

**FACULDADES ALVES FARIA - ALFA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Marcos Ribeiro Cunha

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA**  
**IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA**  
**FACULDADE DE ODONTOLOGIA DA UNIVERSIDADE**  
**FEDERAL DE GOIÁS**

**Área:**  
Administração

Goiânia-GO  
2016

**FACULDADES ALVES FARIA - ALFA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Marcos Ribeiro Cunha

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA**  
**IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA**  
**FACULDADE DE ODONTOLOGIA DA UNIVERSIDADE**  
**FEDERAL DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria (ALFA), para obtenção do título de Mestre em Administração, sob orientação da Professora Doutora Lúcia Kratz.

**Área:**

Administração

**Linha de pesquisa:**

Gestão Integrada de Mercados

**Orientadora:**

Professora Doutora Lúcia Kratz

Goiânia-GO

2016

**FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Marcos Ribeiro Cunha

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA**  
**IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA**  
**FACULDADE DE ODONTOLOGIA DA UNIVERSIDADE**  
**FEDERAL DE GOIÁS**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dra. Lúcia Kratz  
Orientador(a)

---

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho  
Membro da Instituição

---

Prof. Dra. Estela Najberg  
Membro externo – Universidade Federal de Goiás

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta pesquisa à minha esposa, por ter me auxiliado de forma tão singela e amável, educando nossos filhos e suprimindo minhas ausências. A ela dedico esta conquista, pois, se não fosse por sua contribuição, talvez, tivesse até mesmo conseguido, no entanto despendendo muito mais esforço. Aos meus filhos, pela compreensão e amor para comigo. Esta dedicação é especial para Samuel e Maria Clara, meus dois amores, que o papai tanto ama e admira. Vocês são exemplos para mim, onde procuro me espelhar em muitas atitudes de vocês. Continuem sendo jovens do bem.

Marcos R. Cunha

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, toda honra, glória e poder que, por sua infinita bondade e misericórdia, deu-me sabedoria, força e coragem para continuar, mesmo diante das adversidades e obstáculos que surgiram pelo caminho. Ele que sempre tem sido meu ponto de apoio e inspiração para avançar aos mares nunca dantes navegados. O mérito é todo Seu.

À Professora Doutora Lúcia Kratz, que, com muita maestria, conduziu-me a esta conquista. Sua sabedoria em conduzir seus orientandos a faz uma pessoa diferenciada. Obrigado pela paciência e habilidade em convencer-me do melhor caminho a seguir. Certamente, foi um crescimento extraordinário ter a oportunidade de aprender com essa professora e pesquisadora notável. Eternamente grato.

À Faculdade Alfa, que abriu as portas para esta conquista; e por todos aqueles que trabalham nesta instituição para oferecer, na medida do possível, o melhor aos seus alunos. Meu apreço, em especial, ao Professor Dr. Bento, coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Administração.

## **EPÍGRAFE**

“Sou, por meu gosto pesquisador. Experimento toda a sede de conhecer e a ávida inquietude de progredir , do mesmo modo que a satisfação que toda aquisição proporciona”.  
Immanuel Kant

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b>	Motivos para uma Organização elaborar um <i>Balanced Scorecard</i> .....	49
<b>Figura 02</b>	Perspectivas do BSC no setor público.....	54
<b>Figura 03</b>	Principais <i>stakeholders</i> de uma organização.....	56
<b>Figura 04</b>	Exemplo de Análise SWOT.....	59
<b>Figura 05</b>	Relação de causa-efeito entre as perspectivas do BSC.....	61
<b>Figura 06</b>	Relação de indicadores com as perspectivas do BSC.....	63
<b>Figura 07</b>	Matérias-primas do BSC.....	65
<b>Figura 08</b>	Fatores críticos de sucesso.....	75
<b>Figura 09</b>	Barreiras à execução de estratégia.....	78
<b>Figura 10</b>	Estrutura Organizacional da Universidade Federal de Goiás.....	92
<b>Figura 11</b>	Transformações estruturais resultantes da adesão ao REUNI.....	95
<b>Figura 12</b>	Organograma funcional da Faculdade de Odontologia da UFG.....	102
<b>Figura 13</b>	Principais <i>stakeholders</i> da faculdade de odontologia.....	112
<b>Figura 14</b>	Levantamento dos fatores críticos de Sucesso da Faculdade de Odontologia da UFG.....	120
<b>Figura 15</b>	Fatores Críticos de Sucesso - Faculdade de Odontologia da UFG.....	126
<b>Figura 16</b>	Mapa estratégico da Faculdade de Odontologia da UFG.....	129

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b>	Principais dimensões de autonomia universitária.....	31
<b>Quadro 02</b>	Dimensões do REUNI.....	39
<b>Quadro 03</b>	Modelo de Porter de estratégia competitiva genérica.....	43
<b>Quadro 04</b>	Modelo Miles e Snow de estratégia competitiva genérica.....	44
<b>Quadro 05</b>	Estado da arte do BSC no setor público.....	50
<b>Quadro 06</b>	Demonstrativo das características no BSC.....	52
<b>Quadro 07</b>	Etapas do desenvolvimento do <i>balanced scorecard</i> .....	66
<b>Quadro 08</b>	Detalhes relevantes às IES dentro das perspectivas do BSC.....	73
<b>Quadro 09</b>	Blocos temáticos da estrutura do questionário/entrevista.....	84
<b>Quadro 10</b>	Principais desafios na Faculdade de Odontologia.....	117

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b>	Panorama sintético do REUNI na UFG .....	96
<b>Tabela 02</b>	Nível de maturidade x Potencialização dos serviços após a adesão ao REUNI.....	98
<b>Tabela 03</b>	Experiência profissional administrativa x Conhecimento sobre o planejamento estratégico com o balanced scorecard?.....	108
<b>Tabela 04</b>	Principais problemas enfrentados pela gestão da UFG.....	121
<b>Tabela 05</b>	Problemas enfrentados pela gestão da UFG mais citados x Nível de prioridade.....	122
<b>Tabela 06</b>	Principais fatores impulsionadores por ordem de prioridade.....	123
<b>Tabela 07</b>	Fatores impulsionadores x Nível de prioridade.....	124
<b>Tabela 08</b>	Principais barreiras por ordem de prioridade.....	125
<b>Tabela 09</b>	Principais barreiras para implementação do BSC x Nível de prioridade.....	125

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b>	Nível de maturidade da UFG.....	91
<b>Gráfico 02</b>	Área de formação dos gestores, em porcentagem.....	91
<b>Gráfico 03</b>	Potencialização dos serviços da UFG.....	98
<b>Gráfico 04</b>	Nível de autonomia das faculdades.....	105
<b>Gráfico 05</b>	Experiência profissional administrativa.....	107
<b>Gráfico 06</b>	Conhecimento do <i>balanced scorecard</i> .....	108
<b>Gráfico 07</b>	Importância da UFG na implementação do BSC.....	114
<b>Gráfico 08</b>	Disposição dos entrevistados em contribuir na melhoria dos serviços.....	114
<b>Gráfico 09</b>	Contribuição da UFG na implementação de estratégias.....	115
<b>Gráfico 10</b>	Possibilidade de delegar uma pessoa no canal de comunicação.....	116
<b>Gráfico 11</b>	Principais problemas mais citados x nível de prioridade.....	122
<b>Gráfico 12</b>	Principais fatores impulsionadores x nível de prioridade.....	124
<b>Gráfico 13</b>	Principais problemas mais citados x nível de prioridade.....	125

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino
BSC	Balanced Scorecard
CEPAE	Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada à Educação
CEPEC	Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura
CONSUNI	Conselho Universitário
DCE	Departamento de Ciências Estomatológicas
DCNO	Diretrizes Curriculares Nacionais de Odontologia
DPRO	Departamento de Prevenção e Reabilitação Oral
FACE	Faculdade de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis
FAFIL	Faculdade de Filosofia
FCHF	Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FCS	Faculdade de Ciências Sociais
FH	Faculdade de História
FO	Faculdade de Odontologia
GEOCAPES	Sistema de Informações Georreferenciadas da Capes
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Base
PE	Planejamento Estratégico
PNE	Plano Nacional de Educação
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
REUNI	Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SMAC	Sociedade de Contabilistas e Administradores do Canadá
SUS	Sistema único de Saúde
SWOT	Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)
UFG	Universidade Federal de Goiás

## RESUMO

CUNHA, Marcos Ribeiro. **Análise dos Fatores Críticos de Sucesso na implementação do *Balanced Scorecard* na Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Goiás.** 2015, 174f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

O presente estudo teve por objetivo analisar os fatores críticos de sucesso na implementação do *balanced scorecard* (BSC) na faculdade de odontologia (FO) da universidade federal de goiás (UFG). Para esta finalidade, a pesquisa abordou três grandes eixos: o contexto das universidades, em especial das universidades federais, a partir dos modelos de gestão adotados e suas estratégias estabelecidas sob a égide de um ambiente incerto, visualizado por meio do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI; a utilização do planejamento estratégico com *balanced scorecard* para auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões, haja vista o mesmo ser considerado uma ferramenta de alinhamento organizacional, e que traduz a estratégia em ação, nivelando as principais perspectivas rumo ao alcance dos objetivos estabelecidos; e, por último, os fatores restritivos e impulsionadores na implementação do BSC, com forte ênfase às barreiras que impedem a faculdade de alcançar seus propósitos maiores. Frente ao exposto, a questão central que conduziu a pesquisa foi: quais são os fatores críticos de sucesso na implementação do BSC e como expressam sua(s) influência(s) no tocante à gestão? Nesse sentido, o estudo de caso em questão procurou identificar, a priori, as concepções expressas nos principais documentos da UFG e da FO, no que se refere ao modelo de gestão adotado a partir de suas diretrizes estratégicas; em seguida, foram aplicados questionários aos gestores ligados aos Órgãos e Pró-Reitorias da UFG, bem como entrevistas com os gestores ligados à FO, de forma a evidenciar suas concepções sobre o BSC. Ressalta-se que o estudo de caso possui análise qualitativa e quantitativa, por se tratar de uma pesquisa censitária, onde utilizou-se de 100% (cem por cento) dos participantes considerados essenciais para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Após as análises, concluiu-se que 52,17% dos respondentes consideram a barreira humana como o principal fator restritivo, juntamente com o problema dos recursos humanos (34,78%); e que o principal fator impulsionador é o comprometimento da alta gestão (47,83%), crucial para que a implementação do BSC aconteça de forma eficaz; Em síntese, o estudo revelou que a faculdade possui vários problemas críticos, mas que o fator humano deve ser prioridade na condução das estratégias que favoreçam a busca pelo trabalho coletivo/participativo, convergindo para um ambiente harmonioso cujo foco é ofertar os melhores serviços aos alunos e à sociedade.

Palavras-chave: Gestão do Ensino Superior. Universidade. Estratégia. *Balanced Scorecard*. Fatores Críticos de Sucesso.

## ABSTRACT

CUNHA, Marcos Ribeiro. **Analysis of Critical Success Factors in implementing the Balanced Scorecard in the Faculty of Dentistry, Federal University of Goiás**. 2015, 174f. Dissertation (Professional Master in Business Administration) - Colleges Alves Faria, Goiânia, 2015.

This study aimed to analyze the critical success factors in implementing the balanced scorecard (BSC) in dental school (FO) of the Federal University of Goiás (UFG). For this purpose, the survey addressed three main areas: the context of universities, especially the federal universities, from the adopted management models and strategies established under the aegis of an uncertain environment, viewed through the Restructuring and Expansion Plan of Federal Universities - REUNI; the use of strategic planning and balanced scorecard to assist managers in their decision making, given the same be considered an organizational alignment tool, and that translates strategy into action, leveling the main perspectives towards achieving the goals established; and, finally, the restrictive factors and drivers in implementing the BSC, with strong emphasis on barriers to college to achieve their major purposes. Based on these, the central question that conducted the research was: What are the critical success factors in implementing the BSC and how to express their (s) influence (s) regarding the management? In this sense, the case study in question sought to identify a priori the views expressed in the main documents of the UFG and FO, with regard to the management model adopted from its guidelines strategies; then questionnaires were given to managers linked to organs and Pro-Rectors of UFG as well as interviews with the managers of the FO in order to highlight his views on the BSC. It is noteworthy that the case study has qualitative and quantitative analysis, because it is a census survey, where it was used 100% (one hundred percent) of the participants considered essential to achieving the established objectives. After the analysis, it was found that 52.17% of respondents consider human barrier as the main limiting factor, along with the problem of human resources (34.78%); and that the main driving factor is the commitment of senior management (47.83%), crucial for the implementation of the BSC happen effectively; In summary, the study revealed that the college has a number of critical issues, but that the human factor should be a priority in the conduct of strategies that favor the search for collective / participatory work, converging to a harmonious environment whose focus is to offer the best services to students and society.

Keywords: Higher Education Management. University. Strategy. Balanced Scorecard. Success critical factors.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1	MODELOS DE GESTÃO DAS UNIVERSIDADES NO BRASIL E SEUS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS.....	22
2.1.1	Perspectivas históricas das universidades no Brasil.....	22
2.1.2	Desafios contemporâneos das universidades no Brasil.....	28
2.1.3	As universidades federais e o REUNI.....	34
2.1.4	O Plano de Reestruturação e Expansão das universidades federais.....	38
2.1.5	Perspectivas e desafios futuros das universidades federais.....	39
2.2	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) NA IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	41
2.2.1	Principais definições e conceitos de estratégia.....	41
2.2.2	<i>Balanced scorecard</i> : perspectivas e uso em ambientes de incertezas.....	47
2.2.2.1	BSC: o que é e para que serve?.....	47
2.2.2.2	As quatro perspectivas do BSC.....	53
2.2.2.3	Como atender as expectativas das partes interessadas?.....	55
2.2.2.4	O planejamento estratégico e a utilização da matriz <i>SWOT</i> .....	57
2.2.2.5	Mapa estratégico e a relação de causa-efeito.....	59
2.2.2.6	Levantamento de indicadores.....	62
2.2.2.7	Como transformar estratégia em ação.....	64
2.2.3	Modelo de BSC adaptado ao setor público.....	66
2.2.4	Perspectivas e desafios do BSC em universidades federais.....	70
2.2.5	Fatores críticos de sucesso: conceito e metodologia.....	74
2.2.5.1	Fatores impulsionadores na implementação do BSC.....	75
2.2.5.2	Fatores restritivos na implementação do BSC.....	77

<b>3.</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....</b>	<b>79</b>
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	79
3.1.1	Detalhamento da pesquisa.....	79
3.1.2	Tipologia da pesquisa – Métodos empregados.....	80
3.1.3	Instrumentos utilizados.....	83
3.1.4	Questionário e entrevista.....	84
3.1.5	População e amostragem.....	85
3.1.6	Entrevista.....	86
3.1.7	Questionário.....	86
3.2	TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	87
<b>4.</b>	<b>COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>88</b>
4.1	ESTUDO DE CASO: FACULDADE DE ODONTOLOGIA.....	88
4.1.1	Caracterização da Instituição de Ensino Superior pesquisada.....	88
4.1.2	A Faculdade de Odontologia da UFG.....	100
4.1.2.1	O planejamento estratégico com o <i>BSC</i> da Faculdade de odontologia.....	109
4.1.2.2	Diretrizes estratégicas da faculdade de odontologia.....	110
4.1.2.3	<i>Stakeholders</i> e suas responsabilidades no processo de implementação do <i>BSC</i> .....	111
4.1.2.4	Fatores críticos de sucesso da Faculdade de Odontologia.....	117
4.1.2.5	Mapa estratégico da FO.....	127
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>131</b>
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
	APÊNDICES.....	144



## 1. INTRODUÇÃO

O mundo vivenciou, durante as últimas décadas, um desenvolvimento econômico acelerado com muitas distorções, haja vista mais da metade de suas riquezas estar nas mãos de um pequeno grupo de países, por conseguinte, reproduzindo desigualdades sociais, econômicas e políticas.

