pode ser visualizado nas respostas dos respondentes 02, 03, 05 e 10.

Tabela 14 – Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção de Ensino

Respondentes: Diretores de Ensino	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q13. Existe uma definição clara de estratégias e ações focadas na eficiência dos processos internos desenvolvidos pela instituição.	0	0,0%	3	33,3%	2	22,2%	3	33,3%	1	11,1%	0	0,0%	9	100,0%	3,22	1,09
Q14. Existe uma mensuração do desempenho dos processos internos que avalia a sua contribuição para geração de valor aos clientes (alunos).	0	0,0%	3	33,3%	2	22,2%	3	33,3%	1	11,1%	0	0,0%	9	100,0%	3,22	1,09
Q15. A instituição identifica as necessidades atuais e futuras dos clientes (alunos) e inova na geração de procedimentos internos para o atendimento dessas necessidades.	0	0,0%	2	22,2%	1	11,1%	6	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	9	100,0%	3,44	0,88
Q16. A forma como os processos internos são realizados contribuem para a entrega dos serviços conforme solicitado pelos clientes (alunos).	0	0,0%	2	22,2%	1	11,1%	6	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	9	100,0%	3,44	0,88
Q17. Os clientes (alunos) estão satisfeitos com a forma pela qual os processos internos estão sendo realizados quando na prestação dos serviços.	0	0,0%	1	11,1%	4	44,4%	3	33,3%	0	0,0%	1	11,1%	9	100,0%	3,25	0,71
TOTAL															3,32	0,91

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Para os diretores de ensino, conforme registrado na Tabela 14, o modelo de gestão estratégica atual do IFCE está parcialmente alinhado à perspectiva processos internos do BSC, considerando que a média para esta perspectiva, em relação à categoria de respondentes, registrou média igual a 3,32 e desvio padrão de 0,91.

As questões 15 e 16 deste grupo apresentaram médias e desvios padrão iguais, com valores 3,44 e 0,88, respectivamente, desta forma, os diretores de ensino concordam parcialmente que a instituição identifique as necessidades atuais e futuras dos clientes (alunos) e inove na geração de procedimentos internos para o atendimento dessas necessidades, assim como, que a forma como os processos internos são realizados contribuem para a entrega dos serviços conforme solicitados pelos clientes (alunos).

Interessante registrar que as questões 13 e 14 obtiveram a menor média, porém, com o maior desvio padrão, desta forma infere-se que apesar de haver uma leve concordância para as afirmações contidas nas duas questões, considerando o peso atribuído para cada grau de concordância, o nível de heterogeneidade das respostas dos diretores de ensino é bastante

significativo, desta forma havendo certa dispersão em relação à opinião desses diretores para o quesito analisado.

Quadro 15 – Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção de Ensino

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS NO IFCE	
DIRETORES DE ENSINO	RESPONDENTE 01	<i>"Os processos são trabalhados com a junção de professores, técnicos administrativos, alunos e os gestores. Trabalhamos com previsibilidade dos acontecimentos para que não sejamos apanhados de surpresa"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"Infelizmente não existe em nossa instituição, ainda, um mapeamento de processos, o que acaba interferindo no desenvolvimento de várias atividades existentes. É necessário redesenhar os procedimentos existentes, com metodologias de gestão e utilização de tecnologias"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Trabalhamos de forma democrática. Fazemos com que todos participem na tomada de decisões nos mais diversos processos existentes, o que ajuda na repartição das responsabilidades"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Para a melhoria dos processos existentes, trabalhamos fortemente com a participação da comunidade, principalmente os alunos, quando da elaboração do PDI"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"A gente percebe que os clientes estão satisfeitos com os processos desenvolvidos, porém, é necessária a contratação de mais servidores para melhorar e ampliar os processos internos"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Dentre os meios existentes de alcançar a excelência e a satisfação do aluno é com o diálogo aberto com eles e com a participação efetiva do professor. Podemos melhorar nossos processos internos quando sabemos dos nossos clientes onde estamos errando"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Para que os processos internos sejam bem desenvolvidos é necessário que o tripe, coordenação técnico pedagógica, professores e alunos estejam em estreito diálogo, realizando reuniões para ouvir os alunos e servidores em geral para articular soluções para os gaps existentes nos processos existentes"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Vimos trabalhando muito com a questão da padronização, estruturação dos processos internos. Há muito tempo vimos tentando, a partir de reuniões com os entes envolvidos, mapear os procedimentos existentes, verificar os gargalos existentes e assim melhorar os procedimentos realizados. "</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"A questão da melhoria dos processos internos ainda está sendo amadurecida em nossa instituição. Uma das formas utilizadas é a criação de comissões para se estudar e padronizar os procedimentos existentes. Ainda vejo muitos alunos reclamando pelo não atendimento em tempo de uma determinada demanda, quando não, por não saber a quem se portar no momento em que está precisando de algo"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Analisando os relatos dos diretores de ensino contidos no Quadro 15 em relação à pergunta 4 do roteiro de entrevista sobre a perspectiva processos internos, verifica-se que há, por parte da gestão do IFCE, certa preocupação em tratar referido assunto com a participação da comunidade como forma partilhar as responsabilidades, manter o diálogo aberto entre os interessados, assim como, articular soluções para os *gaps* existentes nos processos desenvolvidos. Estas constatações podem ser visualizadas, como exemplo, nos relatos dos respondentes 03, 06 e 07.

Tabela 15 – Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção de Administração

Respondentes: Diretores de Administração	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q13. Existe uma definição clara de estratégias e ações focadas na eficiência dos processos internos desenvolvidos pela instituição.	1	9,1%	2	18,2%	3	27,3%	5	45,5%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	3,09	1,04
Q14. Existe uma mensuração do desempenho dos processos internos que avalia a sua contribuição para geração de valor aos clientes (alunos).	2	18,2%	2	18,2%	1	9,1%	5	45,5%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%	3,09	1,38
Q15. A instituição identifica as necessidades atuais e futuras dos clientes (alunos) e inova na geração de procedimentos internos para o atendimento dessas necessidades.	0	0,0%	1	9,1%	2	18,2%	6	54,5%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%	3,82	0,87
Q16. A forma como os processos internos são realizados contribuem para a entrega dos serviços conforme solicitado pelos clientes (alunos).	0	0,0%	0	0,0%	2	18,2%	7	63,6%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%	4,00	0,63
Q17. Os clientes (alunos) estão satisfeitos com a forma pela qual os processos internos estão sendo realizados quando na prestação dos serviços.	0	0,0%	1	9,1%	5	45,5%	4	36,4%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%	3,45	0,82
TOTAL															3,49	1,02

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Analisando a Tabela 15, percebe-se, que dentre as médias gerais já analisadas para a perspectiva processos internos, a média geral dos diretores de administração é a maior, 3,49, considerando que as demais médias foram de 3,38 para os diretores-gerais e de 3,32 para os diretores de ensino. Entretanto, vale ressaltar que, apesar de possuir a maior média perante as demais categorias de respondentes, esta também possui o maior desvio padrão, ou seja, 1,02, possuindo certo grau de dispersão nas respostas da categoria respondente. De todo modo, considerando a média encontrada, infere-se que os diretores de administração concordam, parcialmente, que o modelo de gestão estratégico atual do IFCE alinha-se com a perspectiva processos internos do *BSC*.

Com base na média da questão 16, verifica-se que, para os diretores de administração, a forma como os processos internos são realizados pelo IFCE contribuem para a entrega dos serviços conforme solicitado pelos clientes (alunos), considerando a leve concordância total com a afirmativa da questão, desta forma, chegando-se ao percentual acumulado de concordância de 81,8%.

Outro ponto importante para a referida questão está relacionado ao desvio padrão registrado de 0,63, o menor dentre os demais desvios padrão registrados, corroborando, assim,

para inferir que há certa homogeneidade na forma de pensar dos partícipes desta categoria de respondentes.

Quadro 16 – Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão Direção de Administração

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS NO IFCE	
DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	RESPONDENTE 01	<i>"Temos tentado, apensar do enxugado quadro de servidores, formular manuais de procedimentos para que todos que tenham conhecimento do trâmite de todos os processos desenvolvidos pela instituição"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"A melhoria dos processos internos ainda está em fase maturação. Somos uma instituição centenária, entretanto, diante da expansão vivenciada, a execução de muitos processos mudou e não tivemos, ou não fomos bem instruídos em relação a estas mudanças"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"É necessário investir com qualidade cada vez mais nos serviços prestados, assim como, trabalhar na qualificação dos servidores e investimento na parte material, de infraestrutura"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Esse processo de excelência é algo que é criado de forma paulatina, dia-a-dia, mas uma das variáveis primordiais é a questão do diálogo com a comunidade"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"A forma que utilizamos para melhorar os nossos processos internos advém da realização de reuniões, onde podemos conjuntamente analisar onde nesses processos estamos errando e procurar soluções para contornar as situações encontradas"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Um das estratégias utilizadas pela nova gestão, é com a integração dos quatro eixos existentes: administração, ensino, pesquisa e extensão. Semanalmente realizamos reuniões com os eixos envolvidos, levantamos as principais demandas dos alunos, e dentro de uma escala de prioridades e com base no nosso orçamento, tentamos atender a maior parcela da comunidade"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"São trabalhados de forma informal. Não existem documentos internos que normatizem nossos processos"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"De forma sistêmica, tentamos normatizar os processos, melhorando a comunicação interna. São essas as variáveis que tendem a melhorar os processos existentes"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Temos feito, juntamente com o departamento de ensino, um trabalho sistêmico de mapeamento dos processos para que o atendimento dos nossos clientes se torne cada vez mais dinâmico e rápido, com um levantamento prévio das necessidades e prioridades de atendimento"</i>
	RESPONDENTE 10	<i>"Os alunos semestralmente fazem uma avaliação institucional, onde, através das informações registradas, fazemos um replanejamento da forma de trabalhar nossos processos internos. Com essa metodologia vimos colhendo vários frutos/melhorias na forma de se trabalhar e satisfazer nosso cliente"</i>
	RESPONDENTE 11	<i>"Nos últimos anos estamos conseguindo montar alguns manuais de procedimentos, principalmente para aquelas atividades principais. É muito difícil esse trabalho, considerando a falta de pessoal especializado para realizar esta atividade. O que foi desenvolvido até agora foi através de muito esforço e da necessidade urgente de padronização de algumas atividades"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Como forma de ratificar as informações registradas na Tabela 15, principalmente ao que concerne a questão 16 do questionário, pode-se verificar, com base no Quadro 16, que uma das formas utilizadas pela gestão do IFCE para a entrega dos serviços conforme solicitados pelos clientes (alunos) advém do mapeamento dos processos, da criação de manuais de procedimento e da discussão com a comunidade sobre os pontos de melhoria, quando não, através dos mecanismos de avaliação institucional, conforme registrado por alguns dos respondentes, dentre eles, os respondentes 05, 09 e 11.

5.2.5 Alinhamento do IFCE à perspectiva financeira

Essa categoria temática é formada pelas questões 18 a 22 do questionário, cujas respostas estão registradas nas Tabelas de 16 a 18, assim como, pela pergunta 05 do roteiro de entrevista, cujos relatos registrados estão contidos nos Quadros de 17 a 19.

As análises das informações contidas nas tabelas e quadros a seguir identificarão o nível de alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE a perspectiva financeira do *Balanced Scorecard (BSC)*. Essa análise foi realizada a partir da quantificação das respostas das questões de 18 a 22 do questionário, a partir do estudo das médias ponderadas e desvio padrão das respostas, com a utilização da escala *Likert*; assim como, a partir da análise de conteúdo dos relatos registrados dos respondentes da questão 05 do roteiro de entrevista.