O desenvolvimento econômico mencionado diz respeito à abertura de novos mercados, cuja finalidade é, através de megafusões, a expansão dos negócios e a conquista de espaços pouco explorados. Ele é configurado pela expansão de empresas denominadas ‘gigantes multinacionais’, as quais entram em mercados emergentes e se instalam, por um lado, ocasionando maior competitividade e concorrência, que levam as empresas locais a buscarem um modo de adaptar-se à nova realidade ou; por outro lado, a fecharem suas portas ou mudarem de ramo. O fato é que as organizações, quase sempre, são confrontadas por desafios competitivos e muitas não têm condições de enfrentar os efeitos produzidos por essa competitividade sem limites.

Segundo Porter (2004, p. 13) “a competição sempre foi um tema central da agenda das empresas [...] e que cada empresa possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita”.

Inseridas nesse contexto, as instituições de ensino superior (IES), enquanto partícipes do cenário de desafios competitivos, veem-se induzidas a adequar suas missões às novas exigências do mercado, o que conduz à reflexão acerca das suas tradicionais práticas organizacionais e das necessárias mudanças a serem realizadas em função do processo de globalização.

Nessa direção, as IES desempenham, na nova sociedade do conhecimento, um papel essencial, pois deverão mediar o processo de construção e transmissão de saberes que deem conta dessa realidade. Por sua vez, como instituições responsáveis por um importante nível de formação educativa, as IES devem estar apoiadas em processos de gestão adequados que garantam a aproximação entre os projetos individuais e as necessidades da coletividade e do desenvolvimento.

As opções estratégicas a serem feitas pelas IES, portanto, inserem-se em um movimento de grande complexidade que configura o processo da globalização, da universalização do capitalismo e da homogeneização dos mercados, fazendo emergir a perspectiva da educação como mercadoria. Na perspectiva mercadológica da educação, surgem, então, questionamentos sobre como as instituições de ensino superior manterão suas

identidades diante das transformações resultantes do processo da globalização; e como deverão funcionar para produzir uma formação condizente com as novas exigências da contemporaneidade, caracterizada como sociedade do conhecimento, sendo necessário entender esse cenário a partir dos modelos de gestão adotados e seus precedentes na condução das atividades educativas. Essa revela-se uma discussão importante, pois manter a identidade pressupõe informar na sua missão a própria razão de ser, a justificativa de sua existência e suas pretensões enquanto instituições de ensino. Essa identidade pode estar vinculada às diversas formas de competitividade, caracterizada pela sobrevivência no mercado; ou pode estar alicerçada numa visão mais humanista, voltada para o bem-estar social, o que pode variar de instituição para instituição. Afinal, ao menos na teoria, as IES são consideradas organizações sociais cujos objetivos convergem à construção do saber e ao propósito de orientar as pessoas para uma atitude de solidariedade e convivência mútua numa sociedade marcada pelo crescente individualismo.

Nesse sentido, salienta-se que há diferenças importantes entre as perspectivas das IES privadas e públicas no que tange ao seu comportamento frente ao mercado. Entretanto, ambas necessitam utilizar práticas de gestão, estabelecendo estratégias frente às questões que envolvem a educação.

Sendo assim, entender como as estratégias das IES interferem na identidade institucional estabelecida torna-se essencial, pois, diante do risco de tornarem-se ambíguas, as mesmas devem dispor atenção especial na conciliação do pensar a educação como um espaço de formação e desenvolvimento de competências para inserção no mundo do trabalho, caracterizado por um mercado altamente exigente e competitivo; na formação cidadã integralizada pela coletividade, que exige participação e compromisso; e numa formação ética que amplie, dessa forma, uma ótica solidária que poderia dar outro sentido para a questão da competitividade e do individualismo, independente de sua estrutura legal.

Atinente à realidade em questão, o presente trabalho visa investigar o tema da gestão estratégica de universidades, onde as IES públicas se mostram num importante objeto de estudo, em especial, as instituições federais de ensino superior (IFES). No escopo das IFES existem situações em que os limites se expressam na relação entre a realidade e o desejo de mudança; na otimização de seus recursos e no limiar da busca por uma educação de qualidade que direcione suas estratégias para reafirmar as identidades institucionais e para apresentarem propostas de intervenção sobre os reais problemas sociais.

Parte integrante desse contexto, a universidade federal de goiás (UFG) revela um cenário interessante, haja vista a mesma depender, quase que exclusivamente, de recursos

advindos do governo federal, onde grande parte de seus recursos são provenientes do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)<sup>1</sup>; e dada as circunstâncias e volume de recursos recebidos, lança-se um questionamento sobre como esses recursos estão sendo geridos e quais ferramentas de gestão estão sendo utilizadas. Ainda sobre esses recursos, no escopo das universidades federais existe, também, a possibilidade de adesão ou não ao REUNI por parte das faculdades. Caso aceitem o termo de adesão, as mesmas vinculam seu crescimento (aumento da demanda) ao aporte financeiro (BRASIL, Decreto n. 6.096/07). Por outro lado, caso não aceitem (por diversas razões), as mesmas passam a sofrer com problemas de ordem estrutural e de pessoal, ocasionadas pela não adesão ao REUNI, tornando-se desafiador gerir uma faculdade com recursos escassos.

Kotler (1993, p. 38) afirma que “as organizações prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam prestar mais atenção com os custos de não fazer nada”.

Nesse cenário, a Faculdade de Odontologia (FO) da UFG é um exemplo importante a ser investigado. Fundada em 12 de outubro de 1945, ainda como Faculdade de Farmácia e Odontologia de Goiás e regulamentada através de Lei n. 3.834-C, é considerada uma das mais importantes Faculdades do quadro da UFG, tendo formado mais de 3.500 alunos. Entretanto, a FO não aderiu ao REUNI, por razões históricas e ideológicas que sobrepujam às decisões do Conselho Superior da Universidade e se contrapõem às dimensões estabelecidas pelo REUNI (BRASIL, UFG em números, 2010).

A complexidade dessa realidade induziu o pesquisador a aprofundar os estudos sobre as razões pelas quais a FO não aderiu ao REUNI, bem como as decisões que a gestão tem tomado nesse cenário, além do papel que o *Balanced Scorecard* - BSC instituído na faculdade tem para minimizar os efeitos decorrentes da não-adesão ao REUNI e suas implicações presentes e futuras. Essa situação se mostra como norte para identificar e entender quais são os fatores restritivos e impulsionadores na implementação do BSC em cenários de incertezas; e como este entendimento poderá dar outro rumo às decisões da gestão em âmbito administrativo e pedagógico. Isso porque, apesar da faculdade de odontologia ter um planejamento estratégico com o BSC instituído, caso não haja uma intervenção da gestão sobre esses fatores, os mesmos poderão distorcer o papel do BSC e conseqüentemente, impactar no alcance das metas instituídas. Nesse caso, o BSC, por si, não garantirá a orientação da instituição para a promoção da qualidade dos serviços prestados na medida em

---

<sup>1</sup> Plano de reestruturação e expansão das universidades federais (REUNI) foi instituído pelo Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007, e é uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Tem como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Disponível em: <[www.reuni.mec.gov.br](http://www.reuni.mec.gov.br)>

que a sua definição e seu uso dependem de uma visão mais ampla relativo ao que se espera. Até porque a concepção de qualidade não é única e estática, pois aquilo que é bom hoje, poderá não o ser amanhã.

Dessa forma, quando se refere às questões de identidade e estratégia das IFES, observa-se que existem vários meios de estabelecê-la e fixá-la aos propósitos institucionais.

Nesse prisma, o BSC, por se tratar de um modelo de mensuração e estratégia; e pelos resultados obtidos nas organizações, nos últimos anos, constitui-se num elemento importante para apreender a orientação que determinada instituição toma em relação à gestão, apresentando-se como uma possível solução para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O BSC, sendo uma ferramenta de alinhamento organizacional, e a partir de uma estrutura de planejamento estratégico com suas diretrizes fundamentais, contribui para que as organizações alcancem seus objetivos; e para o equilíbrio das metas financeiras e não financeiras de curto, médio e longo prazo; constituindo-se num elemento importante para perceber a orientação que determinada instituição toma visando ao alcance do seu propósito maior (KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. 2004). Portanto, o BSC é considerado uma das principais vias através da qual se pode apreender as práticas de gestão adotadas pelas IFES, alinhando o orçamento à estratégia; e identificando, por meio da análise de suas macropolíticas, as opções estratégicas e vinculações com as suas culturas e tradições enraizadas. Ao analisá-lo, poder-se-á identificar a forma como as IFES concebem-no, e os direcionamentos que as mesmas vêm dando às suas práticas institucionais, aferindo as principais dificuldades existentes por ocasião de sua implementação.

Enfim, o BSC pode proporcionar as bases necessárias para, de maneira eficiente, eficaz e efetiva realizar as manobras que permitem conhecer e entender o contexto das IFES frente às questões que as caracterizam ou descaracterizam. Bases que se mostram por meio do conhecimento sobre as variáveis que interferem, ora positiva, ora negativamente suas atividades cotidianas.

Essa aferição, certamente, poderá ocorrer em diversas perspectivas, dentre as quais destaca-se a utilização do BSC como ferramenta para alinhar os diversos recursos à proposta de valor delineada nas metas quantitativas para obtenção de resultados qualitativos que sejam perceptíveis à comunidade universitária, principalmente, nesse cenário de desafios corroborados pelo REUNI.

Nessa perspectiva, os novos modelos de gestão aplicados às IFES abrem precedentes à utilização de práticas globais para melhorar seus processos, tornando-as mais abertas a introdução de mecanismos de intervenção administrativa. O problema, todavia, pode não estar

aí, mas, sim, nos fatores que impedem que o BSC já instituído na faculdade seja implementado de maneira eficaz. Esses fatores críticos, quando identificados, contribuem para viabilizar a implementação do BSC por meio das metas que serão estabelecidas a partir desses fatores.

Nessa linha, optou-se por pesquisar os fatores críticos de sucesso na implementação do BSC na faculdade de odontologia da UFG, por via de regra, porque, dentro do escopo da faculdade, por um lado, podem existir questões impeditivas que dificultam a implementação do BSC; por outro lado, considera-se que, ao identificar os fatores impulsionadores, estes poderão contribuir para transformar qualitativamente a realidade da FO, sendo um e outro importantes para a implementação do BSC.

Nessa direção, o entendimento sobre os fatores críticos de sucesso na implementação do BSC pressupõe que sejam identificadas, a priori, as raízes históricas da FO com seus princípios ideológicos e levem em consideração suas culturas e tradições. Assim, com base na problemática evidenciada, propõe-se a seguinte questão ou problema de pesquisa: Quais são os fatores críticos de sucesso na implementação do BSC na faculdade de odontologia da UFG e como expressam sua(s) influência(s) no tocante à gestão? Procurar respostas para estes questionamentos remete o pesquisador à aprofundar na temática e, essencialmente, a conhecer melhor a realidade da FO, haja vista a mesma possuir um planejamento estratégico com o *balanced scorecard*, mas que, na prática, não houve continuidade em sua implementação.

Dessa forma, pressupõe-se, de um lado, que a FO buscou com a utilização do BSC equilibrar seu foco às demandas crescentes, articulando suas práticas cotidianas às estratégias de longo prazo, mas que, em função do cenário atual, delineado a partir do REUNI, os fatores críticos, ainda desconhecidos, impediram que a FO alcançasse esse nível de equilíbrio. Caso essa hipótese se confirme, talvez seja em razão do desconhecimento de como lidar com os fatores restritivos e impulsionadores e suas influências sobre as práticas pedagógicas e de gestão, dificultando a instituição de formular mecanismos de intervenção sobre essa realidade.

Por outro lado, caso não se confirme, talvez seja porque a FO esteja visualizando suas práticas e estratégias delineadas a partir do que a instituição define como essencial para a formação nesse nível de ensino; e em função de um projeto social que se pretende construir, independente dos fatores críticos que podem se mostrar, em algum momento, como impeditivos à implementação do BSC.

A seguir, são apresentados, na sequência, o direcionamento da pesquisa a partir dos objetivos geral e específicos, visando encontrar respostas aos questionamentos ora descritos.

**Objetivo geral**

- Descrever e analisar os fatores críticos de sucesso na implementação do BSC na Faculdade de Odontologia da UFG, a partir do REUNI.

**Objetivos específicos**

- Descrever o contexto histórico da faculdade de odontologia da universidade federal de goiás, correlacionando-o ao modelo de gestão adotado pela UFG num cenário recente (REUNI);

- Inferir os níveis de conhecimentos dos envolvidos em relação ao uso do BSC;

- Identificar os fatores restritivos e impulsionadores e suas implicações na implementação do BSC.

Sendo assim, para a escolha deste tema, e a partir da problemática evidenciada, dois fatores foram essenciais, constituindo-se como motivadores pessoais para trilhar esse caminho. São eles, a saber: (1) A vivência do pesquisador no contexto de uma universidade federal, atuando como coordenador de planejamento desde o ano de 2010; além de sua inquietude em investigar as contribuições do BSC para a gestão das universidades federais a partir do REUNI; (2) Não possuir uma pesquisa com esse enfoque e temática no contexto da UFG, visando responder aos questionamentos sobre quais, de fato, são os fatores críticos de sucesso na implementação do BSC em universidades federais e como eles expressam suas influências.

A relevância do tema e os aspectos conceituais e de análise que envolvem a adesão ou não ao REUNI por parte das faculdades pertencentes ao quadro das IFES estão entre os principais itens de pauta nas universidades federais. Portanto, justifica-se a pesquisa não somente para o enriquecimento da literatura existente, mas para auxiliar os gestores sobre as opções estratégicas a serem estabelecidas nesse cenário. Sugere-se, ainda, o aprofundamento dessa temática como forma de contribuição tanto para a consecução das políticas públicas inerentes à Educação, quanto para propiciar mecanismos de intervenção administrativa na gestão das IFES.

Em síntese, considera-se que os conhecimentos disseminados a partir da pesquisa poderão trazer contribuições importantes para aqueles que, de certa forma, estão ligados direta ou indiretamente à formulação, execução e avaliação do BSC; sendo que este, a partir do entendimento dos fatores que impedem e que impulsionam seu funcionamento, poderá transformar a realidade institucional, determinando o alcance dos propósitos da instituição.

Com base nos objetivos indicados, a dissertação está estruturada da seguinte forma:

No capítulo I, denominado “Modelos de gestão das universidades no Brasil e seus desafios contemporâneos”, foram descritos os fatos históricos das universidades, como surgiram e de que forma influenciaram e influenciam, até os dias atuais, as decisões sobre a gestão e a educação; e abordou-se, também, as perspectivas e desafios das IFES nesse cenário corroborado pelo REUNI.

Já, no capítulo II, intitulado “Fatores críticos de sucesso (FCS) na implementação do BSC”, foi contextualizado a partir da temática sobre a gestão estratégica de universidades e o BSC; bem como suas limitações de implementação no setor público; foi abordado, ainda, a metodologia dos Fatores Críticos de Sucesso (FSC), visando apreender como os fatores restritivos e impulsionadores interferem na implementação do BSC.

Adiante, no capítulo III, além do detalhamento da pesquisa, foram descritos a experiência da FO/UFG como estudo de caso para compreender o uso do BSC e as principais dificuldades de sua implementação a partir do REUNI.

Para finalizar, no capítulo IV, foram apresentados os resultados da pesquisa, bem como as considerações finais do estudo.

Por fim, salienta-se que as normas utilizadas para citações e referências bibliográficas deste trabalho são da Associação Brasileira de Normas técnicas (ABNT).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MODELOS DE GESTÃO DAS UNIVERSIDADES NO BRASIL E SEUS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

#### 2.1.1 Perspectivas históricas das universidades no Brasil

A palavra universidade deriva do latim *universus*, formada por *unus*, que significa *um* e *versus* que é o particípio passado do verbo *vertere*, que significa *voltar-se, tornar-se*. Daí, universidade ter o significado etimológico profundo de “*tornar-se um*”, ou seja, expressa diversidade na unidade (WANDERLEY, 2003).

Wanderley (2003, p. 11) afirma que a universidade pode ser conceituada como “uma instituição pluridisciplinar de formação de quadros de profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. Em alguns países, cabe-lhe a função destacada na formulação da política científica e tecnológica, na crítica das teorias que informam o desenvolvimento e o fornecimento de subsídios para a implementação e execução de suas ações. Estas interpretações, segundo o autor, podem interferir sobre a missão da universidade, o que, de certa forma, criam obstáculos para cumprir a sua finalidade, perdendo autonomia e deixando de garantir o pluralismo de ideias e a liberdade de pensamento (WANDERLEY, 2003).

A história da universidade média iniciou ao final do século XII e começo do século XIII, sob a concepção de uma corporação reunindo mestres e discípulos submetidos à autoridade da Igreja Católica. O modelo de universidade que se formou na Idade Média, apresentava-se dentro de uma estrutura acoplada a uma visão eclesial da sociedade e era autônoma diante do poder temporal. Consideradas instituições elitizadas, pensadas para formar os filhos dos nobres, distinguiam-se pela formação de uma elite por meio da aquisição do saber de alto nível e a transmissão desse saber sempre em evolução. Assumindo uma forma específica em seu contexto histórico, as universidades, a partir do século XIII, eram chamadas de *studia generalia* e eram lugares frequentados por estudantes vindos de todas as partes.

No entanto, por volta do século XV, Charles (2005, p. 37) comenta que:

A tônica em torno do modelo que priorizava o conhecimento de caráter erudito começou a ceder espaços para discussões sobre a necessidade de profissionalização, levando em consideração as noções de utilidade, aplicabilidade e rentabilidade. A partir daí surgiram novos modelos de universidade em que a razão e a argumentação passaram a prevalecer

sobre a autoridade e o respeito à tradição. Essa nova concepção de universidade, aos poucos, foi rompendo com o modelo medieval e se orientou para um modelo que utilizaria, em seu contexto, o universalismo agregado à formação prática.

Ainda segundo o autor, por volta do século XVI, o modelo medieval sofreu uma crise sem precedentes. O conhecimento de caráter erudito entrou em confronto com a profissionalização, levando em consideração as noções de utilidade, aplicabilidade e rentabilidade, sendo que aqueles que defendiam o conhecimento de caráter erudito não souberam responder às exigências da época. Mais adiante, já no século XVII, as universidades eram consideradas não apenas instituições de ensino; mas, também, o local de pesquisa e produção do saber, cujo foco era promover ‘vigorosos debates’ e ‘muitas polêmicas’ sobre temas da época. Este foi o ponto de partida para o modelo de universidade que temos nos dias atuais (CHARLES, 2005).

Charles (2005) assevera que, pouco a pouco, as universidades transformaram-se no lugar apropriado para conceder a permissão para o exercício das profissões, através do reconhecimento dos títulos e diplomas conferidos por órgãos de classes e governamentais. Frutos dessa tradição e do processo de transformação pelas quais passaram, as universidades assumiram três traços marcantes: comunidade, imunidade e universalidade.

Sendo assim, diante desses traços e do surgimento de algumas grandes escolas de excelência, ao final do século XVII, as universidades extrapolavam suas dimensões locais e, sob o influxo e a disseminação do liberalismo, buscaram a integração entre o ensino e a pesquisa. Com a disseminação de ideias liberais, as universidades tiveram de adequar-se aos processos de desenvolvimento econômico e social segundo as características peculiares de cada nação (MENEZES, 2000, p. 26).

Menezes (2000, p. 26) afirma que “a instituição universitária era considerada um marco na história da educação mundial, criando uma associação entre o Estado moderno e as nações contemporâneas, e influenciando a história de muitos modelos de universidades na Europa e na América Latina”.

Nesse contexto de transição entre o modelo de universidade medieval e o modelo liberal, o sistema universitário europeu foi decisivo na influência dos modelos de universidades adotados na América Latina.

Sobre essa influência, Magalhães (2006, p. 38) afirma que existem três grandes tendências dominantes dentro das instituições de ensino superior na América Latina, advindas a partir dos modelos europeus. São eles, a saber: Modelo Alemão ou Prussiano, Modelo Francês ou Napoleônico e Modelo Anglo-Saxônico ou Newmeniano.

Mais conhecido como modelo Prussiano, Magalhães (2006, p. 38) discorre que este nasceu por volta do século XVIII, sob a óptica do rompimento com o modelo medieval. Era conhecido como modelo do conhecimento e sua tônica correspondia à ideia da criação e transmissão do conhecimento como tarefa central da universidade. Seus mentores acreditavam que a ciência tinha sua finalidade na verdade e a verdade bastava a si mesma. Considerada a universidade do ensino e da pesquisa, investigava a verdade através da busca espontânea do conhecimento. Neste modelo, o saber não se inclina ante a instrumentalização imposta pelos interesses mercadológicos ou pela dimensão prática. O autor enfatiza que Humboldt, um de seus principais mentores, entendia o contexto da universidade por meio de dois fatores: (1) a formação do estudante é igualmente a formação para a liberdade, visto que a ciência é considerada uma atividade autônoma; e, (2) a formação geral do estudante deve voltar-se ao saber pensar e não ao saber fazer.

Segundo Magalhães (2006, p. 39) outro modelo disseminado na América Latina é o modelo Francês ou Napoleônico. Surgiu a partir da criação da universidade imperial por Napoleão, em 1806. Nessa época, deu-se a ruptura da concepção tradicional quanto à função do ensino superior, em que as escolas tinham a proteção do Estado e eram postas a serviço do regime para formar elites visando a atender aos anseios da realeza. Já este outro modelo, a partir da visão de Napoleão, pretendia exercer uma formação técnica avançada, caracterizada pela progressiva perda do sentido unitário da alta cultura e da crescente aquisição do caráter profissional e profissionalizante, surgido em consequência das transformações impostas pela industrialização. Sua linha apoiava-se no espírito positivista pragmático e utilitarista do iluminismo. A lógica nesse modelo é a universidade submeter-se ao poder do Estado e confrontar-se com a necessidade de formar profissionais em suas escolas superiores, por meio de objetivos práticos isolados. O exemplo que o modelo Francês na América Latina propiciou foi o estabelecimento de faculdades para cada profissão que diplomam os alunos para o exercício profissional, outorgando títulos e qualificações com reconhecimento dado pelo governo. Neste modelo, as universidades funcionam como locais apropriados para a educação das elites e são divididos em duas vertentes: um modelo atrelado ao Estado, sem autonomia de gestão; e outro igualmente ligado ao Estado, mas com ‘autonomia’ do corpo docente para governar sua estrutura.

Ainda segundo Magalhães (2006, p. 39) o terceiro modelo, chamado modelo Anglo-Saxônico ou Newmeniano, ao contrário dos dois anteriores, voltava-se à educação geral dos alunos. As universidades não eram estatais e mantinham os estatutos de instituições privadas. Este modelo concentra-se na estratificação da educação no sentido de utilizar metodologias

tanto para instituições educativas quanto profissionais ou, até mesmo, culturais, visando a formar profissionais quase que estritamente para o mercado de trabalho. Sua essência encontra-se na valorização do trabalho individual do estudante, reduzindo o número de horas/aulas e aumentando o número de horas/trabalho (MAGALHÃES, 2006, p. 41). Este modelo concentrava-se na formação de dirigentes vinculados às universidades de Oxford e Cambridge e sua ideia era estender-se às universidades norte-americanas intencionando estabelecer, sobretudo, um objetivo central de formar indivíduos especialistas. Essa lógica concentra-se na hipótese de que pessoas bem-formadas, num sentido amplo, são capazes de atender adequadamente às necessidades das novas empresas ou do próprio Estado. Este modelo, após a disseminação nas universidades norte-americanas, tinha o propósito de difundir sua ideologia na América Latina, como de fato o fez.

Dessa forma, esses modelos tiveram destaque no cenário mundial, entre os séculos XVI e XIX, e influenciaram as universidades na América Latina, quer pelo caráter pragmático, quer pela ênfase na formação para o mercado de trabalho. As mesmas tiveram de enfrentar um embate de como conciliar o ensino profissional com a atividade científica. Verificando-se que o modelo que mais se aproximava dessa perspectiva era o modelo Alemão do século XIX, estabeleceu-se, assim, um padrão vinculando à pesquisa científica ao ensino profissional (MAGALHÃES, 2006, p. 42).

Apesar das universidades em moldes parecidos como às que se conhece atualmente ter surgido há, pelo menos, uns quatro séculos, inclusive tendo sido fundada as primeiras universidades no continente americano já no século XVI, no Brasil ela surge muito tardiamente.

Cunha (2007, p. 17) afirma que “o ensino superior no Brasil Colônia que se iniciou no século XVII limitava-se a cursos de filosofia e teologia, ministrados por religiosos”. Esses cursos, na visão do autor, eram considerados como aparelhos educacionais colocados a serviço da exploração da colônia pela metrópole, e suas escolas, na época, sob a direção dos Jesuítas, destinavam-se a viabilizar essa dominação. Posteriormente, no Brasil Império, já no século XVIII, foram criados cursos e academias destinados a formar burocratas para o Estado e especialistas para a produção de bens simbólicos. Como subprodutos desse processo, formavam-se profissionais liberais (CUNHA, 2007).

Ainda de acordo com Cunha (2007), “os cursos que preparavam os burocratas dos séculos XVIII e XIX para o mercado eram de estabelecimentos militares, de medicina e de matemática”. Contudo, no período da Primeira República ou República Velha (século XX), ocorreu uma das mais importantes transformações no ensino superior brasileiro, período

compreendido entre sua consolidação e a crise hegemônica da classe latifundiária. Crise esta desafiada por um operariado crescente em número e em organização. Essa crise hegemônica fez surgir as escolas superiores livres, não dependentes do Estado, empreendidas por particulares. Nesse período, surgiram as primeiras instituições de ensino superior particulares no Brasil.

Doria (1998, p. 37) afirma que, “apesar da universidade, no Brasil, carregar traços dos modelos Francês, Alemão e Inglês, não se dissociou da estrutura advinda de Portugal”. A Universidade de Coimbra foi a principal fonte de referência para a criação da universidade no Brasil, a qual foi criada em Portugal, em 1772, pelo bispo-conde de Argamil, Dom Francisco de Lemos Azeredo Coutinho, que publicou os novos estatutos iluministas para a universidade de Coimbra. Argamil, Reitor da Universidade de Coimbra, criou naqueles estatutos um ambiente universitário novo, contemporâneo e com as ideias mais avançadas desde então, na Europa. Era o ambiente pelo qual passavam diversos precursores das artes e das ciências no Brasil (DORIA, 1998).

Sendo assim, o novo ensino superior no Brasil nasceu sob o signo do Estado Nacional e sob os marcos da dependência cultural que mantinham a Colônia com a Metrópole.

Cunha (2007) afirma que:

A criação da universidade no Brasil se desenvolveu por meio de quatro períodos materializados na história do ensino superior, a saber: Primeiro período foi o da colônia, iniciando-se em 1572, data da criação do curso de artes e teologia do colégio de Jesuítas da Bahia, considerado o primeiro curso superior no Brasil, e que se estendeu até 1808; O segundo período foi o do império, que se iniciou, de fato, quando o Brasil ainda era colônia, estendendo-se até 1889, com a queda da monarquia; o terceiro período, o da república oligárquica, teve início com o governo provisório de Deodoro e terminou com a instalação do governo de Vargas, em 1930; Já o quarto período, na era Vargas, começou com a revolução de 1930 e findou com a deposição do ditador, em 1945 (CUNHA, 2007, p.18).

A história da universidade no Brasil, portanto, é relativamente recente. O sistema implantado no Brasil foi fragmentado em escolas do ensino superior, e a criação da primeira universidade deu-se em 1920, no Rio de Janeiro, mas sem ser concretizada.

No que se refere à sua organização, é estruturada a partir da existência de três períodos distintos. Um primeiro período, do início dos anos 1930 até o final dos anos 1940, em que são criadas universidades públicas nos grandes centros, formadas pela junção de escolas superiores de formação profissional preexistentes, agregando-lhes um núcleo voltado às ciências da natureza e às ciências humanas. Logo após, um segundo período, do fim dos anos 1940 até o início dos anos 1970, em que cresceram e se desenvolveram as primeiras instituições particulares e foram fundadas universidades em praticamente todos os grandes

centros urbanos. Por vezes, tratava-se de instituições com concepções inovadoras, capitaneadas por lideranças políticas e intelectuais. Nesse período, aconteceu a consolidação de várias universidades, dentre elas, algumas privadas. Num terceiro período, desde os anos 1970, evidencia-se um crescimento do número de universidades estaduais, bem como o crescimento de escolas superiores privadas, sendo que, em quase sua totalidade, voltaram-se para as atividades de ensino, apresentando insuficiente atividade de pesquisa (MENEZES, 2000).

Sobre o modelo de universidade adotado no Brasil, Wanderley (2003, p. 20) infere que:

A universidade é a instituição social que forma, de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior que as sociedades necessitam. Situam-se na esfera da superestrutura, dentro da sociedade civil, mantendo vínculos com a sociedade política e base econômica, servindo assim, como fator de transformação social.

Wanderley (2003) afirma que “com a revolução industrial no início do século XX e as influências do taylorismo e do fordismo, passou a prevalecer a ideia de um modelo tecnicista, de formação pragmática e concepção do homem-máquina”. O autor afirma ainda que, nessa época, o ensino superior, no Brasil, concentrava-se na formação de pessoas única e exclusivamente para o mercado de trabalho, dessa maneira, visando a atender uma demanda de consumidores sempre crescente por produtos industrializados. Nesse mesmo período, o modelo Francês ganhou proporção e expandiu seu espaço de atuação no ensino superior brasileiro. Ainda no século XX, porém, mais adiante, o modelo Anglo-Saxônico, sob forte influência norte-americana, destacou-se com os seus objetivos, métodos e técnicas, adentrando em quase toda América Latina (WANDERLEY, 2003, p. 20).

Wanderley complementa que, no caso brasileiro, a influência do modelo Anglo-saxônico foi decisiva na reforma universitária que vigora desde 1968.

No entendimento de Cunha (2007), o início dos anos 1960 ocorreram muitos debates a respeito do papel da universidade no contexto educacional. Antes do golpe de 1964, por um lado, a universidade era definida como protagonista na transformação da realidade brasileira, onde residia uma corrente de políticos e estudiosos que visualizava a universidade como revolucionária. Por outro lado, a expressão da consciência histórica reinava, sob a concepção de universidade engajada nos problemas sociais do seu tempo, o que a levaria à ação transformadora sobre as estruturas sociais.