Assim como realizado nas seções anteriores, foi realizada a separação por categoria de respondentes (diretores-gerais, diretores de ensino e diretores de administração). Na seção 5.3 (Análise Geral) está disponível a análise compilada desses registros.

Tabela 16 – Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção Geral

Respondentes: Diretores Gerais	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q18. Existe uma definição clara das estratégias e ações voltadas para a execução financeira e orçamentária da instituição.	0	0,0%	1	9,1%	3	27,3%	3	27,3%	4	36,4%	0	0,0%	11	100,0%	3,91	1,04
Q19. Existe uma mensuração do desempenho da instituição que avalia como o orçamento disponibilizado está sendo executado.	0	0,0%	0	0,0%	3	27,3%	6	54,5%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%	3,91	0,70
Q20. Os recursos financeiros disponibilizados são executados conforme os objetivos e estratégias formuladas.	0	0,0%	0	0,0%	3	27,3%	5	45,5%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%	4,00	0,77
Q21. O retorno advindo do capital investido está condizente com o planejado.	0	0,0%	0	0,0%	5	45,5%	5	45,5%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%	3,64	0,67
Q22. Os recursos disponibilizados são suficientes para o atingimento dos objetivos e metas planejadas.	1	9,1%	5	45,5%	2	18,2%	3	27,3%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	2,64	1,03
TOTAL															3,62	0,97

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Os diretores-gerais, conforme Tabela 16, registram que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE alinha-se com certo grau de concordância com a perspectiva financeira do *BSC*, conforme a média calculada de 3,62 e desvio padrão de 0,97.

Com base na análise das médias e desvios padrão para este grupo de questões, verifica-se que os diretores-gerais concordam totalmente, levemente, que os recursos financeiros disponibilizados são executados conforme os objetivos e estratégias formuladas, tendo em vista a média 4,00 para a questão 20, assim como, pelo valor do desvio padrão registrado, 0,77. O percentual de concordância acumulada para esta questão é de 72,7%.

Apesar dos diretores-gerais concordarem que os recursos financeiros disponibilizados são executados conforme os objetivos e estratégias formuladas, referidos recursos são insuficientes para o atingimento de todos os objetivos e metas planejadas. Esta constatação adveio da análise conjunta da questão 20, a qual já foi descrita no parágrafo anterior, assim como da questão 22, cuja média ficou em 2,64, abaixo do grau de concordância, o que, percentualmente, e de forma cumulativa, representa 81,8% de discordância com a afirmativa contida na referida questão, algo bastante preocupante para o IFCE, considerando a grande expansão vivenciada nestes últimos 06 (seis) anos.

Informação interessante, quando da análise deste grupo de questões, para esta categoria de respondentes, é que as questões 18 e 19 apresentam a mesma média, entretanto, possuem desvios padrão distintos. A média registrada foi de 3,91, inferindo-se que existe, perante os respondentes, uma concordância próxima do nível de totalidade a existência no IFCE de uma definição clara de estratégias e ações voltadas para execução financeira e orçamentária, assim como, da existência de uma mensuração do desempenho da instituição que avalie como o orçamento disponibilizado está sendo executado.

O diferencial de concordância existente entre às questões 18 e 19 do questionário está relacionado ao nível de dispersão das respostas, pois, enquanto a questão 18 obteve desvio padrão 1,04, a questão 19 obteve desvio padrão 0,7, inferindo que há uma maior homogeneidade das respostas por parte dos respondentes para a questão 18, permitindo inferir que no IFCE a questão da definição de estratégias para execução financeira e orçamentária é mais convicta que a questão da mensuração do desempenho da instituição em relação à execução do recurso orçamento e financeiro disponibilizado.

Quadro 17 – Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção Geral

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA NO IFCE	
DIRETORES GERAIS	RESPONDENTE 01	<i>"Fazemos, primeiramente, um levantamento das necessidades existentes em todos os setores, depois agrupamos para verificar quais são as prioridades, tanto dos alunos como dos servidores e da própria instituição em si, levando em seguida para o nosso Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual servirá de base para o nosso Plano de Ação Anual, e definição do quanto podemos executar durante um exercício"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"Tentamos seguir ao máximo tudo aquilo que foi programado no nosso Plano de Ação Anual, assim, a execução do nosso orçamento, mais que quantitativamente executado, tem uma maior probabilidade de retorno qualitativo para instituição"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Trabalhamos sempre com foco no atendimento do Plano de Desenvolvimento Institucional, através da participação de toda a comunidade, pois é uma obrigação compartilhar com todos as decisões quanto a utilização dos recursos disponibilizados"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Rotineiramente realizamos reuniões para avaliar tudo que está sendo executado e verificar quais os principais questões que dificultam a execução. Mesmo diante da pequena equipe, conseguimos executar com qualidade tudo que nos foi disponibilizado"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"Os resultados financeiros advêm do planejamento realizado e da definição de prioridades do campus feito por toda a comunidade, por que nem sempre o que é melhoria para o gestor é melhoria para o aluno"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Apesar de o orçamento ser limitado/pequeno para atender todos os nossos objetivo, priorizamos pelo planejamento orçamentário participativo, com o envolvimento de toda a comunidade, principalmente ao que tange ao acompanhamento desta execução"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Nós trabalhamos a partir do planejamento de um orçamento elaborado em um ano anterior, onde, no ano seguinte, temos a responsabilidade de executá-lo de acordo com o que foi definido no Plano de Ação Anual. Esta é a forma utilizada para melhorar nossa execução e trazer os resultados financeiros esperados"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Precisamos gastar bem, mas gastar bem não é só executar de forma quantitativa, mas qualitativa, principalmente. Medimos sempre o retorno de todo os recursos disponibilizados e executados"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"O nosso orçamento não é estático, ele é dinâmico. Trabalhamos sempre alinhados com o departamento de administração e de orçamento, e esses compartilhados com o departamento de ensino. De forma democrática, particionamos o nosso orçamento junto aos departamentos existentes para que cada um possa executar de acordo com as suas necessidades, e assim, ao final do exercício, possamos, de fato, ter o retorno esperado diante do que planejado"</i>
	RESPONDENTE 10	<i>"É salutar, em primeiro lugar, informar que o orçamento disponibilizado anualmente não consegue atender todos os objetivos traçados. Apesar disto, trabalhamos com o atendimento das prioridades levantadas pela comunidade. Verifico que esta é uma das formas de melhorar os resultados financeiros"</i>
	RESPONDENTE 11	<i>"Todo início de ano nos reunimos com a comunidade e apresentamos nosso orçamento. Ele é executado a partir das demandas cadastradas no PDI que anualmente são trazidas para o PAA. A escolha das ações é realizada de forma democrática no intuito de atender a maior parcela da comunidade. Infelizmente atender a todos não é possível"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Corroboram para os resultados apresentados anteriormente, referentes às informações contidas na Tabela 16, os relatos dos respondentes 01, 03, 05, 06, 07, 09 e 11, contidos no Quadro 17, pois mencionam a importância precípua da definição de estratégias para a maximização da execução financeira e orçamentária da Instituição.

Tabela 17 – Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção de Ensino

Respondentes: Diretores de Ensino	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q18. Existe uma definição clara das estratégias e ações voltadas para a execução financeira e orçamentária da instituição.	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	4	44,4%	3	33,3%	0	0,0%	9	100,0%	4,11	0,78
Q19. Existe uma mensuração do desempenho da instituição que avalia como o orçamento disponibilizado está sendo executado.	0	0,0%	1	11,1%	0	0,0%	6	66,7%	2	22,2%	0	0,0%	9	100,0%	4,00	0,87
Q20. Os recursos financeiros disponibilizados são executados conforme os objetivos e estratégias formuladas.	0	0,0%	0	0,0%	3	33,3%	4	44,4%	2	22,2%	0	0,0%	9	100,0%	3,89	0,78
Q21. O retorno advindo do capital investido está condizente com o planejado.	0	0,0%	1	11,1%	2	22,2%	5	55,6%	1	11,1%	0	0,0%	9	100,0%	3,67	0,87
Q22. Os recursos disponibilizados são suficientes para o atingimento dos objetivos e metas planejadas.	2	22,2%	4	44,4%	0	0,0%	3	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	9	100,0%	2,44	1,24
TOTAL															3,62	1,07

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Analisando as respostas dos diretores de ensino para as questões 18 a 22, referentes à perspectiva financeira do *BSC*, verifica-se uma média geral de concordância de 3,62, desta forma, podendo deduzir que para esta categoria de respondentes o modelo de gestão estratégica atual do IFCE é parcialmente alinhado à perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*.

Conforme pode ser visualizado na Tabela 17, as médias de concordância para afirmativas contidas nas questões de 18 a 22 possuem médias descrentes de concordância, sendo a questão 22 possuidora da menor média e abaixo da média ideal de concordância, ou seja, maior que 3,00. A partir da referida constatação, infere-se que o percentual acumulado de 66,7% dos respondentes confirmam que os recursos disponibilizados não são suficientes para o atingimento dos objetivos e metas planejadas, resultado semelhante à dos diretores-gerais.

Dentre as demais questões, verifica-se que a questão 18 foi a que obteve a maior média e um dos menores desvios padrão, considerando que a questão 20 também registrou desvio padrão igual a 0,78.

Diante do registro supramencionado, a maioria dos diretores de ensino concordam totalmente, sem muita distorção, que existe no IFCE uma definição clara das estratégias e ações voltadas para a execução financeira e orçamentária, tendo em vista o registro da média em 4,11.

Quadro 18 – Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção de Ensino

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA NO IFCE	
DIRETORES DE ENSINO	RESPONDENTE 01	<i>"Infelizmente, um ator que vem reiteradas vezes contribuindo para a não melhoria dos resultados financeiros é a burocracia criada pelo governo federal, e a burocracia faz com que, muitas vezes, você perca processos, o que impacta na sua execução"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"É necessário que a instituição divulgue e chame a comunidade a participar de forma mais igualitária nos processos execução dos recursos disponibilizados. Só assim poderemos ter um retorno real do orçamento disponibilizado"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Discutimos com a comunidade o rateio do orçamento disponibilizado, principalmente ao que tange a recursos da assistência ao educando, para que todos possam, de forma igualitária, ser atingidos, o que, diretamente, ajudará na melhoria dos resultados financeiros"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Para a melhoria dos resultados financeiros somente é possível com a elaboração de bom planejamento; ele é fundamental tanto na área de ensino como na execução financeira"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"Executamos nosso orçamento com base no Plano de Ação Anual, a partir dos objetivos e metas a serem alcançadas, e os resultados financeiros estão sendo atingidos a contento. Só não é melhor executada por conta da carência de servidores"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"É primordial para a melhoria dos resultados financeiros publicizar os recursos disponibilizados e dividir com toda a comunidade a responsabilidade de decisão quanto à forma de gastá-lo, onde vai ser investido esse dinheiro"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Esse ponto é um dos mais angustiantes que vivemos, pois a todo o momento nos deparamos com cortes no orçamento, principalmente da assistência ao educando. Mas uma forma que utilizamos para sermos bem sucedidos financeiramente é realizando planejamento em relação aonde investir os recursos disponibilizados e qual desses investimentos trarão um maior retorno para nossos clientes, o que diretamente também trará um maior retorno para instituição"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Essa é questão interessante, considerando que de alguns anos pra cá, a instituição vem evoluindo no que se refere ao assunto orçamento participativo. No início de cada ano, toda a comunidade é convidada a opinar sobre onde e como utilizar os recursos disponibilizados. Essa ação contribui para a melhoria dos resultados financeiros"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Pela vivência, verifico que a cada ano que passa os cortes no orçamento são cada vez maiores. Trabalhamos muitas vezes com a política da exclusão, em saber, dentre as prioridades existentes, qual a mais prioritária. De todo modo, acompanho esta empreitada e verifico que a gestão sempre vem compartilhando as decisões de execução do orçamento com a comunidade, o que acaba, diretamente proporcionando uma execução conforme esperado por nossos clientes"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Considerando os relatos dos diretores de ensino registrados no Quadro 18, verifica-se que há certa correlação com os resultados do questionário anteriormente discutidos, tendo em vista que, com a exceção dos respondentes 01 e 02, os demais, em diferentes pontos das falas, registram que o IFCE, através do planejamento participativo, tem definido de forma clara as estratégias e ações voltadas para execução financeira e orçamentária da Instituição.