A partir da proposta de universidade engajada nos problemas sociais, surge a reforma universitária de 1968, cuja ideia era de aproximação entre os objetivos e as técnicas por meio

do estabelecimento dos centros de excelência, que estão sendo testados até os dias atuais. Na teoria, a referida reforma considera a universidade uma instituição pluridisciplinar de formação de quadros de profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano e posta a serviço da sociedade (BRASIL, Lei n. 9.394/96).

Na gênese da reforma, Cunha (2007, p. 182) comenta que:

As bases do modelo Francês foram decisivas para realçar o caráter liberal imposto pelo modelo Anglo-saxônico às questões de ensino [...] este modelo propunha formar excelentes profissionais para o mercado de trabalho, o que resultou numa crise generalizada, considerada, por muitos, como uma crise ideológica.

Portanto, a crise ideológica referenciada pelo autor remete à concepção de que o ensino superior, no Brasil, era visto como um entrave ao desenvolvimento, pois não estava formando os profissionais exigidos para o mercado de trabalho, por um lado, nem as universidades estariam assumindo a liderança que lhes cabiam, por outro. Era necessário conciliar as necessidades do povo com os serviços da universidade ao desenvolvimento.

### 2.1.2 Desafios contemporâneos das universidades no Brasil

De acordo com Menezes (2000, p. 8):

A universidade é constituída de pessoas que pensam e atuam. É feita pela diversidade de pessoas e movida por diferentes intenções, desejos, necessidades, expectativas e ambições. Ela pretende ser vista e reconhecida por pessoas com diferentes visões de mundo, sendo constituída pela sociedade e para a sociedade. Almeja, mormente, fazer acontecer suas convicções e preparar as pessoas para as diversas culturas, conhecimentos, experiências e saberes, instigando-as a pensar suas próprias atitudes e a apresentarem novas propostas políticas e sociais para o desenvolvimento do país.

Nessa perspectiva, muitos são os desafios a serem enfrentados pelas instituições de ensino superior, não só no Brasil, temática que vem sendo tratada por muitos pesquisadores a nível global. Dentre os autores que têm sido tomado como referência para tratar dessa questão, destaca-se as contribuições de Boaventura de Souza Santos<sup>2</sup>

Boaventura de Souza Santos (2005, P. 63) infere que:

---

<sup>2</sup> Boaventura de Souza Santos - É doutor em sociologia do direito pela Universidade de Yale, professor catedrático da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, *Distinguished Legal Scholar* da Faculdade de Direito da Universidade de Wisconsin-Madison e *Global Legal Scholar* da Universidade de Warwick. É também director do Centro de Estudos Sociais e Coordenador Científico do Observatório Permanente da Justiça Portuguesa<sup>1</sup> - ambos da Universidade de Coimbra. Foi fundador e director do Centro de documentação 25 de Abril entre 1985 e 2011.<sup>2</sup> Participa da coordenação científica dos seguintes Programas de Doutoramento: Direito, Justiça e Cidadania no Século XXI; Democracia no Século XXI; Pós-Colonialismos e Cidadania Global.

A educação, no mundo, movimenta mais do que o dobro do mercado automobilístico global [...] e que analistas financeiros consideram que o setor da educação tem hoje características semelhantes às que a saúde tinha nos anos 1970, ou seja, um mercado gigantesco, muito fragmentado, pouco produtivo, de baixo nível tecnológico, mas com grande procura de tecnologia e com grande carência de gestão profissional.

O autor complementa ainda que, nesse cenário de mudanças e incertezas, existem ideias sobre a expansão futura do mercado educacional que são bases para entender os rumos que a educação vem tomando. Dentre essas ideias centrais, duas destacam-se:

- a sociedade de informação em rápida expansão (a gestão, a qualidade e a velocidade da informação são essenciais à competitividade econômica) e;
- economia baseada no conhecimento (cada vez mais o capital humano é exigido como condição de criatividade no uso da informação, do aumento de eficiência na economia de serviços e, ainda, como condição de empregabilidade, uma vez que, quanto mais elevado for o capital humano, maior é a sua capacidade de adaptação ao novo cenário globalizado).

O pensamento do autor corrobora com outros construtos pertinentes ao ensino superior e que demonstram posicionamentos semelhantes sobre os rumos que a universidade vem tomando, (crise ideológica e hegemônica/autonomia).

Adentrando nessa discussão sobre a crise da universidade, alguns importantes pesquisadores apresentaram achados interessantes para o presente estudo.

Sobre a autonomia universitária o principal desafio que se apresenta é o da compreensão sobre a sua missão; que as instituições de ensino superior passam por uma crise sem precedentes, não havendo compreensão sobre as mudanças decorrentes no campo hegemônico e institucional; sendo que o autor defende, ainda, a ideia de que os desafios das IES passam por estágios de maturidade e de autonomia; e que “a educação sempre será chamada a exercer determinados papéis, de acordo com a própria história e avanços sócio democráticos do país e de seu sistema educacional” (SGUISSARDI, 2000, p. 12-13).

Entende-se, a partir da visão do autor, que sua crítica recai sobre os mecanismos empregados para regular a autonomia da universidade. Mecanismos que podem ser manipulados de tal maneira que se ‘congelem no tempo’, ao passo que a economia e o desenvolvimento tornem-se aliados para tentar forçar as instituições de ensino superior a agirem conforme a lógica do mercado. Entretanto, ao afirmar que existe uma mercantilização do saber e que as IES não podem ser associadas às empresas privadas, o autor contraria uma importante tendência com a qual pactuamos, ou seja, de que o saber, por si, não pode assumir

essa conotação à medida que não se inclina ante ao sistema, e, sim, aos anseios e às próprias vontades daqueles que o detêm. Um produto, por exemplo, é manipulado e facilmente adaptável ao mercado; contudo, o saber, próprio da natureza humana, pode ou não aceitar essa manipulação. Igualmente, uma universidade, pública ou privada, instituída dentro das normas e leis que a regulamentam, adquire o *status* de empresa conforme surgem demandas por serviços educacionais.

Por conseguinte, o que precisa ser analisado, nesse contexto, é como as universidades conseguem relacionar seu objetivo principal à proposta de oferecer serviços cada vez melhores à sociedade. Esta visão não se baseia apenas na lógica do mercado, mas, sim, nas pessoas, que, como afirmou Santos (2005), são parte integrante desse contexto. E que, por sua vez, estão cada vez mais exigentes, alimentando, assim, a concorrência e a competição entre as IES na busca por melhores serviços.

Esse entendimento é fundamentado diante da própria afirmação de Sguissardi (2000) de que as IES são chamadas a exercer determinados papéis de acordo com a própria história e avanços sócio democráticos do país e de seu sistema educacional.

Nessa perspectiva, as IES são chamadas a desempenhar o papel de orientadoras do pensar diferente, mas, não somente o pensar, como também o executar, de modo que, tanto um quanto outro sejam compatíveis com as necessidades da sociedade, bem como responsáveis pelos resultados obtidos pela ação transformadora.

Outro pesquisador que comunga desse mesmo pensamento é Wanderley (2003) ao relatar ser a falta de autonomia uma das principais causas do distanciamento das IES frente às questões deficitárias da sociedade. Assumindo uma posição crítica sobre o papel das IES nos dias atuais o autor assinala que a reivindicação de autonomia constitui-se um dos pilares da vida universitária através dos tempos e, ao mesmo tempo em que ela foi considerada uma condição de existência da própria universidade, passou por modificações adaptativas às várias situações históricas.

Dessa forma, Wanderley (2003) afirma que:

Autonomia é o direito de autogoverno exercido democraticamente pelos segmentos universitários nos planos didático, administrativo, financeiro, técnico-científico e político, ainda que se admitam interferências externas em questões muito amplas de política geral do país [...] a exigência de autonomia funda-se na sua vocação criadora e de busca pessoal e coletiva da verdade, com plena liberdade de ação e de crítica (WANDERLEY, 2003, p. 70)

Por este prisma, o autor comenta que, nas universidades dos países desenvolvidos, por efeito, em parte, dos mecanismos existentes de estratificação educacional com níveis

escolares apropriados para atender diferencialmente os setores sociais, as IES exercem um alto grau de autonomia, mesmo quando os recursos vêm do Estado. Essa é a percepção da sociedade no tocante ao papel de universidade: “lugar transmissor do saber letrado e prestigiado” (WANDERLEY, 2003, p. 70).

Nesse contexto, o autor afirma que a autonomia é pensada usualmente em cinco dimensões, a saber:

**Quadro 1** - Principais dimensões de autonomia universitária

Autonomia administrativa	Compreende a não-ingerência externa no governo da universidade e a possibilidade de autogoverno.
Autonomia financeira	Compreende a independência de injunções quanto aos recursos externos alocados e independência no emprego das verbas no âmbito interno.
Autonomia didática	Diz respeito à possibilidade de conduzir sem restrições às atividades de ensino e aprendizado.
Autonomia técnico-científica	Refere-se à possibilidade da universidade poder escolher os seus valores e determinar os seus objetivos, de poder empregar técnicas adequadas à realidade, de viver o pluralismo ideológico, de discutir políticas governamentais de desenvolvimento e apresentar modelos e propostas alternativas.
Autonomia política	Mesmo estando presente nas demais dimensões, esta pode ser entendida em separado, no sentido de que sua autonomia permite à universidade determinar a política de ensino, pesquisa e extensão, dentro do direito de liberdade do pensamento, de livre manifestação de ideias, de exercício crítico dos modelos políticos e da política nacional.

Fonte: Adaptado de Wanderley (2003)

Nessa propositura, acredita-se, de fato, que o principal desafio da universidade no Brasil está na ausência de uma definição clara que a apresente como um espaço democrático da busca pelo saber. A universidade, nesse sentido, deve buscar uma identidade própria e peculiar à sua realidade, sendo consideradas finalidades básicas: o ensino, a pesquisa e a extensão para apropriar-se de um espaço que privilegie a participação e o entendimento na busca por seus ideais; e tendo como base dessa indissociabilidade a própria gestão eficiente de seus recursos. Acredita-se, também, que este saber é condicionante do pensar diferente diante da realidade e do olhar crítico sobre as ações deficitárias concebidas pelo Estado, que, por sua vez, adere ao mercado global sem levar em consideração aspectos históricos e ideológicos. Interessante salientar é o fato de que os pesquisadores dessa problemática sobre o ensino superior no Brasil retratam uma realidade complexa, apresentada sob a égide de distorções paradoxais, mas que não sinalizam para uma saída clara quanto aos rumos a serem tomados.

Dessa forma, comunga-se aos pensamentos dos pesquisadores sobre os problemas enfrentados pelas universidades, porém, entende-se, a partir dos relatos evidenciados, que a problemática do ensino superior elucida fatores situacionais que, ora remetem a responsabilidade da crise ao Sistema e ao Estado; ora, à própria universidade e à sociedade, o que, de certa forma, não expressam um consenso quanto a que direção tomar para sair dessa “crise”.

Nesse ponto, Chauí (1999) demonstra um possível consenso para o entendimento da crise ora citada pelos pesquisadores, elencando aspectos interessantes sob o ponto de vista da gestão de universidades. “Existe uma sensação de autonomia universitária, e que corrobora para uma ‘gestão de receitas e despesas’, conforme as metas e indicadores de resultados estabelecidos” (CHAUÍ, 1999, p. 16). Essa afirmação, talvez, seja uma tentativa de pensar sobre este possível consenso para entender a crise relatada anteriormente.

A autora explica que a gestão de receitas e despesas, na estrutura da universidade, reflete uma sensação de autonomia universitária. Nos dias atuais, esse modelo de gestão tem significado um gerenciamento empresarial que prevê o cumprimento das metas e o alcance dos indicadores estabelecidos. Esse gerenciamento pressupõe certa flexibilidade e autonomia no sentido de buscar novas alternativas para resolver seus problemas internos.

A flexibilidade, nesse aspecto, “se mostra como a justificativa mais favorável da autonomia diante dos problemas enfrentados pelas IES” (CHAUÍ, 1999, p. 17).

Mesmo essa justificativa não sendo aceita por muitos pesquisadores, Chauí (1999) complementa afirmando que, diante do direcionamento tomado pelas universidades, essa autonomia, pouco a pouco, será substituída pelas tendências do mercado que, ao mesmo tempo, trará experiências empresariais no contexto institucional e fará com que os conhecimentos sejam compilados numa subdivisão de processos com vistas a resultados imediatos.

Essas experiências empresariais serão defendidas sob a égide da competência e da excelência, cujo critério será o atendimento às necessidades de modernização da economia e desenvolvimento social; e será medida ainda pela produtividade, orientada por três critérios: quanto uma universidade produz, em quanto tempo produz e qual o custo do que produz (CHAUÍ, 1999).

Interessante Chauí (1999) abordar essa questão que parece, de fato, fazer parte do contexto das universidades. No entanto, a autora contraria uma questão já evidenciada sobre a flexibilidade e o imediatismo a partir das metas e indicadores estabelecidos. Acredita-se que esse aspecto leva as universidades ao pensamento de longo prazo e a reafirmar suas

identidades enquanto instituições de ensino; e não ao imediatismo que, segundo a autora será medido pela produtividade. Ora, o que se analisa nesse contexto é a forma como está sendo conduzida a Universidade; e trabalhar com metas e indicadores remete a ações cujos princípios são fortemente enraizados às decisões mais assertivas sobre determinada realidade, e não por meio de “achismos”, ou seja, a gestão é orientada para alcançar o que a sociedade espera dela a partir de dados concretos; isso implica no pensar a longo prazo como a universidade está cumprindo seu papel enquanto instituição de ensino; e mais ainda, como se avalia a qualidade do que não se mede? E se pensar em qualidade tem a ver com a lógica do mercado, o que implica na autonomia da universidade? Pois, a busca pela qualidade torna-se necessária para atender a quem? Essa questão levantada pela autora, portanto, se mostra ultrapassada. Já não se pode mais admitir que uma gestão de universidade não possua ferramentas que contribuam para a efetiva qualidade dos serviços prestados, avaliando seus méritos ou deméritos.

Outra questão que parece fazer parte desse cenário é o fato de que a crise da universidade pode estar contextualizada não na falta de compreensão, comentada anteriormente por Sguissardi (2000), ou pela falta de autonomia, entendida por Santos (2005) e reafirmada por Cunha (2007), ou ainda pela orientação seguida de metas e indicadores, conforme Chauí (1999) enfatizou, mas, essencialmente, nas próprias pessoas que compõem a estrutura universitária, constituídas pela sociedade. Esse raciocínio é entendido sob a existência de uma vontade intrínseca das pessoas em competir, ser melhor, atingir seu máximo e isso, de certa forma, reflete no ensino superior tanto público quanto privado.

A partir desse entendimento, a reflexão sobre as causas/efeitos da crise na educação superior remete à necessidade de repensar a missão da universidade e, ao mesmo tempo, atentar para as necessidades das pessoas e do mercado, que se mostram em constante transformação.

Um dos principais desafios enfrentados pelas universidades no Brasil, portanto, está na relação universidade/sociedade; e que mais do que nunca desafia a capacidade da instituição em responder, ativa e dinamicamente, à diversidade; onde, através da busca pelo conhecimento, as demandas e carências da sociedade sejam supridas. “A universidade, dessa forma, tem a missão de fazer avançar o modelo social, cultural e político e em promover o desenvolvimento do país (PANIZZI, 2006, p. 26).

Essa articulação sustenta-se no fato de que o papel e função da universidade estão na importância e no alcance desse debate, o qual é categorizado por meio da seguinte afirmação:

Um projeto de universidade amplamente legitimado por ela mesma e a constituição de um sistema de educação superior associados aos desafios da contemporaneidade, cuja tarefa remete ao pensar e construir uma universidade como um patrimônio social, caracterizada pela produção e transmissão da experiência cultural e de um processo estratégico de construção de uma identidade social como um bem a serviço da população (PANIZZI, 2006, p. 8).

De acordo com o posicionamento da autora, acredita-se que a universidade pode ser transformada a partir do entendimento do seu real papel na sociedade, buscando conhecer-se para, então, ser vista como detentora da produção de saberes, direcionando seus esforços na busca pela reafirmação de sua identidade, de seu papel estratégico na sociedade e para o desenvolvimento do país.

Sobre esse assunto, Nussenzveig (1998, p. 24) aduz que:

O futuro da universidade está visceralmente ligado ao desenvolvimento do país. O propósito maior da universidade é o de atender aos anseios da sociedade pela construção de um país desenvolvido, democrático, com autonomia de decisão sobre seus destinos, cujos cidadãos possam realizar plenamente seu potencial como seres humanos.

O autor comenta que esse debate sobre o futuro da universidade está intimamente ligado aos rumos que a mesma tem tomado diante de questões de compatibilidade entre o conhecimento e o desenvolvimento (NUSSENZVEIG, 1998, p. 24).

Nesse ponto, lança-se um questionamento sobre a afirmação de Nussenzveig (1998). Como conciliar a formação para o mercado de trabalho e a necessidade de produzir conhecimentos sem vinculá-lo ao mercado?

Senso assim, entende-se que não tem como produzir conhecimentos sem vinculá-los ao atendimento a alguma necessidade, pois o conhecimento existe para atender determinada demanda por serviços ou produtos, necessários à sociedade. Considera-se, então, que a universidade precisa cumprir seu papel sem perder de vista sua missão. Missão esta que se revela no atendimento aos anseios da sociedade, sem se submeter a imposições do mercado.

### **2.1.3 As universidades federais e o REUNI**

A abordagem sobre o contexto das universidades federais e o REUNI evidencia um cenário de mudanças pactuados às recentes decisões sobre a educação superior pública no país; onde a adequação dessa nova realidade reflete a introdução de mecanismos de intervenção administrativa e pedagógica no sentido de minimizar os efeitos produzidos por essas decisões. Por não ser o foco deste trabalho, o REUNI é tratado apenas como arcabouço teórico-conceitual visando extrair informações de como este Plano surgiu e alguns dos

principais conceitos, sendo informações de grande valia e que servirão como métricas na implementação do BSC, conforme proposto no estudo. Portanto, o trabalho, neste ponto, não pretende exaurir o assunto, nem tampouco apresentar críticas ao mesmo; mas, contextualizar, a partir de documentos, como se deu esse processo e quais os principais desafios que se apresentam às universidades federais, especialmente às faculdades que não aderiram ao Plano.

Para definir os principais conceitos e características das universidades federais, no que tange aos seus modelos institucionais, reportamo-nos, primeiramente, à Lei 9.394/96, que define o Sistema de Ensino Superior da seguinte forma, em seu art. 16:

(1) Instituições Federais de ensino correspondem às instituições de ensino mantidas pela União; (2) Instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada; (3) Órgãos federais de educação e também os sistemas estaduais e municipais, sendo que cada um está sob a jurisdição dos seus respectivos sistemas.

Sobre a universidade pública Panizzi (2004) afirma que “é uma bela e generosa construção republicana; ela não pertence a governos; ela atravessa os séculos e a própria sociedade é portadora de seu destino”.

A universidade pública, segundo Panizzi (2004):

É uma construção coletiva, de modo que toda e qualquer discussão sobre o seu papel só tem sentido quando feita coletivamente, sendo disseminada na expressão de profunda crença no valor da educação como um bem público e da universidade como essencial para o desenvolvimento econômico e social do país (PANIZZI, 2004, p. 128):

A autora relata, ainda, que a universidade pública não é somente uma instituição social; ela é também um bem público e está a serviço da sociedade. Sua particularidade, conforme a autora, remete à capacidade de representação cultural, intelectual e científica do lugar, por excelência, da inovação e da polêmica, e de não se conformar com a reprodução das estruturas e de valores.

Panizzi (2004, p. 76) resume a universidade pública como: “aquela instituição que precisa ser contemporânea de seu tempo, e que, ao mesmo tempo, tem que estar à frente do seu tempo”.

No entanto, a ideia de universidade pública e gratuita parecia não fazer parte dos planos do Estado na década de 1990. Nesse período, a tônica era minimizar a atuação do Estado na gestão das universidades públicas, e por conseguinte, reduzir seus custos. Entretanto, os defensores da ideia de universidade pública e gratuita criticavam o direcionamento por parte do Estado argumentando que ela precisava ser pública e gratuita

para não ferir o texto constitucional, em seu art. 207, que cita “a educação como direito de todos”, o que, se privatizadas, o acesso da população ao ensino superior seria restringido.

Ao retratar a importância da universidade pública para o desenvolvimento do país, o texto da Constituição da República Federativa do Brasil enfatiza que a universidade pública é considerada autônoma e possuidora de certos atributos, a saber: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, CF, art. 207, 1988).

Sendo assim, as universidades públicas federais possuem certos atributos peculiares à sua missão, e que se destacam no cenário da educação superior no Brasil. Atributos que se mostram por meio de prerrogativas legais e normativas que as cerceiam, a saber: (1) é instituída e mantida pela União; (2) criada ou instituída sob a forma de autarquia ou fundação de direito público, portanto, é um ente jurídico de direito público; (3) possui estatutos próprios visando organizar a comunidade acadêmica em colegiados; (4) possui capacidade de autogestão e decisória sobre assuntos inerentes ao ensino, pesquisa, extensão e administração; e, ainda, deve manter a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão (BRASIL, Lei n. 9.394/96).

De acordo com a Lei Orgânica das Universidades Públicas Federais<sup>3</sup>, cabem-nas cumprir, ainda, os seguintes requisitos:

Função social do ensino, da pesquisa e da extensão; interação permanente com a sociedade e o mundo do trabalho; integração com os demais níveis e graus de ensino; igualdade de condições para o acesso e permanência discente na instituição; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte, a cultura e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; garantia de qualidade acadêmica; gestão democrática e colegiada; eficiência, probidade e racionalização na gestão dos recursos; valorização profissional dos docentes e técnico-administrativos; gratuidade do ensino de graduação e de pós-graduação, compreendendo programas acadêmicos de pós-graduação stricto sensu.

Segundo a Lei n. 9.394/96, capítulo IV, Art. 43-57, as universidades federais deverão também:

I - gerar, transmitir e disseminar o conhecimento, em padrões elevados de qualidade e equidade; II – formar profissionais nas diferentes áreas do conhecimento, ampliando o acesso da população à educação superior; III - valorizar o ser humano, a cultura e o saber; IV - promover a formação humanista do cidadão com a capacidade crítica frente à sociedade e ao Estado; V - promover o desenvolvimento científico, tecnológico,

---

<sup>3</sup>Lei Orgânica das universidades públicas federais. Anteprojeto de lei – ANDIFES/jhn/22/8/02. Disponível em <[www.andifes.org.br/wp-content/files\\_flutter/biblioteca\\_009\\_LOU-IFES.pdf](http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/biblioteca_009_LOU-IFES.pdf)>

econômico, social, artístico e cultural; VI - conservar e difundir os valores éticos e de liberdade, igualdade e democracia; VII - estimular a solidariedade humana na construção da sociedade e na estruturação do mundo da vida e do trabalho; VIII - educar para a conservação e a preservação da natureza; IX - propiciar condições para a transformação da realidade visando à justiça social e ao desenvolvimento auto-sustentável; X – estimular o conhecimento e a busca de soluções de problemas do mundo contemporâneo, em particular os regionais e nacionais.

Não obstante suas finalidades, considerava-se desafiador na década de 1990 alcançar um patamar de qualidade desejável às universidades federais com recursos limitados, decorrentes da falta de investimentos.

No documento “Programa de Expansão, Excelência e Internacionalização das Universidades Federais” produzido pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES)<sup>4</sup> foram formuladas propostas que pudessem dar o suporte necessário para o atingimento das finalidades previstas. Estas propostas previam, dentre outras atribuições, que a expansão das universidades federais deveria estar associada a reestruturações acadêmicas e curriculares que proporcionassem maior mobilidade estudantil, trajetórias de formação flexíveis, redução das taxas de evasão, utilização adequada dos recursos humanos e materiais no sentido de consolidar, aperfeiçoar e melhorar a qualidade da educação superior, bem como proporcionar aos estudantes formação multi e interdisciplinares, formação humanista e desenvolvimento do espírito crítico.

No conteúdo da proposta, consta que: “em um mundo no qual a ciência não tem fronteiras, a universidade brasileira, em especial as federais, deve dialogar e interagir com suas congêneres de melhor qualidade em todos os países”.

Ainda no cerne da proposta, a educação superior pública e gratuita deve, portanto, ser norteada por avaliações e diagnósticos que se referenciem nas demandas e vocação do desenvolvimento regional e nacional; no diálogo com as instituições governamentais municipais e estaduais, e demais IES nacionais e de outros países; com as organizações representativas da sociedade e do setor produtivo, construindo, assim, uma interação balizadora das tomadas de decisões para a expansão de cada IES.

Seu fundamento preconiza estar apoiado no compromisso das universidades federais em contribuir para a redução das desigualdades, para a promoção do desenvolvimento econômico e social e da justiça; para a construção de uma sociedade de cooperação e solidariedade e para a consolidação da democracia; além do aprimoramento das formas de acesso com vistas a democratizar o ingresso na educação superior por meio de ações

---

<sup>4</sup>Associação Nacional do Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). Disponível em <[www.andifes.org.br/](http://www.andifes.org.br/)>

afirmativas que promovam a inclusão de jovens e adultos de origem popular ao ensino superior (ANDIFES, 2012).

Assim sendo, a busca do cumprimento desses desafios representa os esforços em todos os âmbitos, materializando-se na elaboração de um plano amplo envolvendo o poder público, a comunidade universitária e à sociedade civil. Um plano que pudesse suprir as principais carências do ensino superior público no Brasil.

#### **2.1.4 O Plano de Reestruturação e Expansão das universidades federais – REUNI**

Instituído por meio do Decreto Presidencial n. 6.096/07, o REUNI objetiva criar uma política de expansão das universidades federais, no sentido de oferecer respostas acadêmicas, políticas e estratégicas aos novos desafios do século XXI. No seu escopo, foram estabelecidas as principais dimensões, sendo estas estruturadas em metas. Guardadas as proporções e particularidades de cada universidade, as metas representam os esforços na busca da excelência e da internacionalização das universidades federais (ANDIFES, 2012), com ênfase nas seguintes ações:

- adequar academicamente a universidade, em seu aspecto qualitativo e quantitativo, às novas demandas, dinâmicas, escalas e aos novos papéis e contextos globais advindos da sociedade do conhecimento, cada vez mais fortalecido neste início de século;
- formar, estrategicamente, mão de obra qualificada para as necessidades sociais, econômicas e com padrões apropriados de sustentabilidade para este novo ciclo de crescimento e desenvolvimento que se expressa atualmente no país e no mundo;
- produzir ciência, tecnologia e inovação para inserir o país, com soberania, na nova ordem mundial do conhecimento;
- produzir e transmitir um conhecimento que promova a igualdade, a inclusão e auxilie na formação de cidadãos emancipados e portadores de conceitos éticos e humanitários.

Cabe ressaltar que o Projeto de Lei do Plano Nacional da Educação – (PNE – 2011/2020) para as universidades federais revelam a magnitude e abrangência de sua missão enquanto instituição de ensino superior cuja função social remete à busca de uma educação inclusiva e de qualidade. Missão esta materializada, em parte, por meio do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)<sup>5</sup> cujas principais finalidades são:

---

<sup>5</sup>Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Disponível em <[www.reuni.mec.gov.br/](http://www.reuni.mec.gov.br/)>

Criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação; para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição; e estimular a diversidade do sistema de ensino superior (DECRETO n. 6096/2007)

As dimensões do REUNI englobam um conjunto de metas a serem alcançadas em consonância com as intenções do Estado, visando, sobretudo, direcionar as ações das universidades federais para o atendimento às necessidades do mercado, e ao mesmo tempo aos anseios e necessidades da população, conforme quadro 2.

**Quadro 2** - Dimensões do REUNI

Dimensão 1	Ampliação da oferta de vagas na Educação Superior Pública
Dimensão 2	Reestruturação Acadêmico-Curricular
Dimensão 3	Renovação Pedagógica da Educação Superior
Dimensão 4	Suporte na Pós-Graduação ao Desenvolvimento e Aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação
Dimensão 5	Compromisso social da Instituição;
Dimensão 6	Mobilidade Intra e Inter-Institucional

Fonte: Adaptado do Ministério da Educação - MEC

Verifica-se, a partir do exposto, que o REUNI foi instituído com finalidades, em parte, condizentes às propostas da ANDIFES, e que, suas dimensões, ao menos na teoria, vão de encontro ao que se espera das IFES. No entanto, fica subentendido porque as faculdades pertencentes ao quadro das IFES precisam alinhar à oferta de vagas ao aporte financeiro. Isso quer dizer, conforme dimensão 1, que caso a faculdade não opte pela Adesão ao REUNI, a mesma receberá recursos proporcionais às vagas que serão ofertadas. Se essa vinculação, de fato, traduz o plano, em sua essência, acaba por ferir o princípio da autonomia universitária, e por conseguinte, deixa a entender que existe uma estratégia implícita voltada apenas o aumento da demanda a qualquer custo, em sobreposição à busca pela qualidade em todas as suas dimensões.

Nesse entendimento, inúmeros são os desafios que se apresentam às faculdades pertencentes ao quadro das universidades federais.

### **2.1.5 Perspectivas e desafios futuros das universidades federais**

Essas finalidades, embora permeadas por limites e contradições, algumas das quais tratadas neste estudo, reconhece que as universidades federais alcançaram, nos últimos anos,

avanços consideráveis a partir do REUNI. Entretanto, ainda existem dilemas a serem superados no bojo das universidades federais, tais como: a diversificação de fontes de financiamento realizada por meio da constituição de “receitas próprias” geradas com a venda de serviços educacionais (MELO et al., 2006); o agravamento do prognóstico de precarização do corpo docente por meio da utilização do professor substituto/equivalente (MIRANDA, 2009); a vinculação orçamentária e condições associadas às despesas de custeio e de pessoal, limitadas à vinte por cento (TONEGUTTI e MARTINEZ, 2008); a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação de setenta e dois por cento para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor de dez para dezoito; isso ao final de cinco anos (DECRETO N. 6096/2007).

Portanto, esses são apenas alguns dos dilemas se mostram como desafios que as universidades precisam enfrentar para alcançarem patamares de excelência desejáveis.

Outro dilema abordado refere-se ao Censo da Educação Superior produzido pelo Instituto Nacional de Pesquisas (INEP). O censo do INEP de 2010, no Brasil, contava com 2.377 instituições de ensino superior, das quais 278 eram públicas (10%), sendo 99 do sistema federal, 108 estaduais e 71 municipais. O sistema público acolhia um total de 1.643.298 matrículas de graduação. Já, no setor privado, eram 2.099 instituições, com 4.736.001 matrículas de graduação (INEP, 2011).