Os respondentes 01 e 02 tratam do referido assunto abordando questões referentes à burocracia do serviço público e a necessidade de maior participação democrática nos processos de execução dos recursos disponibilizados.

Tabela 18 – Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção de Administração

Respondentes: Diretores de Administração	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q18. Existe uma definição clara das estratégias e ações voltadas para a execução financeira e orçamentária da instituição.	0	0,0%	3	27,3%	2	18,2%	5	45,5%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%	3,36	1,03
Q19. Existe uma mensuração do desempenho da instituição que avalia como o orçamento disponibilizado está sendo executado.	1	9,1%	1	9,1%	1	9,1%	7	63,6%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%	3,55	1,13
Q20. Os recursos financeiros disponibilizados são executados conforme os objetivos e estratégias formuladas.	0	0,0%	1	9,1%	3	27,3%	6	54,5%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%	3,64	0,81
Q21. O retorno advindo do capital investido está condizente com o planejado.	1	9,1%	1	9,1%	3	27,3%	4	36,4%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%	3,45	1,21
Q22. Os recursos disponibilizados são suficientes para o atingimento dos objetivos e metas planejadas.	1	9,1%	3	27,3%	3	27,3%	2	18,2%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%	3,09	1,30
TOTAL															3,42	1,08

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Dentre os diretores participantes da pesquisa, os diretores de administração foram os que registraram a menor média geral para o grupo das questões referentes à perspectiva financeira, conforme a Tabela 18, ou seja, 3,42, diferentemente da média geral registrada para os diretores-gerais e de ensino, cuja média ficou em 3,62, para ambos. Importante ressaltar, também, que além dos diretores de administração registrarem a menor média, registraram o maior desvio padrão, o qual ficou em 1,08, o que infere-se que há certa dispersão na opinião dos respondentes para esta perspectiva.

De todo modo, considerando a média geral de concordância encontrada, percebe-se, para os diretores de administração, que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE alinha-se parcialmente à perspectiva financeira do *BSC*.

Dentre as afirmativas contidas no grupo de questões desenvolvidas para analisar a perspectiva financeira, pode-se verificar que a maior média foi registrada foi a da questão 20, com 3,64, possuindo desvio padrão de 0,81. Deste modo, os diretores de administração concordam com maior intensidade, em detrimento das demais afirmativas, que os recursos financeiros disponibilizados são executados conforme os objetivos e estratégias formuladas.

Interessante ressaltar que, assim como registrado pelos diretores-gerais e diretores de ensino, os diretores de administração também concordam, com menor intensidade, que os recursos disponibilizados não são totalmente suficientes para o atingimento dos objetivos e metas planejadas.

Quadro 19 – Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão Direção de Administração

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA NO IFCE	
DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	RESPONDENTE 01	"A melhor forma utilizada pela instituição para a melhoria dos resultados financeiros advém de um planejamento prévio realizado via PDI, e anualmente via PAA. É a partir desse planejamento que temos a oportunidade de investir nosso orçamento de acordo com as prioridades estabelecidas pela comunidade"
	RESPONDENTE 02	"A questão de melhoria dos resultados financeiros está sendo melhorada a partir da implantação do planejamento e a participação de toda a comunidade no momento de decisão de utilização dos recursos disponibilizados. Infelizmente, vejo que ainda falta interesse por parte de muitos quando o assunto é tomada de decisão"
	RESPONDENTE 03	"Trabalhamos com foco nas prioridades, executando nosso orçamento com base nos anseios da comunidade, a partir de uma discussão prévia no início de cada exercício financeiro"
	RESPONDENTE 04	"A melhoria dos resultados financeiros está sendo conquistada com a definição prudente dos objetivos e metas a serem alcançadas pela instituição. Elaboramos nosso planejamento no intuito de atender a maior parcela possível da comunidade e com a participação de todos os entes envolvidos"
	RESPONDENTE 05	"De alguns anos pra cá, temos dando uma grande atenção na formulação do nosso planejamento, PDI, pois é através desse planejamento que podemos executar nosso orçamento com base nas prioridades e poder melhorar nossos resultados financeiros"
	RESPONDENTE 06	"Considerando o pouco tempo de gestão, ainda tivemos tempo para criar ações para a melhoria dos resultados financeiros. Estamos fazendo um levantamento das principais despesas e a partir desse momento poderemos trabalhar em melhorias"
	RESPONDENTE 07	"Para a melhoria dos resultados financeiros, são realizadas negociações junto a Reitoria, e políticos, para angariar recursos externos e assim melhorar esses resultados"
	RESPONDENTE 08	"Um das ferramentas que utilizamos para melhorar os nossos resultados financeiros é o próprio desenvolvimento do PDI, pois é a partir deste que será conduzido a execução dos recursos recebidos"
	RESPONDENTE 09	"Compartilhamos com a comunidade o orçamento recebido e todos opinião em relação a onde investir. É o que chamamos de orçamento participativo. Creio que com essa participação, os resultados financeiros são atingidos"
	RESPONDENTE 10	"Algo que nós primamos é pela excelência na execução orçamentária. Fazemos um planejamento e tentamos seguir a risca o que foi planejado. Participamos das compras compartilhadas, analisamos ano a ano o comportamento dos nossos contratos continuados, e decidimos, juntamente com a comunidade, como investir nosso orçamento"
	RESPONDENTE 11	"A execução do nosso orçamento sempre é planejada com um semestre de antecedência. Sempre em meados de julho fazemos o levantamento de nossas necessidades e em cima destas distribuímos o orçamento. No início do ano seguinte, com a liberação do orçamento, seja com cortes ou não, executamos o que foi planejado"

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Analisando os relatos dos diretores de administração para a perspectiva financeira, conforme contido no Quadro 19, é possível verificar que em quase todos os registros aparece a palavra “planejamento”, ou sinônimos dessa, com a exceção das falas dos respondentes 07 e 09, corroborando, assim, para ratificar os resultados apresentados anteriormente, principalmente os resultados da questão 20, onde foi inferido que os recursos financeiros disponibilizados são executados conforme os objetivos e estratégias formuladas.

Os relatos dos respondentes 07 e 09 tratam, respectivamente, do firmamento de parcerias para disponibilização de recursos extras e de orçamento participativo.

5.2.6 Alinhamento do IFCE à perspectiva clientes

Essa categoria temática é formada pelas questões 23 a 27 do questionário, cujas respostas estão registradas nas Tabelas de 19 a 21, assim como, pela pergunta 06 do roteiro de entrevista, cujos relatos registrados estão contidos nos Quadros de 20 a 22.

As análises das informações contidas nas tabelas e quadros a seguir identificarão o nível de alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE à perspectiva clientes do *Balanced Scorecard (BSC)*. Essa análise foi realizada a partir da quantificação das respostas das questões de 23 a 27 do questionário, a partir do estudo das médias ponderadas e desvio padrão das respostas, com a utilização da escala *Likert*; assim como, a partir da análise de conteúdo dos relatos registrados dos respondentes da questão 06 do roteiro de entrevista.

A análise desta categoria temática também será realizada com a separação por categoria de respondentes, considerando que nem todos os respondentes são da área de ciências sociais aplicadas, desta forma, favorecendo a análise individualizada por categoria de respondentes. Na seção 5.3 (Análise Geral) está disponível a análise compilada desses registros.

Tabela 19 – Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção Geral

Respondentes: Diretores Gerais	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q23. Existe uma definição clara de estratégias e ações focadas para o atendimento das solicitações dos clientes (alunos).	0	0,0%	0	0,0%	3	27,3%	7	63,6%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%	3,82	0,60
Q24. A instituição atende com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes (alunos).	0	0,0%	1	9,1%	6	54,5%	4	36,4%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	3,27	0,65
Q25. Existe uma mensuração do desempenho da instituição que avalia a geração de valor para os clientes, desta forma, alcançando os resultados esperados, tais como: retenção, satisfação e conquista de novos clientes (alunos).	0	0,0%	0	0,0%	5	45,5%	6	54,5%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	3,55	0,52
Q26. Os clientes (alunos) da instituição estão satisfeitos com os serviços prestados.	0	0,0%	0	0,0%	5	45,5%	6	54,5%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	3,55	0,52
Q27. O retorno dado aos clientes (alunos) está condizente com os investimentos realizados pela instituição.	0	0,0%	1	9,1%	0	0,0%	10	90,9%	0	0,0%	0	0,0%	11	100,0%	3,82	0,60
TOTAL															3,60	0,60

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Os dados tabulados na Tabela 19, provenientes das respostas dos diretores-gerais para as questões 23 a 27 do questionário, revelam que o modelo de gestão estratégica atual do

IFCE se alinha parcialmente à perspectiva clientes do *BSC*, considerando a média geral de 3,60 para um desvio padrão de 0,60.

É possível verificar na Tabela 19, que apesar das médias das questões 23 e 27 serem as maiores e possuem desvios padrão iguais, existe certa diferenciação no percentual de concordância das afirmativas, considerando que a afirmativa contida na questão 27 possui concordância de 90,9% dos respondentes, e a questão 23, apenas 72,7%.

A partir da informação supracitada, verifica-se que, para os diretores-gerais, o retorno dados aos clientes (alunos) está condizente com os investimentos realizados pela instituição, tanto quanto existe uma definição clara de estratégias e ações focadas para o atendimento das solicitações dos clientes (alunos), entretanto, considerando os dados da questão 24, a qual possui a menor média (3,27) e o menor percentual de concordância (36,4%), ficou evidenciando que a Instituição não atende, em sua plenitude, com rapidez e confiabilidade, às solicitações dos seus clientes (alunos), o que é bastante preocupante, considerando o universo de discentes existentes, hoje, na Instituição, algo em torno de 20.000 estudantes (IFCE, 2013).

No Quadro 20 estão registrados os relatos dos diretores-gerais em relação à perspectiva clientes, e dentre esses, observa-se que as formas desenvolvidas pelo IFCE para avaliar e satisfazer seus clientes (alunos), como forma de retê-los, conquistar novos clientes e assim ampliar a participação da Instituição do mercado onde atua, advém tanto do diálogo aberto com os próprios discentes, conforme os respondentes 03, 05 e 11, tanto quanto a partir das informações geradas pelos alunos quando da realização da avaliação institucional, conforme os respondentes 04, 06, 09 e 10, a qual é realizada semestralmente e gerida por uma comissão própria de avaliação.