Em relação à pós-graduação, no ano de 2009, os programas no Brasil matricularam 161.068 estudantes de mestrado e doutorado e formaram 11.368 doutores. Nos últimos anos, o Brasil ampliou o número de cursos de mestrado e doutorado e o número de trabalhos científicos publicados em revistas indexadas, de modo que, atualmente, ocupa a 13ª posição no ranking da produção científica mundial (GEOCAPES, 2011), ao mesmo tempo em que 93% dos programas de pós-graduação estão concentrados em universidades públicas, responsáveis por 97% da produção científica do país.

De acordo com a Geocapes (2011) os dados indicam que a pesquisa desenvolvida no país encontra-se fortemente concentrada nas instituições públicas, o que é consistentemente reconhecido pelas diversas dimensões do sistema nacional de avaliação (GEOCAPES, 2011).

Esta situação não exime o país de uma ampliação das vagas na educação superior pública. Ao contrário, torna-se imperativa para o atendimento da grande demanda de acesso à educação superior, bem como base para o crescimento econômico, que gera emprego e renda, dando sustentabilidade ao setor privado e um protagonismo científico ao Brasil em um mundo globalizado (ANDIFES, 2012).

O documento resume que, para alcançar o pleno desenvolvimento, o Brasil precisa investir fortemente na ampliação de sua capacidade tecnológica e na formação de profissionais de nível médio e superior, onde vários setores industriais e de serviços não se expandem na intensidade e ritmos adequados ao novo papel que o Brasil desempenha no cenário mundial por se ressentirem da falta desses profissionais, o que, para tanto, faz-se necessário uma proposta de autonomia universitária para regulamentação do art. 207 da Constituição Federal com a finalidade das universidades federais cumprirem sua missão, seus objetivos, metas e seus compromissos sociais, com maior elevação dos padrões de eficiência.

Portanto, os cenários das universidades federais, a partir do REUNI, representam enormes desafios, como o caso da produção científica do país e dos investimentos necessários para manter suas estruturas. A contribuição que o Estado pode proporcionar às universidades federais perpassa pela eficácia da Lei; há de se levar em conta o sentido amplo de suas autonomias, direcionando-as tão somente para o alinhamento às demandas por trabalho recentes no país.

Acredita-se, mormente, que o Estado tem um papel essencial nesse contexto, e que torna-se necessário visualizar de forma multidimensional o potencial que as universidades federais têm para o desenvolvimento do país. E que o REUNI, se atendidas as reais necessidades e particularidades de cada universidade, corrigindo suas distorções por meio de soluções que as minimizem, poder-se-á constituir como fator estratégico na busca por uma educação pública de qualidade.

## 2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) NA IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD (BSC)*

### 2.2.1 Principais definições e conceitos de estratégia

Estratégia significa ter vantagem competitiva administrada com foco total; é localizar o ponto mais vulnerável e protegê-lo; é conhecer as capacidades para agir ou resistir, na competição. Se pensada sob a ótica do mercado, a concepção de estratégia, portanto, insere-se num contexto de competitividade objetivando criar vantagem competitiva sobre os concorrentes (ZACCARELLI, 2005, p. 205).

Cusumano et al. (2002, p. 91) assinalam que:

Agir estrategicamente corresponde a responder a duas perguntas básicas: “Aonde você quer chegar?” e “Como você quer chegar?”, envolve a seleção de um mercado atraente, a escolha de uma posição defensável ou de desenvolvimento de competências essenciais para atingir seus objetivos em meio às constantes mudanças.

Peter e Certo (2005, p. 3) também utilizam o conceito que remete à ampla compreensão da estratégia, sendo entendida como “um processo contínuo e interativo que visa, em sua totalidade, manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

O entendimento conceitual de estratégia, dessa forma, traduz uma compreensão de que, tanto a competitividade (ZACCARELLI, 2005), quanto o desenvolvimento de competências (CUSUMANO, 2002), como também a relação da organização com o ambiente externo (PETER e CERTO, 2005) são atributos indispensáveis para pensar a organização no longo prazo.

Todavia, a concepção de estratégia não se restringe somente as características citadas. Ela se situa a partir de escolas do pensamento estratégico as quais evidenciam os direcionamentos dados pelas empresas atuais em todo mundo. Dentre elas, destacam-se: A Escola prescritiva (redimensionamento da estratégia ao ambiente); Escola do design (mapeamento da estratégia); escola do planejamento (sistematização da estratégia); escola do posicionamento (estratégia competitiva); e a escola descritiva, subdivida em: escola empreendedora (visão estratégia); escola cognitiva (internalização da estratégia); escola de aprendizagem (processo estratégico); escola política (conflitos de interesses); escola cultural (processo ideológico); escola ambiental (processo passivo); e a escola de configuração (delineamento integrado da estratégia).

Mintzberg et al. (2001) afirma que “estratégia é um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas, que orientam as decisões organizacionais”. Este conceito, de acordo com o autor, é chamado de estratégia intencionada, representativo das escolas prescritivas de pensamento estratégico. Já, para a escola de planejamento, a estratégia é vista como processo, controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa (Ansoff, 1979). Apesar da existência desse tipo de estratégia ser questionada (Mintzberg, 1978), toda organização se comporta estrategicamente, mesmo sem evidência de procedimentos intencionais, posição defendida por pesquisadores das escolas descritivas (empreendedora, cognitiva, de aprendizagem e cultural).

Segundo Mintzberg et al. (2001, p. 115) “esta abordagem pode ser percebida, por exemplo, em um dos pressupostos da escola de aprendizagem: "estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos no passado e somente mais tarde, talvez, como planos deliberados para o futuro".

Em resumo, estratégia é o caminho por meio do qual os administradores procuram melhorar o desempenho de seus negócios, buscando compreender e prever o sucesso ou o fracasso empresarial, ou seja, está intimamente relacionada à comparação entre os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças em seu ambiente externo (PORTER, 2004, p. 155).

Nessa dimensão, importantes contribuições sobre estratégia e competitividade genéricas surgiram num cenário recente.

Porter (1999, p. 68), um dos principais pesquisadores da temática, defende a premissa de uma estrutura organizacional que inclua três estratégias competitivas genéricas, com variáveis enfatizadas em duas dimensões, a saber: (1) estratégia de diferenciação; (2) liderança de custo; e (3) estratégia de foco.

**Quadro 3** – Modelo de Porter de estratégia competitiva genérica

	<b>Diferenciação X Liderança de custo (Vantagem competitiva)</b>	<b>Indústria X Segmento particular (Objetivo estratégico)</b>
Estratégia de liderança de custo	Ampliar a participação no mercado através de ações	Buscar os menores custos em relação a seus concorrentes.
Estratégia de diferenciação	Fornecer produtos ou serviços que são vistos como únicos em alguma(s) qualidade(s) desejada(s) pelo consumidor	Atuar fortemente na área de inovação e tecnologia
Estratégia de foco	Dirigir os esforços da empresa para atender necessidades de um nicho específico de mercado, definido em termos geográficos ou em termos de tipo de consumidor	Implica na possibilidade de aplicar uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação no segmento de mercado escolhido.

Fonte: Adaptado de Porter (1999)

Por outro lado, Miles e Snow (1978) diferentemente de Porter (1999) oferecem uma definição de estratégia, conceituando-a dentro de um agrupamento a partir da relação entre estratégia, estrutura e processos, de forma que permita a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes.

De acordo com o modelo de Miles e Snow (1978), “as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca do bom alinhamento com as

condições ambientais percebidas pela administração”. Os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas, a saber:

**Quadro 4** – Modelo Miles e Snow de estratégia competitiva genérica

Alinhamento	Comportamento estratégico		Condições ambientais
<b>Categorias de estratégia competitiva</b> 			
Estratégia defensiva	Estratégia prospectora	Estratégia analítica	Estratégia reativa

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)

As duas categorias mais contrastantes são: (1) estratégia prospectora, caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e (2) estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e por ênfase muito grande em eficiência. A terceira categoria, a analítica, pode ser vista como uma junção das estratégias prospectora e defensiva, possuindo área de negócios central mais estável, e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora. Por fim, há empresas que parecem não apresentar nenhuma relação entre estratégia e estrutura, e têm reações impulsivas diante de eventos do ambiente, denominadas reativas.

Dessa forma, a relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente é conceito central no modelo de Miles e Snow (1978). Coerentemente com o processo de construção ambiental, os autores defendem que as empresas defensivas irão buscar nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas. As organizações prospectoras, por outro lado, serão a fonte de instabilidade na indústria, por causa de sua constante geração de inovações.

Adiante, Miles e Snow (1978) propuseram categorias de estratégia competitiva que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia, estrutura e ambiente. Estas se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (1) problema empreendedor, com a definição de um domínio de produto/mercado; (2) problema de engenharia, com a escolha de sistemas técnicos; e (3) problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos organizacionais.

Os três problemas, empreendedor, de engenharia e administrativo, se mostram intimamente conectados, mas a adaptação frequentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, depois, pela administrativa. Por fim, salienta-se que as decisões adaptativas tomadas atualmente tendem a se solidificar como aspectos da estrutura futura.

Dos tipos de estratégia, três são considerados como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas. Os autores afirmam que, “se houver alinhamento entre a estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser uma competidora eficaz”. O não-alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na ineficácia estratégica, caracterizando formas instáveis de organização, que Miles e Snow (1978) denominaram empresas reativas. A inconsistência das estratégias reativas, ainda segundo Miles e Snow (1978) pode surgir de pelo menos três fontes: (1) falha da administração na articulação de uma estratégia organizacional viável; (2) a estratégia é articulada, porém, tecnologia, estrutura e processos não estão vinculados a ela de maneira adequada; ou (3) a administração adere a uma associação particular entre estratégia e estrutura, apesar de que esta não é mais relevante nas condições ambientais.

Estudos recentes apresentaram contribuições importantes para a pesquisa, onde, numa perspectiva de posicionamento estratégico, poder-se-á considerar a configuração de estratégia em rede como meio para alcançar um fim (ALSONES BALESTRIN; LILIA MARIA VARGAS, 2004); igualmente em relação a institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais (SIVANA, ANITA e WALTER, 2011).

Observa-se que os modelos apresentados por Porter (1980) e Miles e Snow (1978) apesar da não-recentidade dos mesmos, mostram-se atuais em relação aos contextos vivenciados pelas empresas, e se complementam, direcionando as estratégias para redução de custos, na ofertas de produtos e serviços diferenciados, na escolha de nichos a serem explorados, na flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente; e na relação estratégia, estrutura e processos.

Nesse entendimento, a utilização adequada do modelo de estratégia adaptado ao contexto organizacional remete a ampliação das possibilidades de expansão dos negócios e/ou serviços, assumindo a ideia de que pensar estrategicamente é, por um lado, assumir suas deficiências internas, estabelecendo estratégias para saná-las; e por outro lado, estar atentos as constantes mudanças decorrentes do cenário externo. Essa concepção direciona a empresa na busca incansável de alcançar os objetivos previamente estabelecidos; e que dificilmente

seriam alcançados de forma individualizada e fragmentada. Sendo assim, uma estratégia de criação de valor se mostra como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações projetadas para explorar as competências essenciais e criar vantagem competitiva” (HITT, et. al, 2007, p. 26).

Hitt et. Al (2007, p. 25) afirma que, “ao escolher uma estratégia, as empresas devem fazer escolhas entre alternativas”. Neste sentido, a estratégia escolhida indica o que a empresa tem a intenção de fazer, bem como o que não tem a intenção de fazer, ambos seguidos de uma visão do processo de gerenciamento da estratégia.

Portanto, a empresa somente possui vantagem competitiva quando se implementa uma estratégia em que os concorrentes são incapazes de duplicar ou encontram dificuldades de imitar em razão dos altos custos; Porém, elas devem entender que nenhuma vantagem competitiva é permanente; os concorrentes são capazes de adquirir as habilidades necessárias rapidamente para duplicar os benefícios de uma estratégia (HITT, et. al, 2007, p. 26).

Segundo Hitt et al. (2007, p. 26):

A estratégia é um sistema integrado e um conjunto coordenado de compromissos e ações projetadas para explorar as competências essenciais e ganhar uma vantagem competitiva. A competitividade estratégica é alcançada quando a empresa formula totalmente uma estratégia e a implementa com sucesso, criando valor para as partes interessadas.

Adiante, Hitt (2007) entende, ainda, que o processo de gestão estratégica nas empresas perpassa por critérios de mensuração para alcançar a competitividade desejada, criando valor para as partes interessadas; e também orienta nas diretrizes fundamentais para a implementação da estratégia, a saber:

- 1) A Competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa desenvolve e aprende como implementar uma estratégia de criação de valor, fornecendo satisfatoriamente o que a empresa necessita para satisfazer simultaneamente todos os seus *stakeholders*.
- 2) A natureza da competição refere-se fundamentalmente a adoção de uma mentalidade diferente, que permita o aprendizado contínuo em ambientes de incertezas;
- 3) As empresas se direcionam a partir de modelos de gestão para ajudá-las a formar sua visão e missão e, em seguida, escolhem uma ou mais estratégias para usar na busca pela competitividade, tendo como premissas o uso dos recursos financeiros e humanos como núcleo para a formação das competências essenciais;

- 4) A Visão e missão são formadas à luz das informações e conhecimentos adquiridos a partir do estudo interno e externo de uma empresa, bem como no cenário em que se encontra;
- 5) As partes interessadas são aquelas que podem afetar, e são afectadas pelos resultados estratégicos da empresa; toda empresa é dependente do apoio das partes interessadas;
- 6) Os líderes estratégicos são pessoas localizadas em diferentes partes da empresa e utilizam-se do processo de gestão estratégica para ajudar no alcance da visão e missão. Em última análise, são responsáveis para assegurar que a empresa use corretamente o processo de gestão estratégica. Não obstante o papel do líder estratégico, a eficácia do processo de gestão estratégica se amplia quando os líderes se baseiam em compromissos responsáveis e comportamentos éticos ligados à estratégia. Entretanto, o trabalho dos líderes estratégicos demandam, especialmente, que os membros sejam igualmente comprometidos, conduzindo a estratégia previamente acordada, sob pena de fracasso na implementação da estratégia;
- 7) Os líderes estratégicos devem prever os possíveis resultados de suas decisões estratégicas. Para isso, devem identificar os benefícios ligados as atividades da cadeia de valor.

Nessa propositura, o uso da estratégia se mostra como ferramental para a condução das mudanças necessárias no bojo das empresas; e que, apesar dos modelos e informações apresentadas corroborarem com a melhoria substancial da qualidade dos produtos e serviços prestados pelas empresas atuais, apresenta-se, a seguir, o modelo instituído por Kaplan e Norton (1992, p. 9) que obteve, nos últimos anos, grande aceitação por parte de empresas em todo o mundo que possuem foco na estratégia e nos resultados. Sendo assim, este modelo acopla as principais características dos modelos anteriores e acrescentam variáveis essenciais para o entendimento e execução da estratégia, auxiliando os gestores na tomada de decisão por meio do entendimento de que a estratégia é o caminho, por excelência, para melhorar o desempenho individual e/ou organizacional.

## **2.2.2 *Balanced scorecard: perspectivas e uso em ambientes de incertezas***

### **2.2.2.1 BSC: o que é e para que serve?**

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado no início dos anos de 1990, pelos professores Robert Kaplan<sup>6</sup> e David Norton<sup>7</sup>. Em seu primeiro artigo sobre o BSC, intitulado “*Balanced Scorecard: indicators that drive performance*”, publicado na *Harvard Business Review*, em 1992, os autores apresentaram, então, o termo “*Balanced Scorecard*” como uma proposta de mensuração estruturada da estratégia que complementa a abordagem tradicional de avaliação de resultado, integrando assim os indicadores financeiros com indicadores representativos dos processos internos, da relação entre empresa e cliente e da capacidade da organização no que se refere ao aprendizado e ao crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992).

Este modelo iniciou-se a partir da consolidação da escola de Gestão Estratégica Competitiva, ao final do século XX e início do século XXI. Sua ênfase remonta a premissa de que a estratégia deve assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, internalizando características ambientais como:

- 1) Atuação Global;
- 2) Proatividade e Foco Participativo;
- 3) Incentivo a Criatividade;
- 4) Controle pelo *Balanced Scorecard*;
- 5) Organização em Unidades Estratégicas de Negócios;
- 6) Ênfase em Alianças Estratégicas; Responsabilidade Social e Aprendizagem Contínua (GALINDO, 2005, p. 3).

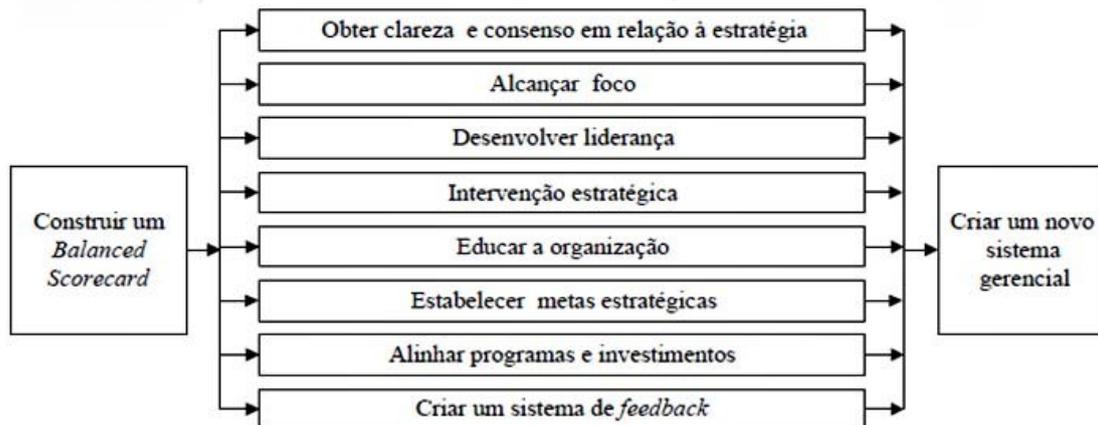
A sigla BSC significa, em sentido literal, "Indicadores Balanceados de Desempenho", em que o termo balanceado diz respeito à utilização de quatro perspectivas distintas (indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento), porém, muito bem interrelacionadas entre si.

Seu foco é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica visando alcançar os seguintes requisitos:

**Figura 1** - Motivos para uma organização elaborar um *Balanced Scorecard*

<sup>6</sup>R. S. KAPLAN, professor da universidade de Harvard e co-idealizador do método de gestão *Balanced Scorecard*; é co-autor de livros sobre o tema, dentre eles: *Estratégia em ação*; *organização orientada para a estratégia*; *mapas estratégicos*.

<sup>7</sup>D. P. NORTON, Consultor executivo da região de Boston, co-idealizador do método de gestão *Balanced Scorecard*; é co-autor de livros sobre o tema, dentre eles: *Estratégia em ação*; *organização orientada para a estratégia*; *mapas estratégicos*.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 286)

Segundo pesquisa realizada por Kaplan e Norton (2001) em empresas bem-sucedidas com o BSC, foram observados cinco princípios comuns, o que eles chamaram de princípios da Organização focalizadas na estratégia. São eles: (1) Transformar a estratégia em termos operacionais; (2) Alinhar a organização para criar sinergias; (3) Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos; (4) Transformar a estratégia em processo contínuo; (5) Atuar com lideranças executivas para liderar a mudança.

Alguns importantes pesquisadores oferecem contribuições significativas para o estudo, demonstrando a real importância do BSC para o processo de implementação da estratégia.

Dentre eles, Niven (2005, p. 17) afirma que:

O *Balanced Scorecard* permite que uma organização traduza sua visão e estratégia oferecendo uma nova estrutura que conte a história da estratégia da organização através dos objetivos e medidas escolhidas. Em vez de concentrar o foco nos mecanismos de controle financeiros que oferecem pouca orientação para o processo decisório a longo prazo, o *Scorecard* utiliza medições como uma nova linguagem para descrever os elementos-chaves para aquisição da estratégia.

Galindo (2005) considera o BSC como “sistema gerencial estratégico capaz de propiciar melhor alinhamento das ações operacionais com a missão e os objetivos da organização”.

Padoveze (2003) entende que o *Balanced Scorecard* é um “sistema de informação para gerenciamento da estratégia, onde materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente, com objetivos e medidas de desempenho, contribuindo assim para transformar estratégia em ação”.

Representativo em organizações que possuem foco na estratégia, o *Balanced Scorecard (BSC)* é considerado um sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão que se baseia na premissa de que a integração de indicadores que reflitam as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da capacidade de aprendizagem e crescimento, com os indicadores de resultados financeiros, conduzirá a organização a um patamar elevado em relação às estratégias instituídas. (KAPLAN; NORTON, 2000; NÍVEN, 2005)

Sendo assim, inúmeras pesquisas, nos últimos anos, mostraram achados interessantes sobre o tema. Adiante, estruturou-se o que se diz: “estado da arte do BSC” no setor público, onde foi possível levantar algumas das principais pesquisas sobre o BSC no Brasil, especialmente, no setor público, tais como:

**Quadro 5** – Estado da arte do BSC no setor público

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conclusão</b>
O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de alinhamento e controle estratégico	GALINDO, A. G., 2005.	Descrever o desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão	O BSC tornou-se um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégias, na medida em que associa concretamente os fatores impulsionadores do desempenho com medições de resultado.
Proposta de Adaptação do <i>Balanced Scorecard</i> para Órgãos Públicos: um Enfoque na Secretaria Geral de Administração (Segedam) do Tribunal de Contas da União	REIS, G. V; COLAUTO, R. D.; PINHEIRO, L. E. T., 2007.	Propor a adaptação de indicadores de <i>balanced scorecard (BSC)</i> para órgãos públicos.	O BSC mostra-se viável de implementar na secretaria do TCU, sendo considerado importante ferramenta estratégica receptiva para monitorar a efetividade da gestão.
Proposta para implantação de BSC em uma instituição pública, usando como base o Planejamento Estratégico do Inmetro	NETO, A. O. B.; COSTA, S. R. R., 2010.	Demonstrar a viabilidade de aplicação através da estrutura existente, a partir da análise de seus indicadores concomitantes com a missão, a visão e os objetivos estratégicos institucionais, e as proposições de valores disponibilizados a seus Clientes e Governo.	O BSC se mostrou viável de ser implementado, ocasião em que foi construído um mapa estratégico em perspectivas e adaptado aos atuais objetivos e processos institucionais.
Aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i> no Setor Público: um estudo sobre sua viabilidade na Prefeitura do Município de Londrina / PR	YONEZAWA, D. P; CARMO, M. A.; SOUZA, R. R. 2011	Comprovar que, apesar da Administração Pública não conter objetivos plenamente voltados ao lucro e sim garantir a eficiência da máquina estatal perante os cidadãos contribuintes, há a necessidade de medir seus indicadores através de instrumentos de gestão.	Observou-se que há sim o interesse em aplicação do instrumento de gestão, mas não somente na Secretaria de Fazenda e sim em todas desde que haja destinação específica de dotação orçamentária das mesmas.

<i>Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas</i>	FELIX, R.; FELIX, P. P.; TIMÓTEO, R. 2011.	Verificar a viabilidade de adequação do BSC para a gestão pública	Verificou-se que para a implementação do <i>Balanced Scorecard</i> , é necessário sistematizar um plano de ação estratégica que assegure o alinhamento entre as perspectivas e foco na visão
Transformando Estratégia em Resultados: Um Estudo Sobre a Eficácia do Modelo <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	BURLIM, L. R.; SALES, J. N. 2007.	Verificar a eficácia do BSC em trazer resultados para a empresa.	constatou-se que as empresas que adotaram o BSC apresentaram, na média, resultados mais favoráveis que as que não adotaram.
Avaliação de Desempenho no Setor Público mediante aplicação do <i>Balanced Scorecard</i>	ROLIM, H. S. C.; ROLIM, F. M. C. 2013.	Avaliar o desempenho e os resultados da organização, a fim de evidenciar o grau de eficácia das estratégias adotadas.	Os resultados indicaram que o modelo pode nortear a empresa pública na busca de resultados, podendo ser utilizado como instrumento de avaliação por organizações da espécie.
<i>Balanced scorecard: application in universities and higher education institutes: implementation guide in an iranian context</i>	FARID, Daryush; NEJATI, Ebran; MIRFAKHREDINI, Heydar, 2008.	This paper studies the application of Balanced Scorecard (BSC), as a powerful measurement and assessment system, in universities and higher education institutes	The development of the balanced scorecard is a fundamental process that enables continuous improvement and enhancement
O uso do BSC como instrumento de melhoria do desempenho em instituições de ensino superior	BRESSIANI, F; ALT, Paulo Renato C.; MASSOTE, A. A, 2001.	Apresentar os princípios e metodologia do BSC para a sua implantação e Instituições de Ensino	O <i>Balanced Scorecard</i> é uma metodologia de fácil aplicação, envolve todos os níveis da Instituição e permite uma visão clara dos rumos a serem seguidos e como corrigir as mudanças de percurso
<i>Balanced scorecard aplicado à administração pública: uma proposta de planejamento estratégico para o departamento de administração e economia da universidade federal de lavras</i>	FERNANDES, A. G., 2013 (Dissertação)	Implantar o BSC no departamento de administração e economia da universidade federal de Lavras	Foi possível perceber que o BSC se apresenta como um instrumento gerencial capaz de auxiliar o DAE na organização de suas atividades e na avaliação de seus resultados.
Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no <i>balanced scorecard</i>	PESSOA, Maria Naiula Monteiro, 2000. (Tese).	Desenvolver um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras, fundamentado no <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Constatou-se que, apesar das dificuldades na implementação de alguns dos passos estabelecidos na arquitetura do modelo proposto, sua aplicação é possível e viável.
Uma análise crítica ao modelo de gestão estratégica <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) nas organizações	DIAS, I. C. G.; JÚNIOR, I. J. N., 2004.	Apresentar uma análise crítica ao modelo BSC nas organizações	A implantação do BSC pode ser favorável às organizações uma vez que é um sistema de suporte, e auxilia a empresa a

			enxergar os aspectos críticos, visando desse modo o atingimento da estratégia empresarial.
Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no <i>balanced scorecard</i> : estudo de caso em uma instituição pública	GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio H. A. Cavalcante, 2006.	Identificar quais fatores interferiram na implantação de um Modelo de Gestão Estratégica (MGE) baseado no BSC em uma instituição governamental	Identificou-se que diversos fatores interferem na implantação do BSC, destacando-se os relacionados aos gerentes nos diversos níveis.

Fonte: Própria autoria

Ao analisar pesquisas recentes sobre o BSC no setor público, conforme quadro 5, observou-se que as experiências de implementação do BSC na área pública foram satisfatórias.

Sendo assim, para elucidar o real papel do *Balanced Scorecard* nas empresas, Marques et al. (2008, p. 03) apresenta uma distinção entre o que é e o que não é BSC, relação que se apresenta a partir de suas principais características, a saber:

**Quadro 6** – Demonstrativo das características no BSC

O que é BSC	O que não é BSC
Uma ferramenta de comunicação que clarifica a estratégia global	Uma ferramenta de medição de desempenho para controle da produtividade individual
Uma forma de equilibrar visões financeira e não financeira da organização	Apenas um “novo” sistema de medição de desempenho
Um processo contínuo e evolutivo	Uma divisão das medidas de desempenho que já existiam antes em quatro categorias
Um sistema que aumenta as responsabilidades dos funcionários e membros da organização	Apenas um slogan administrativo
Uma forma de alinhar a visão da organização com os recursos humanos e financeiros e com as operações diárias	Um projeto

Fonte: Adaptado de Costa (2009, p.34)

Nesse entendimento, Costa (2009, p. 34) enumera os principais benefícios do uso do *Balanced Scorecard* pelas empresas. São eles:

- a) mobiliza os gestores para a liderança do projeto de mudança;
- b) evidencia a estratégia de uma forma perceptível e implementável por todos os membros da organização;

- c) focaliza a organização na execução da estratégia e na obtenção de sinergias entre os vários níveis e áreas de responsabilidade funcional;
- d) seleciona as variáveis, financeiras e operacionais, necessárias ao monitoramento dos processos com maior impacto na geração de valor;
- e) estabelece as relações de causa-efeito entre as diversas variáveis, ao longo das diferentes perspectivas.

A partir dessas características, percebe-se que, de fato, esta abordagem disseminada no ambiente empresarial contribui para o entendimento da estratégia como processo de aprendizado a longo prazo, e se fundamenta de uma concepção de controle baseado no equilíbrio balanceado entre indicadores de resultado (indicadores financeiros) e indicadores impulsionadores do desempenho (indicadores não-financeiros).

O BSC, em tese, introduziu um novo ciclo para a gestão estratégica que se consolida a cada dia, na medida em que um número cada vez maior de publicações desta abordagem em empresas de sucesso aparecem no meio científico.

Resultante dessa concepção, entende-se que o BSC se tornou, portanto, um importante instrumento de alinhamento entre estrutura, processos, pessoas e estratégia, na medida em que associa concretamente os fatores impulsionadores do desempenho com as medições de resultado, gerando maior vinculação e comprometimento das pessoas que estão envolvidas nas ações em todos os níveis da organização.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* pode ser considerado uma ferramenta útil para conduzir as empresas de forma proativa no curto e no longo prazo. Sua eficácia, portanto, está na boa compreensão dos seus fundamentos e na aplicação completa de seus pressupostos que implique na melhoria do desempenho organizacional.