Os demais respondentes relatam mecanismos diversos para desenvolver, mensurar e avaliar a satisfação dos clientes do IFCE.

Quadro 20 – Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção Geral

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA CLIENTES NO IFCE	
DIRETORES GERAIS	RESPONDENTE 01	<i>"A forma mais utilizada para mensurar/avaliar a satisfação do nosso cliente, aluno, é investir na nossa infraestrutura física e pessoal, para que ele possa se sentir feliz na escola onde estuda, considerando que a melhor propaganda da instituição é o próprio aluno"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"Temos tanto instrumentos reguladores, como avaliadores, principalmente com o acompanhamento do nosso departamento de ensino, da comissão própria de avaliação, e dos próprios alunos. Fazemos reuniões periódicas para termos um feedback do que programamos e do que realmente foi executado para satisfação dos nossos clientes, e assim, melhorar os serviços prestados"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Todos os alunos são participantes da gestão do campus. Recebemos todas as insatisfações dos nossos alunos como forma de verificar onde estamos errando e corrigir os problemas existentes. Somente com o diálogo aberto poderemos retê-los"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"O campus, junto com a Pró-Reitoria de Ensino, vem trabalhando de forma sistêmica na ampliação da assistência ao educando como meio de melhorar a satisfação do aluno, e uma das formas utilizadas, atualmente, é incentivando o aluno a participar das avaliações institucionais"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"Existem momentos durante o ano que chamamos os alunos para um bate-papo com a gestão, onde o aluno tira dúvidas, expõe suas angústias e desejos. Desta forma, temos como saber onde estamos errando e poder melhorar e satisfazer nossos clientes, o que diretamente contribui para retê-los em nossa instituição"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Toda a nossa comunidade acadêmica, através do sistema acadêmico, participa da avaliação institucional; e todas as respostas registradas são analisadas por uma comissão própria de avaliação, juntamente com a coordenadoria de controle acadêmico, onde, em seguida, são trabalhados os pontos fracos e ameaças inerentes a nossa instituição como forma de melhorar os serviços prestados, possibilitando a retenção dos nossos alunos"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Nós temos um certo cuidado quando da escolha dos cursos a serem ofertados. Realizamos audiências públicas para a escolha dos cursos, e assim fazer com que nossos clientes sejam atendidos. Esta é a forma utilizada para satisfazer os clientes, retê-los, assim como, conquistar novos alunos"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Para melhorar a satisfação dos nossos clientes, estamos propiciando uma situação onde o aluno possa passar o dia todo na instituição, assim como, que ele possa avaliar o processo de ensino-aprendizagem desenvolvido e possamos melhorar os trabalhos realizados. Creio que são atitudes como estas que poderemos retê-los e conquistar novos alunos"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Seguimos o Termo de Acordos e Metas do governo federal, onde nesse termo existem diversos objetivos que impactam na satisfação, retenção e na conquista de novos alunos. Outro meio utilizado para medir a satisfação do aluno é por meio do relatório da Comissão Própria de Avaliação. Verificamos os principais problemas relatados e assim procuramos contorná-los. Também investimos na assistência ao educando como forma de retê-los"</i>
	RESPONDENTE 10	<i>"Existem diversos meios para se mensurar/avaliar a satisfação dos nossos clientes, e dentre essas, temos: o relatório da comissão própria de avaliação institucional, as reuniões realizadas diretamente com os alunos, professores e técnicos administrativos. Após a análise dessas informações, trabalhamos em prol de melhorias no intuito de satisfazer nossos clientes"</i>
	RESPONDENTE 11	<i>"Para mensurar a satisfação do aluno como forma de retê-lo e conquistar novos alunos tentamos manter um diálogo sempre muito aberto com eles. Realizamos reuniões, escutamos as suas angústias, passamos as informações para as coordenações e trabalhamos em conjunto na busca de melhorias. Não é uma tarefa fácil, considerando ainda estarmos em uma fase de implantação"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Analisando os dados registrados pelos diretores de ensino do IFCE em relação à perspectiva clientes do *BSC*, pode-se verificar, conforme a Tabela 20, a qual compila as respostas para as questões de 23 a 27 do questionário aplicado, que os referidos gestores consideram que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE está parcialmente alinhado a perspectiva clientes do *BSC*.

A inferência registrada está relacionada à média geral encontrada para o grupo de questões mencionado anteriormente, onde se obteve média igual a 3,67, um pouco acima do nível “concordância”. Com base no resultado do desvio padrão, 0,84, também é possível inferir que existe certa heterogeneidade perante a categoria de respondentes.

A maior média (3,78) e o menor desvio padrão (0,67) foram registrados para a afirmativa contida na questão 27, desta forma, os respondentes concordam, relativamente, que o retorno dado aos clientes (alunos) está condizente com os investimentos realizados pela instituição, apesar da necessidade de melhorar a forma de mensurar o desempenho da instituição como forma de avaliar a geração de valor para os clientes (alunos), considerando a média de 3,50 para questão 25, a menor dentre as pertencentes a este grupo de questões.

Informação interessante contida na Tabela 20, considerando o foco das questões pertencentes a este grupo e a categoria de respondentes é que, dentre estes, houve 2 (dois) registros de “não saber responder”, onde pode ser visualizado nas questões 25 e 26, as quais tratam do nível de mensuração de desempenho da instituição e da satisfação dos clientes para com os serviços prestados pelo IFCE.

Tabela 20 – Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção de Ensino

Respondentes: Diretores de Ensino	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q23. Existe uma definição clara de estratégias e ações focadas para o atendimento das solicitações dos clientes (alunos).	0	0,0%	1	11,1%	3	33,3%	3	33,3%	2	22,2%	0	0,0%	9	100,0%	3,67	1,00
Q24. A instituição atende com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes (alunos).	0	0,0%	1	11,1%	3	33,3%	3	33,3%	2	22,2%	0	0,0%	9	100,0%	3,67	1,00
Q25. Existe uma mensuração do desempenho da instituição que avalia a geração de valor para os clientes, desta forma, alcançando os resultados esperados, tais como: retenção, satisfação e conquista de novos clientes (alunos).	0	0,0%	1	11,1%	2	22,2%	5	55,6%	0	0,0%	1	11,1%	9	100,0%	3,50	0,76
Q26. Os clientes (alunos) da instituição estão satisfeitos com os serviços prestados.	0	0,0%	1	11,1%	1	11,1%	5	55,6%	1	11,1%	1	11,1%	9	100,0%	3,75	0,89
Q27. O retorno dado aos clientes (alunos) está condizente com os investimentos realizados pela instituição.	0	0,0%	1	11,1%	0	0,0%	8	88,9%	0	0,0%	0	0,0%	9	100,0%	3,78	0,67
TOTAL														3,67	0,84	

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

É possível observar no Quadro 21, a qual registra os relatos dos diretores de ensino para pergunta 06 do roteiro de entrevista, que o IFCE se utiliza de vários instrumentos para desenvolver, mensurar e avaliar a satisfação de seus clientes. Dentre esses instrumentos de mensuração e avaliação da satisfação dos clientes, os mais utilizados são: indicadores específicos da área de ensino; realização de reuniões sistemáticas com os discentes; pesquisas/questionários/enquetes de opinião/satisfação; e a realização de assembleia geral com a comunidade.

Quadro 21 – Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção de Ensino

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA CLIENTES NO IFCE	
DIRETORES DE ENSINO	RESPONDENTE 01	<i>"O acompanhamento da satisfação dos nossos alunos é realizada por meio da coordenação técnico pedagógica, através de parâmetros existentes, onde, semestralmente, verifica e avalia como os indicadores da área de ensino estão se comportando"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"Fazemos avaliação com e dos docentes, para termos um feedback da qualidade do nosso ensino. Fazemos avaliação de cada curso e os discentes fazem essa avaliação macro da instituição para que tenhamos a oportunidade de melhorar nossas atividades"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Nós temos uma certa dificuldade de fazer essa avaliação, pois temos um reduzido número de servidores para fazer esse acompanhamento. Entretanto, com dispositivos implementados por nossa Reitoria, fazemos um acompanhamento via sistema acadêmico em relação a satisfação do aluno. A forma utilizada para tentar retê-los, é através da ampliação da assistência estudantil, e a forma de conquistar novos alunos, é fazer com que aquele que permanece divulgue a nossa instituição lá fora"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Fazemos reuniões sistemáticas com os nossos alunos; pesquisas de opinião para ver onde estamos pecando e poder trabalhar em melhorias, contribuindo, assim, com a satisfação e a retenção dos alunos"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"Anualmente trabalhamos com pesquisa de satisfação junto aos alunos para verificar o nível de satisfação das aulas ministradas pelos professores, assim como, de todos os serviços prestados pela instituição. De ante dos resultados encontrados, toma-se decisões de melhoria"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"São várias frentes de trabalho, e uma dessas, a principal, é a partir do preenchimento de questionários de satisfação pelos alunos. A partir das respostas encontradas, nos reunimos com os representantes de turma para informar como faremos para melhorar os trabalhos desenvolvidos. O diferencial que temos é que chamamos toda a comunidade a participar deste ciclo de desenvolvimento e de melhorias"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Uma das formas utilizadas para desenvolver, mensurar e avaliar a satisfação dos os alunos é através da avaliação institucional realizada por nossos alunos no sistema acadêmico, onde podemos verificar diversas opiniões em relação a toda infraestrutura existente. De posse dessas informações, tentamos ajustar nossas atividades no intuito de retê-los, conquistar novos alunos e ampliar a participação no mercado onde atuamos"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Para avaliar a satisfação dos alunos, muitas vezes se utilizam enquetes/questionários, através de um instrumento de avaliação institucional, onde o aluno primeiramente avalia os trabalhos desenvolvidos pelos docentes, posteriormente da instituição como um todo, através da comissão própria de avaliação. Uma outra forma bastante utilizada pela instituição para mensurar a satisfação dos alunos é através de encontros/reuniões com a gestão"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"Semestralmente reunimos os alunos no auditório e deixamos livres para falar sobre o atual momento da instituição. Convidamos os professores, coordenadores, técnicos administrativos, a gestão, e fazemos uma espécie de assembleia para discutimos a realidade do campus"</i>

Tabela 21 – Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção de Administração

Respondentes: Diretores de Administração	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q23. Existe uma definição clara de estratégias e ações focadas para o atendimento das solicitações dos clientes (alunos).	0	0,0%	1	9,1%	5	45,5%	3	27,3%	1	9,1%	1	9,1%	11	100,0%	3,40	0,84
Q24. A instituição atende com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes (alunos).	0	0,0%	2	18,2%	3	27,3%	4	36,4%	1	9,1%	1	9,1%	11	100,0%	3,40	0,97
Q25. Existe uma mensuração do desempenho da instituição que avalia a geração de valor para os clientes, desta forma, alcançando os resultados esperados, tais como: retenção, satisfação e conquista de novos clientes (alunos).	1	9,1%	1	9,1%	2	18,2%	6	54,5%	0	0,0%	1	9,1%	11	100,0%	3,30	1,06
Q26. Os clientes (alunos) da instituição estão satisfeitos com os serviços prestados.	0	0,0%	0	0,0%	3	27,3%	6	54,5%	0	0,0%	2	18,2%	11	100,0%	3,67	0,50
Q27. O retorno dado aos clientes (alunos) está condizente com os investimentos realizados pela instituição.	0	0,0%	0	0,0%	4	36,4%	6	54,5%	0	0,0%	1	9,1%	11	100,0%	3,60	0,52
TOTAL															3,47	0,79

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Os dados compilados na Tabela 21 registram as respostas dos diretores de administração para o grupo de questões relacionadas à perspectiva clientes do *BSC*, e com base nessas, pode-se inferir que esses gestores consideram que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE está parcialmente alinhado à perspectiva clientes do *Balanced Scorecard (BSC)*, tendo em vista a média geral encontrada para este grupo de questões, ou seja, 3,47 para um desvio padrão de 0,79.

Observa-se que a afirmativa contida na questão 26 é a que possui a maior média perante as demais afirmativas pertencentes a este grupo de questões, registrando média igual a 3,67, e um desvio padrão de 0,5, ou seja, com pouca dispersão nas respostas dos respondentes, desta forma, concordando parcialmente que os clientes da instituição estão satisfeitos com os serviços prestados.

Informação interessante é que apesar das questões 25 a 27 possuírem médias e desvios padrão diferenciados, o percentual acumulado de “concordância” é o mesmo, ou seja, 54,5%, o que possibilita inferir que mais da metade dos respondentes possuem opiniões iguais em relação à forma de mensuração de desempenho da Instituição, o nível de satisfação dos clientes para com os serviços prestados pelo IFCE, assim como, da coerência existente entre o retorno dado aos clientes em relação aos investimentos realizados pela Instituição.

Quadro 22 – Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão Direção de Administração

RESPONDENTES	DESENVOLVIMENTO DA PERSPECTIVA CLIENTES NO IFCE	
DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO	RESPONDENTE 01	<i>"Pelo que tenho conhecimento, a instituição avalia a satisfação do aluno por diversas formas, seja através da avaliação institucional, seja a partir de reuniões periódicas com os representantes de turma. De posse dessas informações, trabalhamos em prol de melhorias para que o aluno se sinta feliz de estudar em nossa instituição, possibilitando, desta forma, retê-los e o conquistar novos alunos"</i>
	RESPONDENTE 02	<i>"Um dos principais métodos utilizados, hoje, é a partir da avaliação institucional, com o acompanhamento de uma comissão própria de avaliação, a qual é incumbida de compilar as informações e repassar para os setores envolvidos trabalharem em prol de melhorias para instituição. É a partir dessas informações e a discussão com os próprios alunos que conseguimos desenvolver nossas atividades, mensurar essa satisfação, retê-los e conquistar novos alunos"</i>
	RESPONDENTE 03	<i>"Um dos grandes problemas que temos é sobre a questão da retenção de alunos, mas com base em pesquisa de demanda, junto à comunidade, estamos verificando quais cursos mais interessam a região, como forma de conquistar novos alunos, baixar o índice de evasão e ampliar a nossa participação do mercado"</i>
	RESPONDENTE 04	<i>"Infelizmente ainda não existe uma ação permanente para o desenvolvimento e avaliação da satisfação dos nossos clientes. É algo que sendo amadurecido, e um dos meios utilizados é o diálogo aberto entre servidores e alunos"</i>
	RESPONDENTE 05	<i>"Apesar de não ter foco nessa área de avaliação da satisfação dos nossos clientes, alunos, vejo que nossa instituição vem criando métodos para realizar a avaliação dessa satisfação, e uma das maneiras utilizadas é através da avaliação institucional"</i>
	RESPONDENTE 06	<i>"Trabalhamos com indicadores de ensino, juntamente com o acompanhamento da coordenação de controle acadêmico. Essa avaliação é realizada periodicamente e compartilhada com os demais setores para que verifiquem onde existem gargalos e procurem dar um feedback de melhorias"</i>
	RESPONDENTE 07	<i>"Não a nenhum projeto estruturado para avaliar esta satisfação. O que há é um chamamento da comunidade para que todos participem e opinem sobre o desenvolvimento da instituição. Com base nessas informações, trabalhamos em projetos de melhoria"</i>
	RESPONDENTE 08	<i>"Nós não temos uma política desenvolvida de avaliação e mensuração da satisfação dos nossos clientes, mas estamos em busca, estamos em fase de implementação"</i>
	RESPONDENTE 09	<i>"As ações voltadas para o aluno são realizadas, acompanhadas pelo departamento de ensino, e um dos mecanismos utilizados é a avaliação institucional com o acompanhamento da coordenação técnica pedagógica e coordenação de controle acadêmico. Observo que as respostas postadas pelos alunos, decisões são tomadas pelo departamento de ensino para a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem"</i>
	RESPONDENTE 10	<i>"O grau de satisfação dos alunos é possível de se observar de diferentes formas, seja através dos registros nas urnas de sugestões, seja nas avaliações institucionais realizadas para verificar o grau de satisfação com o corpo docente e infraestrutura, ou até mesmo com reuniões com as lideranças acadêmicas"</i>
	RESPONDENTE 11	<i>"Satisfazer nossos clientes não é tarefa fácil, considerando as peculiaridades de cada um. Entretanto, como forma de avaliar a satisfação, a instituição trabalha muito com as informações cadastradas semestralmente no sistema acadêmico via formulário de avaliação institucional. As informações geradas são trabalhadas pela gestão como forma identificar os principais problemas apontados e assim desenvolver melhorias. O que eu posso afirmar é que tem funcionado essa metodologia"</i>

Fonte – Dados da pesquisa exploratória qualitativa (2014)

Conforme os diretores de administração, diante dos relatos registrados no Quadro 22, com a exceção dos respondentes 07 e 08, o instrumento mais utilizado pelo IFCE para desenvolver, mensurar e avaliar a satisfação dos seus clientes como forma de retê-los, conquistar novos alunos e ampliar a participação no mercado onde atua é a avaliação institucional, a qual é realizada semestralmente.

5.3 Análise geral

As tabelas de 22 a 26, a seguir, registram de forma geral de que como o modelo de gestão estratégica atual do IFCE se alinha às perspectivas do *BSC*, desta forma, contribuindo para responder a questão de pesquisa, assim como, para atender os objetivos geral e específicos deste trabalho.

Tabela 22 – Análise da perspectiva aprendizado e crescimento no IFCE: visão geral

Respondentes: Todos	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q8. Existe uma definição clara de estratégias e ações para o aprimoramento do aprendizado e crescimento dos servidores que trabalham nesta instituição.	1	3,2%	7	22,6%	4	12,9%	12	38,7%	6	19,4%	1	3,2%	31	100,0%	3,50	1,17
Q9. Existe uma mensuração do desempenho do aprendizado e crescimento dos servidores da instituição, onde é verificado o seu grau aprendizado, obtenção de novos conhecimentos, o domínio e a competência destes na instituição.	0	0,0%	16	51,6%	5	16,1%	8	25,8%	2	6,5%	0	0,0%	31	100,0%	2,87	1,02
Q10. Os recursos investidos no aprendizado e crescimento dos servidores são capazes de retê-los e de evitar a perda do capital intelectual existente.	2	6,5%	10	32,3%	8	25,8%	9	29,0%	2	6,5%	0	0,0%	31	100,0%	2,97	1,08
Q11. O grau de produtividade dos servidores condiz com o nível de investimentos realizados pela instituição.	0	0,0%	5	16,1%	11	35,5%	15	48,4%	0	0,0%	0	0,0%	31	100,0%	3,32	0,75
Q12. Servidores capacitados é uma preconização para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e da melhoria do serviço ao cliente.	0	0,0%	3	9,7%	2	6,5%	16	51,6%	9	29,0%	1	3,2%	31	100,0%	4,03	0,89
TOTAL															3,33	1,06

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Conforme pode ser observado na Tabela 22, o alinhamento da perspectiva aprendizado e crescimento do *BSC* para com o modelo de gestão estratégica atual do IFCE encontra-se parcialmente alinhado, considerando a média geral desta perspectiva, ou seja 3,33, para um desvio padrão de 1,06.

Dentre as afirmativas contidas neste grupo de questões, verifica-se que a questão 12 é a que possui a maior média (4,03), já no nível de concordância total, assim, sendo possível inferir que para o IFCE a capacitação dos servidores é uma preconização para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e de melhoria dos serviços prestados.

Conforme Kaplan e Norton (1997), a capacitação de todos aqueles que participarão da operacionalização do sistema é fundamental para o bom andamento das

demais perspectivas, desta forma, evitando retrabalhos e/ou entraves quando da sua execução e atendimento da visão institucional.

Com base nos relatos dos diretores-gerais, diretores de ensino e diretores de administração, contidos nos quadros de 11 a 12, os quais foram apresentados na seção 5.2.3, o IFCE desenvolve a perspectiva aprendizado e crescimento para o alcance da sua visão institucional a partir, principalmente, da liberação e custeio dos servidores em cursos de curta e longa duração, oportunizando que esses participem de palestras, encontros, congressos, realizem a sua primeira graduação, assim como, pós-graduação.

Apesar de o IFCE ter como preconização maior que a capacitação dos seus servidores é importante para aumentar a produtividade, a capacidade de resposta e da melhoria do serviço prestado a seus clientes (alunos), existe certa deficiência em relação à forma de mensurar o desempenho do aprendizado e crescimento dos seus servidores, conforme pode ser observado a partir da média registrada para a questão 9, a qual ficou em 2,87, abaixo do nível de concordância ideal, ou seja, acima de 3,00.

Essa constatação também pode ser ratificada a partir dos registros dos relatos dos gestores nos quadros de 11 a 12 apresentados na seção 5.2.3, quando em alguns pontos é dito não existir, no IFCE, uma política de qualificação dos seus servidores, desta forma, gerando dificuldades na retenção dos mesmos na Instituição, assim, ocasionando a perda de capital intelectual existente.

Conforme Kaplan e Norton (1997), investir em longo prazo em seus funcionários é importante para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa.

Tabela 23 – Análise da perspectiva processos internos no IFCE: visão geral

Respondentes: Todos	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q13. Existe uma definição clara de estratégias e ações focadas na eficiência dos processos internos desenvolvidos pela instituição.	1	3,2%	7	22,6%	9	29,0%	11	35,5%	3	9,7%	0	0,0%	31	100,0%	3,26	1,03
Q14. Existe uma mensuração do desempenho dos processos internos que avalia a sua contribuição para geração de valor aos clientes (alunos).	3	10%	9	29%	7	23%	10	32%	2	6%	0	0%	31	100%	2,97	1,14
Q15. A instituição identifica as necessidades atuais e futuras dos clientes (alunos) e inova na geração de procedimentos internos para o atendimento dessas necessidades.	0	0%	3	10%	5	16%	19	61%	4	13%	0	0%	31	100%	3,77	0,80
Q16. A forma como os processos internos são realizados contribuem para a entrega dos serviços conforme solicitado pelos clientes (alunos).	0	0%	5	16%	3	10%	19	61%	4	13%	0	0%	31	100%	3,71	0,90
Q17. Os clientes (alunos) estão satisfeitos com a forma pela qual os processos internos estão sendo realizados quando na prestação dos serviços.	0	0%	3	10%	16	52%	10	32%	1	3%	1	3%	31	100%	3,30	0,70
TOTAL															3,40	0,97

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Dando continuidade na análise do alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE às perspectivas do *BSC*, verifica-se, conforme os dados contidos na Tabela 23, que o modelo de gestão atual do IFCE está parcialmente alinhado à perspectiva processos internos do *BSC*. Prova disto é a média geral desta perspectiva no grupo de questões de 13 a 17 do questionário aplicado, onde foi registrada média de concordância de 3,40 e um desvio padrão de 0,97.

A maior média de concordância foi registrada na questão 15 (3,77), desta forma inferindo-se, com maior veemência, que a Instituição identifica as necessidades atuais e futuras dos clientes (alunos) e inova na geração de procedimentos internos para o atendimento dessas necessidades.

Considerando a constatação acima, Kaplan e Norton (1997) informam que os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o *Balanced Scorecard (BSC)*, recomenda-se que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), prossiga com os processos de operações (entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes) e termine com o serviço pós-venda (que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa).

A menor média de concordância, conforme a Tabela 23, pode ser observada na questão 14, onde foi registrada média de 2,97 para um desvio padrão de 1,14, o que demonstra certo nível de heterogeneidade de resposta perante os respondentes.

Essa constatação revela que, semelhantemente à perspectiva aprendizado e crescimento, existe por parte do IFCE certa dificuldade referente à mensuração de desempenho, que no caso da perspectiva processos internos está relacionada à avaliação dos processos executados pela Instituição como meio de geração de valor para os clientes (alunos).

Conforme os relatos dos gestores estratégicos do IFCE registrados nos quadros de 14 a 16, contidos na seção 5.2.4 (Alinhamento do IFCE à perspectiva processos internos), a Instituição vem se modernizando no intuito de melhorar a forma de planejar as suas atividades, principalmente quando da elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ferramenta este utilizado como meio de não só melhorar a execução dos objetivos e metas planejadas para determinado quinquênio, mas também como meio de mapear, redesenhar, padronizar e avaliar os processos internos desenvolvidos pelo IFCE, atividades estas realizadas, sempre que possível, com a participação de toda a comunidade que a forma.

Para Kaplan e Norton (1997), a derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard (BSC)* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes, enquanto os atuais estão complementando as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo.

Diante dos ensinamentos de Kaplan e Norton, verifica-se que o IFCE, mesmo não utilizando o *BSC* como meio de gerir a sua gestão estratégica, está implementando as principais características preconizadas pela perspectiva processos internos como meio de entregar os serviços solicitados pelos clientes (alunos) conforme demandado.

Tabela 24 – Análise da perspectiva financeira no IFCE: visão geral

Respondentes: Todos	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q18. Existe uma definição clara das estratégias e ações voltadas para a execução financeira e orçamentária da instituição.	0	0,0%	4	12,9%	7	22,6%	12	38,7%	8	25,8%	0	0,0%	31	100,0%	3,77	0,99
Q19. Existe uma mensuração do desempenho da instituição que avalia como o orçamento disponibilizado está sendo executado.	1	3,2%	2	6,5%	4	12,9%	19	61,3%	5	16,1%	0	0,0%	31	100,0%	3,81	0,91
Q20. Os recursos financeiros disponibilizados são executados conforme os objetivos e estratégias formuladas.	0	0,0%	1	3,2%	9	29,0%	15	48,4%	6	19,4%	0	0,0%	31	100,0%	3,84	0,78
Q21. O retorno advindo do capital investido está condizente com o planejado.	1	3,2%	2	6,5%	10	32,3%	14	45,2%	4	12,9%	0	0,0%	31	100,0%	3,58	0,92
Q22. Os recursos disponibilizados são suficientes para o atingimento dos objetivos e metas planejadas.	4	12,9%	12	38,7%	5	16,1%	8	25,8%	2	6,5%	0	0,0%	31	100,0%	2,74	1,18
TOTAL															3,55	1,04

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Partindo para a análise da perspectiva financeira, verifica-se que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE se alinha, também, parcialmente a essa perspectiva do *BSC*, considerando a média geral encontrada para o grupo de questões relacionadas a esta perspectiva, conforme a Tabela 24, ficando em 3,55 a média geral, para um desvio padrão de 1,04.

Conforme a análise das informações geradas, infere-se que os recursos financeiros disponibilizados para o IFCE são executados, em sua maioria, conforme os objetivos e estratégias formuladas, considerando a média e o desvio padrão da questão 20 do questionário, registrando, respectivamente, 3,84 e 0,78. Apesar de esta questão ter obtido a maior média dentre esse grupo de questões, observa-se que o maior percentual acumulado de concordância ficou para a questão 19, com 77,4%, o que possibilita constatar que no IFCE também é bastante desenvolvida a mensuração do desempenho da Instituição em relação à execução do orçamento disponibilizado.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócio. Mesmo o IFCE não tendo como principal perspectiva a financeira, considerando a especificidade da Instituição, tendo em vista ser uma entidade governamental, é possível notar que existe certa preocupação em manter alinhado o planejamento em relação à execução do orçamento disponibilizado como meio de atender as necessidades dos seus clientes (alunos), assim como toda a sociedade.

Vale ressaltar que, assim como verificado em muitas instituições de ensino públicas, uma das principais dificuldades encontradas no IFCE está relacionada à insuficiência de recursos financeiros para atingir todos os objetivos e metas almejadas. Essa inferência pode ser constada a partir do resultado da média de concordância da questão 22, onde foi registrada média igual a 2,74, a menor dentre todas as médias para este grupo de questões, sendo o percentual acumulado de discordância de 51,6%, e o de concordância de 32,3%.

Conforme os relatos dos gestores estratégicos do IFCE, os quais estão registrados nos quadros de 17 a 19 da seção 5.2.5, é possível notar que existe, de maneira geral, certa preocupação desses gestores em fazer com que a comunidade participe das decisões em relação ao rateio dos recursos disponibilizados, considerando, principalmente, a escassez destes para o atingimento dos objetivos e metas planejadas. Subentende-se, também, através dos relatos, que esta preocupação em manter a comunidade participante deste processo esta relacionada ao particionamento de responsabilidades quando na escolha do que é mais prioritário para a Instituição.

Tabela 25 – Análise da perspectiva clientes no IFCE: visão geral

Respondentes: Todos	DISCORDA TOTALMENTE		DISCORDA		NÃO CONCORDA NEM DISCORDA		CONCORDA		CONCORDA TOTALMENTE		NÃO SOUBE RESPONDER		TOTAL		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%	QTDE	%		
Q23. Existe uma definição clara de estratégias e ações focadas para o atendimento das solicitações dos clientes (alunos).	0	0,0%	2	6,5%	11	35,5%	13	41,9%	4	12,9%	1	3,2%	31	100,0%	3,63	0,81
Q24. A instituição atende com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes (alunos).	0	0,0%	4	12,9%	12	38,7%	11	35,5%	3	9,7%	1	3,2%	31	100,0%	3,43	0,86
Q25. Existe uma mensuração do desempenho da instituição que avalia a geração de valor para os clientes, desta forma, alcançando os resultados esperados, tais como: retenção, satisfação e conquista de novos clientes (alunos).	1	3,2%	2	6,5%	9	29,0%	17	54,8%	0	0,0%	2	6,5%	31	100,0%	3,45	0,78
Q26. Os clientes (alunos) da instituição estão satisfeitos com os serviços prestados.	0	0,0%	1	3,2%	9	29,0%	17	54,8%	1	3,2%	3	9,7%	31	100,0%	3,64	0,62
Q27. O retorno dado aos clientes (alunos) está condizente com os investimentos realizados pela instituição.	0	0,0%	2	6,5%	4	12,9%	24	77,4%	0	0,0%	1	3,2%	31	100,0%	3,73	0,58
TOTAL															3,58	0,74

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

Em relação à perspectiva clientes, assim como as demais, verifica-se que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE está parcialmente alinhado a esta perspectiva do BSC, considerando a média geral encontrada para o grupo de questões desta perspectiva

(questões de 25 a 27), conforme Tabela 25, onde a média geral ficou em 3,58 e o desvio padrão em 0,74.

Diante da compilação dos dados do grupo de questões que avalia a perspectiva clientes do *BSC*, pode-se notar que os gestores estratégicos do IFCE ressaltam com maior veemência que o retorno dado aos clientes (alunos) está condizente com os investimentos realizados pela Instituição, conforme pode ser notada a partir da média registrada para questão 27 (3,73), a maior dentre todas as médias registradas para este grupo de questões, assim como, pelo desvio padrão encontrado de 0,58, o que corrobora para inferir que existe pouca heterogeneidade nas respostas dos participantes desta pesquisa nesta questão, em detrimento das demais questões pertencentes a este grupo.

Importante ressaltar que apesar do nível de concordância registrado para questão 27, conforme o resultado da média detalhada no parágrafo anterior, o nível de concordância para questão 24 foi a menor, desta forma, nota-se que o IFCE precisa melhorar quando à rapidez e confiabilidade com que atende as solicitações dos seus clientes (alunos). Essa inferência pode ser comprovada a partir da média registrada para a questão 24, a qual ficou em 3,43, a menor dentre todas as outras médias deste grupo de questões, sendo o percentual acumulado de concordância de apenas 45,2% dos respondentes.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que a perspectiva clientes permite que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade) com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigida a esses segmentos. Conforme detalhado no parágrafo anterior, diferentemente do que é preconizado pelo *BSC* para a perspectiva clientes, o IFCE carece um pouco de alinhamento em relação às medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes.

Nos quadros de 20 a 22 apresentados na seção 5.2.6 (Alinhamento do IFCE a perspectiva clientes), onde estão registrados os relatos dos gestores estratégicos do IFCE em relação à perspectiva clientes, observou-se que o instrumento mais utilizado pela Instituição como meio de desenvolver, mensurar e avaliar a satisfação dos seus clientes é a avaliação de desempenho institucional, a qual realizada semestralmente. Outro dado importante, conforme

os relatos registrados, é que o IFCE vem tentando cada vez mais estreitar a relação com os seus clientes, e um dos principais meios utilizados é o diálogo aberto e transparente com toda a comunidade.

Tabela 26 – Perspectiva geral de alinhamento do modelo de gestão estratégica atual do IFCE ao BSC

PERSPECTIVAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	3,33	1,06
PROCESSOS INTERNOS	3,40	0,97
FINANCEIRA	3,55	1,04
CLIENTES	3,58	0,74
TOTAL	3,46	0,97

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014)

A partir das informações contidas na Tabela 26, onde estão compiladas as médias e desvios padrão de todas as perspectivas trabalhadas nesta pesquisa, é possível verificar que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE está parcialmente alinhado com as perspectivas do BSC, considerando a média geral encontrada de 3,46, um pouco acima do nível “concordância” da escala elaborada. O desvio padrão geral encontrado ficou em 0,97, demonstrando, desta forma, que existe certa dispersão em relação às respostas dos participantes desta pesquisa.

Analisando separadamente os resultados das médias e desvios padrão encontrados, verifica-se que a média do nível concordância das perspectivas aprendizado e crescimento, processos internos, financeira e clientes é crescente nesta ordem, assim, pode-se concluir que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE prioriza mais a perspectiva clientes em detrimento das demais perspectivas, certamente por conta da atividade fim da Instituição, sendo a menos priorizada a perspectiva aprendizado e crescimento, demonstrando a necessidade, conforme os relatos dos participantes, da criação de uma política de capacitação, desenvolvimento e mensuração do nível de aprendizado dos seus servidores.

A constatação supracitada também pode ser observada no estudo realizado por Ribeiro (2005) quando o mesmo identifica que o aluno (cliente) é o elemento principal de todo o processo de gestão, ficando, entretanto, em segundo plano, porém, indispensável para o

cumprimento da missão, a perspectiva qualificação de recursos humanos (aprendizado e crescimento).

Silva (2009), em sua pesquisa, relata que a perspectiva do cliente continua a ser a principal no modelo do BSC, enquanto a perspectiva financeira tem de começar a ser vista como uma das áreas mais importantes na Instituições de Ensino Superior Público, pois a manutenção e criação de novos recursos financeiros vai assumindo cada vez mais protagonismo com as alterações presentemente em curso. As restantes perspectivas, processos internos e aprendizagem e crescimento, complementam o modelo, não tendo tanto destaque como as referidas anteriormente, mas sendo igualmente fundamentais para que seja possível alcançar os objetivos fixados pela organização.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância das perspectivas dos *BSC* estarem em perfeita sintonia, considerando que a valorização demasiada ou não valorização de uma determinada perspectiva certamente impactará no gerenciamento e avaliação de toda a organização, considerando que o modelo trabalha a partir de uma metodologia de relação entre causa e efeito, a partir de indicadores de desempenho.

Conforme Costa (2008), o mecanismo de causa e efeito está presente no desdobramento da estratégia em medidas, metas e planos de ação e na relação desses componentes entre as perspectivas. A integração, no *BSC*, não deve ser somente vertical, não deve ser somente da estratégia à ação. A integração, no *BSC*, deve ser também lateral, entre as áreas, ou melhor, entre as perspectivas da gestão, desta forma, necessita o IFCE, como meio de atender ao que é preconizado pelo *BSC*, trabalhar formas de balancear referidas perspectivas. De todo o modo, mesmo o IFCE não tendo o *Balanced Scorecard (BSC)* como modelo para realizar a gestão estratégica da Instituição, percebe-se, que a mesma, está apta para a sua implementação.

Diante das constatações registradas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, infere-se que os 6 (seis) objetivos específicos delineados neste trabalho tenham sido alcançados, desta forma, contribuindo para o atingimento do objetivo geral, tanto quanto para responder a questão de pesquisa.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão expostas as conclusões obtidas a partir da análise dos dados levantados nas etapas da pesquisa, bem como, identificadas as principais limitações, contribuições e recomendações para futuros estudos.

O presente trabalho teve como questão de pesquisa investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*. Para tanto, adotou-se como pressuposto que o modelo de gestão estratégica desenvolvido pelo IFCE não está alinhado às perspectivas do *BSC*.

Delineou-se o trabalho a partir da definição de 01 (um) objetivo geral (investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do IFCE se alinha às perspectivas do *BSC*), estando referido objetivo geral vinculado a 05 (seis) objetivos específicos, assim descritos: identificar o perfil dos gestores estratégicos do IFCE; analisar a percepção dos gestores do IFCE em relação ao modelo atual de gestão estratégica da Instituição; verificar como o IFCE desenvolve o aprendizado e crescimento de seus servidores para o alcance da sua visão institucional; analisar como são trabalhados os processos internos no IFCE para o alcance da sua visão institucional; verificar como o IFCE executa as ações financeiras para o alcance da visão institucional; e, investigar como o IFCE trabalha as questões relacionadas a clientes na busca da visão institucional.

Infere-se que, em relação ao primeiro objetivo específico, a maioria dos gestores estratégicos do IFCE é predominante do sexo masculino, sendo que a maior parcela do quadro diretivo encontra-se na faixa etária de 42 a 53 anos. Além desses achados, verificou-se que a maior parcela do corpo diretivo do IFCE é formada por professores (mestres e especialistas), e estes com pouco tempo de efetivo exercício no IFCE, em sua maioria, de 01 a 10 anos; assim como, com menos de 05 anos na atual função de diretor.

Em relação ao segundo objetivo específico, pode-se verificar que o modelo de gestão estratégica do IFCE é em parte condizente com o atual momento vivenciado pela Instituição, sendo um dos principais motivos para o não alinhamento total a dificuldade de

participação da comunidade no momento da formulação e decisão dos objetivos e metas a serem executadas pela Instituição. Percebeu-se, também, que um dos principais problemas que dificultam o processo de gestão estratégica do IFCE está relacionado à carência e a gestão de pessoal (professores e técnicos), considerando a grande expansão vivenciada pela Instituição; a necessidade de capacitá-los para planejar, executar e acompanhar os objetivos e metas da Instituição, assim como, da grande dificuldade de se estabelecer certo grau de comprometimento desses para com a Instituição.

Conforme os resultados da pesquisa, conclui-se que, em relação ao terceiro objetivo específico, o qual está vinculado a perspectiva aprendizado e crescimento de seus servidores, o IFCE considera que a capacitação dos servidores é uma preconização para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e de melhoria dos serviços prestados; libera e custeia os servidores quando da participação em cursos de curta e longa duração (palestras, encontros, congressos, graduação e pós-graduação); apesar de disponibilizar capacitação para seus servidores, o mesmo possui certa deficiência em relação à forma de mensurar o aprendizado e crescimento dos mesmos; e, que esta deficiência de mensurar o aprendizado e crescimento dos seus servidores está vinculada à carência de uma política de qualificação, desta forma, gerando dificuldades na retenção dos mesmos na Instituição, assim, ocasionando a perda do capital intelectual existente.

Em relação ao quarto objetivo específico, o qual está relacionado aos processos internos, conclui-se que o IFCE identifica as necessidades atuais e futuras dos clientes (alunos) e inova na geração de procedimentos internos para o atendimento dessas necessidades; possui certa dificuldade referente à mensuração de desempenho, que no caso dos processos internos está relacionada à avaliação dos processos executados pela Instituição como meio de gerar valor para os clientes (alunos); vem se modernizando no intuito de melhorar a forma de planejar as suas atividades, principalmente quando da elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ferramental este utilizado como meio de não só melhorar a execução dos objetivos e metas planejadas para determinado quinquênio, mas também como meio de mapear, redesenhar, padronizar e avaliar os processos internos desenvolvidos pelo IFCE, atividades estas realizadas, sempre que possível, com a participação de toda a comunidade que a forma.

A partir do desenvolvimento da pesquisa, pode-se concluir que, em relação ao quinto objetivo específico formulado, o qual está relacionando a execução das ações financeiras, o IFCE executa os recursos financeiros disponibilizados, em sua maioria, conforme os objetivos e estratégias formuladas; mensura de forma eficiente o desempenho da Instituição em relação à execução do orçamento disponibilizado, apesar das dificuldades relacionadas à insuficiência de recursos para atingir todos os objetivos e metas almejadas; mesmo não tendo como foco principal a execução financeira, considerando a especificidade da Instituição, é possível notar que existe certa preocupação em manter alinhado o planejamento em relação à execução do orçamento disponibilizado como meio de atender as necessidades dos seus clientes (alunos), assim como toda a sociedade;

De maneira geral, em relação a perspectiva financeira, o IFCE preocupa-se em fazer com que a comunidade participe das decisões em relação ao rateio dos recursos disponibilizados, considerando, principalmente, a escassez destes para o atingimento dos objetivos e metas planejadas; e, que esta preocupação em manter a comunidade participante deste processo está relacionada ao particionamento de responsabilidades quando na escolha do que é mais prioritário para a Instituição.

Por fim, em relação ao sexto objetivo específico, o qual está relacionado à análise da perspectiva clientes, conclui-se que o IFCE considera que o retorno dado aos clientes (alunos) está condizente com os investimentos realizados pela Instituição; precisa melhorar quanto a rapidez e confiabilidade com que atende as solicitações dos seus clientes (alunos); carece um pouco de alinhamento em relação às medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes; o instrumento mais utilizado pela Instituição como meio de desenvolver, mensurar e avaliar a satisfação dos seus clientes é a avaliação de desempenho institucional, a qual é realizada semestralmente; vem tentando cada vez mais estreitar a relação com os seus clientes, e um dos principais meios utilizados é o diálogo aberto e transparente com toda a comunidade.

Considerando as conclusões supracitadas em relação aos objetivos específicos estabelecidos, infere-se que o objetivo geral e a questão de pesquisa tenham sido atingidos, corroborando, assim, para concluir que, em relação ao pressuposto adotado, o modelo de

gestão estratégica desenvolvido pelo IFCE está parcialmente alinhado às perspectivas do *BSC*, diferentemente da pressuposição inicial formulada para esta pesquisa.

Vale destacar, também, que o modelo de gestão estratégica atual do IFCE prioriza mais a perspectiva clientes em detrimento das demais perspectivas, certamente por conta da atividade fim da Instituição, sendo a menos priorizada a perspectiva aprendizado e crescimento, demonstrando a necessidade, conforme os relatos dos participantes, da criação de uma política de capacitação, desenvolvimento e mensuração do nível de aprendizado dos seus servidores.

Certamente, considerando que o *BSC* ainda não é o principal modelo de gestão utilizado pela Instituição como forma de realizar o acompanhamento de suas atividades, as referidas perspectivas encontrem-se desalinhadas, tendo em vista que a metodologia atual de gestão do IFCE, o Gerenciamento por Diretrizes, tem como escopo o gerenciamento das atividades rotineiras da organização de forma macro, entretanto, sem realizar o acompanhamento mais efetivo e racional das relações de causa e efeito existentes entre essas atividades.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa alguns entraves foram registrados, contribuindo para que em alguns momentos surgissem certas limitações para a sua execução. Dentre as principais limitações encontradas, depender da disponibilidade dos respondentes; depender da sinceridade dos respondentes; e, depender da compreensão dos respondentes para com o assunto objeto de estudo, foram as mais pontuadas.

Apesar das limitações supracitadas, algumas precauções foram tomadas como forma de contorná-las, dentre essas, respectivamente, o agendamento prévio, através de e-mails e telefonemas, com os sujeitos selecionados para pesquisa; apresentação da importância e das contribuições que a pesquisa poderia trazer para a melhoria da gestão estratégica do IFCE; e, elaboração de questionário e roteiro de entrevista com, respectivamente, afirmativas e perguntas diretas de fácil compreensão por parte dos respondentes.

Dentre as principais contribuições da pesquisa, foram possíveis registrar: a ampliação dos estudos sobre o modelo de gestão estratégico *Balanced Scorecard (BSC)* em

Instituições de Ensino Superior (IES); a análise do alinhamento do modelo de gestão estratégica do *Balanced Scorecard (BSC)* perante outros modelos; a possibilidade de aprofundamento da pesquisa envolvendo outros níveis hierárquicos da Instituição a partir da metodologia utilizada neste estudo; e, a disponibilização de diagnóstico gerencial das principais atividades desenvolvidas pelo IFCE como forma de melhoria da gestão estratégica da Instituição.

O estudo foi realizado com base em um pressuposto e objetivos delimitados pelo pesquisador, sendo que podem ser ampliados conforme o interesse dos futuros interessados pelo tema. Dentre as novas proposições de ampliação da pesquisa, pode-se sugerir a replicação do experimento utilizando maior amostragem, como exemplo, com a inclusão dos diretores-gerais, diretores de ensino e diretores de administração dos outros *campi* do IFCE, identificados como *campi* avançados (filiais); a replicação da pesquisa com outras Instituições de Ensino Superior, sejam elas públicas ou privadas, possibilitando a comparação dos resultados encontrados; e, replicar o estudo com o Reitor e Pró-Reitores do IFCE e, com base nos novos achados, realizar um comparativo com os resultados desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

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

BERTOLDI, Werner José; COLOSSI, Nelson; RONCHI, Carlos César. Desenvolvimento integrado em IES. In: MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 16 jul. 2013.

_____. Formulário do plano de desenvolvimento institucional - PDI. MEC. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm>. Acesso em: 24 set. 2013.

_____. Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 de nov. 1995.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 de dez. 1996.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAIIS e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 15 de abr. 2004.

_____. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 1, 30/12/2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 5. ed. Minas Gerais: Editora Falconi, 2013.

CAVALCANTI, Francisco Antônio. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, F. C. M. Gestão dos institutos federais: o desafio do centenário da rede federal de educação profissional e tecnológica. **Revista Holos/IFRN** [online]. 2009, v. 2, p. 3-9.

FILGUEIRAS, E. W. *et al.* O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **Revista de Gestão USP** [online]. 2010, v.17, n.1, p. 45-57.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FREITAS, M. M. M. **O balanced scorecard em entidades sem fins lucrativos**: um estudo de caso no centro de treinamento e desenvolvimento - CETREDE. 2005. 167 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, J. C. C. C.; TAVARES, M. C. O BSC e a administração dos consórcios intermunicipais de saúde: um estudo de caso sobre sua aplicabilidade. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE** [online]. 2012, v.11, n.3, p. 234-262.

IFCE. **Apresentação do Instituto Federal de Educação do Ceará**. Disponível em: <<http://www.ifce.edu.br/instituicao/sobre-nos.html#apresentacao>>. Acesso em: 25 set. 2013.

INEP. **Resumo técnico do censo da educação superior 2012**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/resumos_tecnicos/resumo_tecnico_censo_educacao_basica_2012.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2013.

KAPLAN, Robert. Balanced Scorecard. **HSM Management**, São Paulo, n. 11, nov./dez. 1998. Entrevista concedida a Mercedes Reincke e Andrea Cajaraville.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico. **Harvard Business Review**; Trad. Afonso Celso da Cunha, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **A organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam Balanced Scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Mapas estratégicos:** balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIMA JÚNIOR, G. F. **Balanced scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica:** um estudo em instituição de ensino superior privada. 2008. 62 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2008.

MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias.** Florianópolis: Insular, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Boohmann, 2002.

MARTINS, G. A.; THEOFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MENDONÇA, Erasto. **A gestão democrática nos sistemas de ensino brasileiros:** a intenção e o gesto. Brasília: UNB, 2001.

MEYER JR. Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. **Gestión escolar:** desafios y alternativas gerenciales. Visiones da La educación n. 13: 55-65, Primer Semestre, 2008.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégias:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NIVEN, P.R. **Balanced scorecard step-by-step:** maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. New Jersey: Hoboken, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras:** Um modelo fundamentado no balanced scorecard. 2000. 304 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REBELATTO, D. M. B; NARDI, E. L. Gestão democrática do ensino público: uma leitura das opções político-institucionais nos sistemas municipais de ensino do oeste catarinense. *In:* IX ANPESUL: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL, 2012, Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2012.

REDE FEDERAL. **Expansão da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica.** Disponível em:

<http://rededefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=79>. Acesso em: 25 set. 2013.

RIBEIRO, N. A. B. **O balanced scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) – Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão, Braga, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, I., LAVARDA, C. E. F. Retrospectiva bibliográfica sobre o balanced scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas instituições. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** [online]. 2011, v.16, n.1, p. 19-34.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia prático para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROHM, H. **Using the balanced scorecard to align your organization**. Balanced Scorecard Institute: Strategy Management Group, 2008. Disponível em: <http://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BalancedPerformance_Article1.pdf>. Acesso em 21 de jul. 2014.

SCHARMACH, A. L. R. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior: as possibilidades do balanced scorecard na Universidade do Contestado**. 2010. 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SILVA, C. J. R. **Institutos Federais, Lei 11.892, de 29/11/2008: comentários e reflexões**. Natal: IFRN, 2009.

SILVA, R. F. P. B. **O balanced scorecard aplicado à administração pública: um modelo aplicável a uma instituição de ensino superior**. 2019. 86 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2009.

SOUZA, I. M. P. **A qualidade do ensino público brasileiro**. São Paulo: FACEP, 2009.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, K. P. **Administração estratégica: conceitos** / Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell. Trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados estruturado

QUESTIONÁRIO SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DO IFCE À LUZ DAS PERSPECTIVAS DO BSC

Prezado Diretor, este questionário é parte integrante de um trabalho científico de dissertação de mestrado o qual visa investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*. O *BSC* é um instrumento que propõe o acompanhamento dos objetivos estratégicos da organização a partir de indicadores de desempenho que espelham quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, finanças e clientes. Peço sua colaboração em respondê-lo e ajudar na ampliação do conhecimento científico. Aproveito para informar que será mantido o anonimato e o sigilo das respostas por você informado.

Obrigado!!!

NOME:	DIRETOR:	() GERAL	CAMPUS:	
		() ENSINO		
		() ADMINISTRAÇÃO		
ASSINATURA:			DATA:	___/___/2014

Orientações para responder as questões de **01 a 07**:

- As questões de 01 a 07 são referentes ao perfil do Diretor (a);
- Em cada questão deverá ser marcada **apenas** uma alternativa.

1º Gênero

- Masculino.
 Feminino.

2º Em qual faixa etária você se enquadra?

- De 18 a 29 anos.
 De 30 a 41 anos.
 De 42 a 53 anos.
 De 54 a 65 anos.
 Acima de 65 anos.

3º Qual o seu cargo de efetivo exercício nesta Instituição?

- Professor.
 Técnico-Administrativo.
 Outro: _____

4º Qual a sua maior titulação?

- Graduação.
 Especialização.
 Mestrado.
 Doutorado.
 Outro: _____

5º Há quanto tempo você trabalha nesta Instituição?

- Menos de 01 ano.
 De 01 a 10 anos.
 De 11 a 20 anos.
 De 21 a 30 anos.
 Mais de 30 anos.

6º Há quanto tempo você está na atual função de diretor?

- Menos de 01 ano.
 De 01 a 03 anos.
 De 03 a 05 anos.
 De 05 a 07 anos.
 Mais de 07 anos.

7º Há quantos anos você exerce funções de direção nesta Instituição?

- Menos de 01 ano.
 De 01 a 05 anos.
 De 05 a 10 anos.
 De 10 a 15 anos.
 Mais de 15 anos.

Observações para responder as questões de **08 a 27**:

- As questões de 08 a 27 são referentes à análise da gestão estratégica do IFCE na abordagem das perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*;
- Em cada questão deverá ser marcada **apenas** uma alternativa;
- Você deverá marcar a opção que mais se adapta a sua concordância da realidade da instituição, considerando:

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

Questões		1	2	3	4	5	Não sei responder
08	Existe uma definição clara de estratégias e ações para o aprimoramento do aprendizado e crescimento dos servidores que trabalham nesta instituição.						
09	Existe uma mensuração do desempenho do aprendizado e crescimento dos servidores da instituição, onde é verificado o seu grau aprendizado, obtenção de novos conhecimentos, o domínio e a competência destes na instituição.						
10	Os recursos investidos no aprendizado e crescimento dos servidores são capazes de retê-los e de evitar a perda do capital intelectual existente.						
11	O grau de produtividade dos servidores condiz com o nível de investimentos realizados pela instituição.						
12	Servidores capacitados é uma preconização para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e da melhoria do serviço ao cliente.						
13	Existe uma definição clara de estratégias e ações focadas na eficiência dos processos internos desenvolvidos pela instituição.						
14	Existe uma mensuração do desempenho dos processos internos que avalia a sua contribuição para geração de valor aos clientes (alunos).						
15	A instituição identifica as necessidades atuais e futuras dos clientes (alunos) e inova na geração de procedimentos internos para o atendimento dessas necessidades.						
16	A forma como os processos internos são realizados contribuem para a entrega dos serviços conforme solicitado pelos clientes (alunos).						
17	Os clientes (alunos) estão satisfeitos com a forma pela qual os processos internos estão sendo realizados quando na prestação dos serviços.						
18	Existe uma definição clara das estratégias e ações voltadas para a execução financeira e orçamentária da instituição.						
19	Existe uma mensuração do desempenho da instituição que avalia como o orçamento disponibilizado está sendo executado.						
20	Os recursos financeiros disponibilizados são executados conforme os objetivos e estratégias formuladas.						
21	O retorno advindo do capital investido está condizente com o planejado.						
22	Os recursos disponibilizados são suficientes para o atingimento dos objetivos e metas planejadas.						

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

Questões		1	2	3	4	5	Não sei responder
23	Existe uma definição clara de estratégias e ações focadas para o atendimento das solicitações dos clientes (alunos).						
24	A instituição atende com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes (alunos).						
25	Existe uma mensuração do desempenho da instituição que avalia a geração de valor para os clientes, desta forma, alcançando os resultados esperados, tais como: retenção, satisfação e conquista de novos clientes (alunos).						
26	Os clientes (alunos) da instituição estão satisfeitos com os serviços prestados.						
27	O retorno dado aos clientes (alunos) está condizente com os investimentos realizados pela instituição.						

APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados semiestruturado

ENTREVISTA SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DO IFCE À LUZ DAS PERSPECTIVAS DO BSC

Prezado Diretor, esta entrevista é parte integrante de um trabalho científico de dissertação de mestrado o qual visa investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*. O *BSC* é um instrumento que propõe o acompanhamento dos objetivos estratégicos da organização a partir de indicadores de desempenho que espelham quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, finanças e clientes. Peço sua colaboração em respondê-lo e ajudar na ampliação do conhecimento científico. Aproveito para informar que será mantido o anonimato e o sigilo das respostas por você informado.

Obrigado!!!

NOME:	DIRETOR:	() GERAL	CAMPUS:	
		() ENSINO		
		() ADMINISTRAÇÃO		
ASSINATURA:			DATA:	___/___/2014

1. Considera o modelo de gestão estratégica trabalhado pelo IFCE condizente com a realidade vivenciada? Por quê?
2. Em sua opinião, quais as principais questões existentes que dificultam o processo de gestão estratégica do IFCE?

O *Balanced Scorecard (BSC)* é um instrumento de gestão estratégica que mensura o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas, sendo elas, conforme a especificidade do IFCE:

- a. **Aprendizado e crescimento:** voltado à capacitação dos servidores, onde se verifica o aprendizado por meio da obtenção de novos conhecimentos, do domínio e da competência, bem como dos sistemas de informação utilizados pela instituição;
- b. **Processos Internos:** avalia a excelência dos processos para que tenha sucesso, como a capacidade de inovação, solução de problemas e processos de operacionalização;
- c. **Financeira:** volta-se para a melhoria dos resultados financeiros;
- d. **Clientes:** avalia a satisfação e retenção dos alunos, conquista de novos alunos e participação da instituição no mercado.

Diante desta explanação, por favor informar.

3. Para que o IFCE consiga alcançar a sua visão institucional, como a organização desenvolve o **aprendizado e crescimento** de seus servidores como forma de estimulá-los a obtenção de novos conhecimentos, aumentar a produtividade, melhorar os serviços prestados, retê-los, e assim evitar a perda do capital intelectual existente?
4. Para que o IFCE consiga atingir sua visão institucional, como são trabalhados os **processos internos** existentes como meio de alcançar a excelência e a satisfação dos seus clientes (alunos)?
5. Para que o IFCE alcance seus objetivos e metas planejadas, como são executadas as ações voltadas para a melhoria dos **resultados financeiros**?
6. Para que o IFCE consiga alcançar a sua visão institucional, como é desenvolvida, mensurada e avaliada a satisfação dos seus **clientes (alunos)** perante a instituição, como forma de retê-los, conquistar novos alunos e ampliar a sua participação no mercado onde atua?