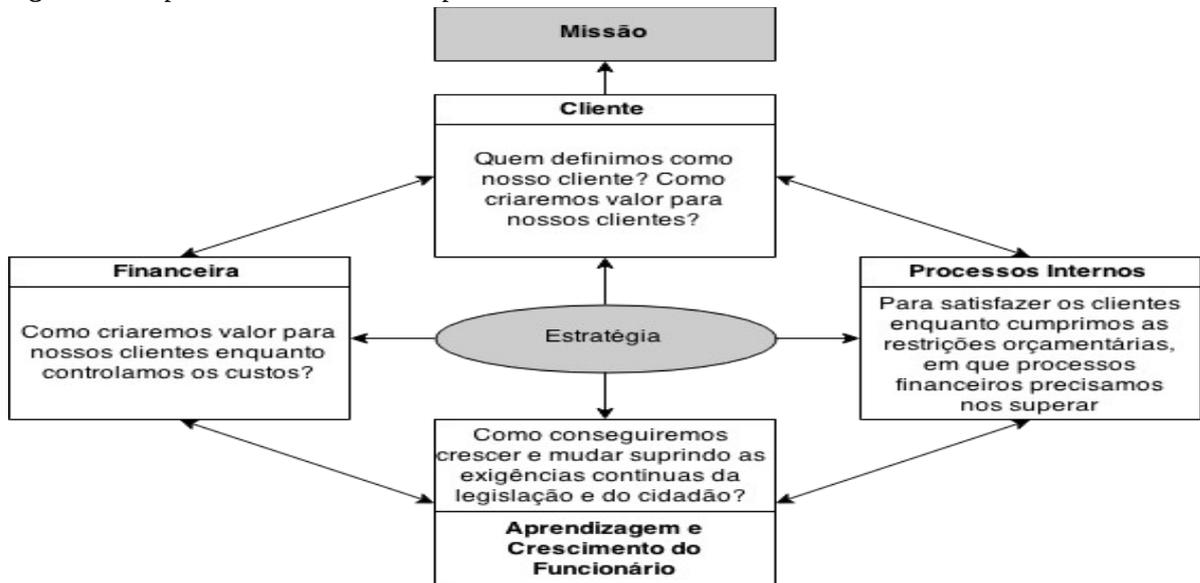
Enfim, para se alcançar todos estes benefícios apresentados, o BSC deve ser estruturado a partir da abordagem global da estratégia organizacional, apoiado sobre quatro perspectivas com as quais são fixadas metas e determinados indicadores, devendo funcionar de forma interligada, por meio das relações de causa-efeito entre todas as perspectivas (MIZRAHI; CANEN, 2012).

#### **2.2.2.2 As quatro perspectivas do BSC**

Kaplan & Norton (2000, p. 19) afirmam que “a estratégia é a única maneira sustentável pela qual as empresas criam valor”. Os autores argumentam que o BSC é uma alternativa efetiva para o gerenciamento integrado na implementação das estratégias empresariais, mapeando e associando fatores de desempenho (indicadores que refletem a perspectiva dos clientes, do processo produtivo interno e da capacidade de aprendizagem e crescimento da empresa) aos indicadores de resultado na perspectiva financeira (indicadores de liquidez, rentabilidade, etc.)

Nessa direção, o *Balanced Scorecard* apresenta quatro perspectivas distintas de gestão e conjunto de indicadores produzidos para viabilizar o cumprimento da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000), conforme figura 2:

**Figura 2:** Perspectivas do BSC no setor público



Fonte: Niven (2005).

**Perspectiva Financeira** - Indica se a empresa está obtendo um bom resultado financeiro com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Representam as metas de longo prazo; geram retornos superiores em relação ao capital investido. Todos os objetivos e medidas de outras perspectivas deverão estar relacionados aos da perspectiva financeira, vinculando o orçamento à estratégia; evidenciam também os resultados financeiros a partir de medidas que indicam se a estratégia da empresa está contribuindo para melhorar os resultados.

**Perspectiva de aprendizado e crescimento** - Capta se a empresa está tornando seus processos, produtos e serviços melhores, ou seja, se possuem capacidade de aprender; é o alicerce para o alcance dos objetivos das outras perspectivas. Procura identificar a

infraestrutura de que a organização necessita para gerar crescimento e melhorias no longo prazo; Determina as potencialidades e a capacidade da organização para elaborar processos internos capazes de gerar valor aos clientes, além de propiciar a disseminação de conhecimentos implícitos e explícitos, no intuito de otimizar a utilização dos recursos.

**Perspectiva dos processos internos** - O esforço é feito no sentido de escolher medidas que possam melhorar os processos que são críticos para atingir a estratégia da organização; busca identificar os fatores que atraem, mantêm e valorizam os clientes. Os processos internos são responsáveis pelas ações implementadas dentro da organização, que valorizam as necessidades para o atendimento das diretrizes financeiras e a satisfação dos clientes. O diferencial do BSC é a tentativa de encontrar processos completamente novos em que a instituição deve atingir a excelência, enquanto a maioria dos outros instrumentos de mensuração de desempenho foca nos processos já existentes.

**Perspectiva dos clientes** - a proposta dessa perspectiva é de criar valor ao cliente-alvo; a empresa deve estabelecer medidas que criam benefícios aos clientes; identifica os segmentos de mercado e de clientes em que a organização atua, bem como as medidas de sucesso nesses segmentos. A continuidade de uma organização depende da sua capacidade para descobrir e satisfazer as necessidades de potenciais clientes e, por este motivo, uma das regras do BSC é identificar os fatores que são importantes na conquista de clientes. Estes fatores podem ser divididos em categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço, etc.

No escopo do BSC, essas dimensões podem ser modificadas ou novas dimensões podem ser acrescentadas ao modelo tradicional, de forma que aumente a compreensão pelos grupos de interesse da organização em questão (KAPLAN e NORTON, 2000).

### 2.2.2.3 Como atender as expectativas das partes interessadas?

A introdução do termo *stakeholder*<sup>8</sup> na literatura de estudos organizacionais é relativamente recente, tendo sido apresentada por Edward R. Freeman em seu livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, de 1984. Desde então, ocorreram várias contribuições

---

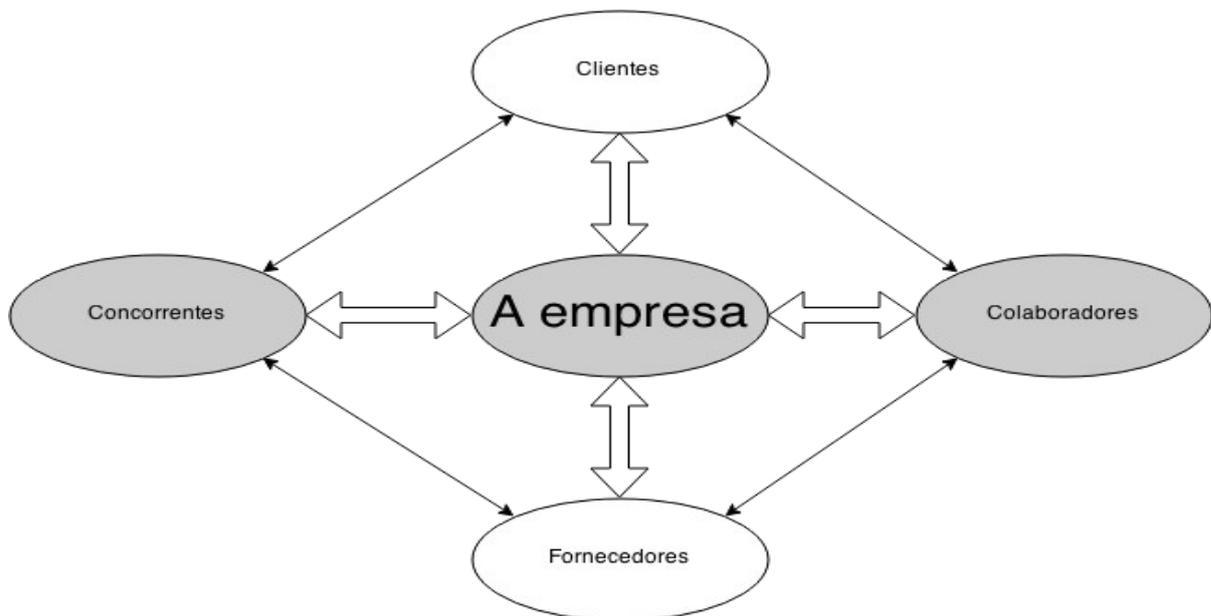
<sup>8</sup>As definições do termo *stakeholder* variam de um extremo a outro, ao longo de um *continuum*, indo da mais ampla, que denomina *stakeholder* indivíduos ou grupos de indivíduos que, direta ou indiretamente, podem afetar a organização ou ser afetados por ela na perseguição de seus objetivos (STONER e FREEMAN, 1989), até a mais restrita, entendendo *stakeholders* como indivíduos ou grupos possuidores de expectativas sobre a organização, sem os quais esta não seria possível (HILL e JONES, 1998).

para entender quem são os *stakeholders* para as organizações e quais são os *stakeholders* com quem os líderes devem ter maior atenção (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

Segundo Hill e Jones (1998), como os *stakeholders* estão em constantes relações de troca com a empresa; eles podem supri-la com importantes recursos ou contribuições. Essas relações se mostram por meio da análise de quem são, quais são seus interesses e como eles atuam, sendo considerados fatores críticos para a sobrevivência organizacional, caso seus interesses não sejam observados.

Para identificação de quem são os *stakeholders*, Frooman (1999, p. 7) relata que devem ser respondidas três perguntas gerais: (1) Quem são eles? Esta questão visa a identificar os atributos dos *stakeholders*; (2) Que querem eles? Esta questão está centrada no interesse e nas preocupações dos *stakeholders*; (3) Como eles estão tentando alcançar seus objetivos? Esta questão está direcionada para a influência estratégica exercida pelos *stakeholders* nos desígnios organizacionais. (FIGURA 3)

**Figura 3:** Principais *stakeholders* de uma organização



Fonte: Níven (2005).

A partir dessa orientação, a identificação dos *stakeholders*, por um lado, mostra-se como importante elemento com a qual a organização exerce influência; externando a capacidade de modificar seu futuro e atendendo a seus interesses e preocupações. Por outro lado, caso não sejam atendidos, os mesmos podem exercer influencias contrárias ao proposito

organizacional, reforçando a ideia de que a organização deve dispensar especial atenção aos interesses das partes envolvidas.

Sendo assim, cada organização tem um quadro próprio de *stakeholders*. Uma rede complexa de relacionamentos liga os *stakeholders* entre si, bem como eles à organização. As organizações podem utilizar redes e coalizões de *stakeholders* para influenciar indiretamente outros *stakeholders* (STONER e FREEMAN, 1989, p. 246).

Nesse cenário, Hitt et al. (2007, p. 21) sustentam que os *stakeholders* são as partes envolvidas direta ou indiretamente à organização e se subdividem em três grupos, a saber: (1) acionistas e proprietários; (2) clientes, fornecedores, sindicatos e sociedade em geral; (3) empregados, gerentes, diretores, etc.

Portanto, o entendimento sobre o envolvimento dos *stakeholders* no negócio torna-se essencial para o sucesso da estratégia, sendo cada vez mais necessário, na medida em que cresce a complexidade ambiental das organizações, tanto na perspectiva da dinâmica do ambiente externo quanto na do interno (MARTINS et al. 1999, p. 10), devendo realizar seu mapeamento para a tomada de decisão.

Frente ao exposto, a teoria dos *stakeholders* supõe não somente entendimento do tipo de influência exercida pelo *stakeholder*, mas de como as organizações podem responder ou se adequarem a essas influências, o que, para tanto, atenta-se à definição dos propósitos organizacionais que balizarão as formulações das principais estratégias da empresa; e a necessidade de se identificar e priorizar os principais *stakeholders*, visando, sobretudo, estruturar um plano estratégico que garanta o comprometimento da maioria dos envolvidos na execução dos processos críticos relacionados ao alcance das metas.

#### **2.2.2.4 O planejamento estratégico e a utilização da matriz SWOT**

Certo e Peter (2005, p. 25) afirmam que “o planejamento estratégico é o melhor caminho para se atingir o desempenho organizacional pretendido”. Para eles, o planejamento estratégico é dividido em etapas cujos posicionamentos seguem uma sequência lógica de identificação e diagnóstico dos ambientes que cercam a organização. São elas: análise dos ambientes (interno e externo); estabelecimento da intenção estratégica (missão, visão e objetivos); formulação da estratégia; implementação da estratégia; e controle estratégico.

Nesse diapasão, o planejamento estratégico ajuda as pessoas a compreenderem o papel e a importância do processo estratégico dentro de uma organização, seja qual for, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos” (CERTO; PETER, 2005 p. 8).

Dessa forma, entende-se que o planejamento estratégico (PE) é considerado um dos mais importantes documentos registrados nas organizações, por se tratar de informações acerca da razão de sua existência, o que ela pretende para o futuro, quando e como realizará as ações necessárias para este fim.

O planejamento estratégico é utilizado por inúmeros pesquisadores dentro de uma estrutura cuja finalidade remete ao entendimento dos fatores ambientais. Para entender esses fatores pelos quais as empresas estão em constante interatividade é essencial analisar suas dimensões, sendo estas contextualizadas sob o ponto de vista interno e externo.

Lourenço e Machado (2002) apud Galindo (2005, p. 11) salientam que o sistema balanceado no processo de aprendizagem organizacional sofre significativa influência dos fatores ambientais, refletindo os seguintes requisitos:

1. Os resultados que os clientes esperam obter;
2. Medidas amplas em relação ao produto ou serviço e;
3. Medidas do desempenho dos processos da organização.

Dessa forma, uma das principais ferramentas para se identificar os fatores ambientais internos e externos é a análise (ou matriz) SWOT. Esta é uma ferramenta importante que possibilita estruturar o BSC a partir do alinhamento entre metodologia e planos de ação, por meio do levantamento de informações sobre os fatores ambientais.

A análise SWOT, significa em inglês, as iniciais das palavras “*Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas); e *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças). A SWOT situa-se no campo de análise de ambiente (interno e externo) e é habitualmente utilizada em processos de planejamento estratégico para julgamento do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição.

Ela é aplicada em estágios preliminares do processo decisório, geralmente como um passo (diagnóstico de ambiente) dentro do planejamento estratégico da organização (SILVEIRA, 2001).

**Figura 4:** Exemplo de Análise SWOT



Fonte: <http://www.cursodeecommerce.com.br/blog/analise-swot-no-comercio-eletronico>

Em suma, entende-se que a aplicação da análise SWOT gera grandes possibilidades de otimizar o uso do BSC, pois permite à organização desenvolver e implementar um efetivo sistema de formulação da estratégia, que irá fomentar informações importantes para a escolha dos indicadores e objetivos organizacionais estabelecidos pelo *Balanced Scorecard*, contribuindo, por conseguinte, para a execução da estratégia.

#### 2.2.2.5 Mapa estratégico e a relação de causa-efeito

Na estrutura do *Balanced Scorecard*, outro importante elemento é o mapa estratégico. Ele é entendido como um resumo em um único documento dos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações interligadas por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo, abertos nas quatro perspectivas de gestão, financeira, de clientes, de processos internas e de aprendizagem e crescimento, que são na verdade a essência das tradicionais atividades de qualquer empresa, visando dar suporte à atividade fim. Esse documento deve ser sucinto, para caber em uma página, pois os desdobramentos dos objetivos em medidas, metas e ações devem estar em páginas adicionais (GALINDO, 2005, p. 11).

Essa disposição das informações em um relatório único facilita a visualização pelos gestores e o relacionamento dos objetivos entre as perspectivas; estimula os principais gestores, quando confrontados aos inúmeros *trade-offs* que cotidianamente a empresa se defronta, a não delegarem as decisões para níveis gerenciais mais baixos, mais próximos do operacional (COSTA, 2006, p. 36).

Enquanto a estratégia descreve como criar valor para os acionistas, clientes e cidadãos, o mapa estratégico mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis aos processos para criar valor (KAPLAN & NORTON, 2000).

Um dos diferenciais do *Balanced Scorecard* é a sua técnica de representação gráfica do diagrama de causa-efeito, representando a lógica da estratégia a partir de um mapa.

Para Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao BSC, haja vista que ilustra a dinâmica temporal da estratégia e também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo traduz os objetivos em indicadores e metas.

Cabe destacar que o mapa estratégico de uma organização só será eficaz se houver clareza nas relações de causa-efeito entre os objetivos; onde deverão estar distribuídos entre as diversas perspectivas.

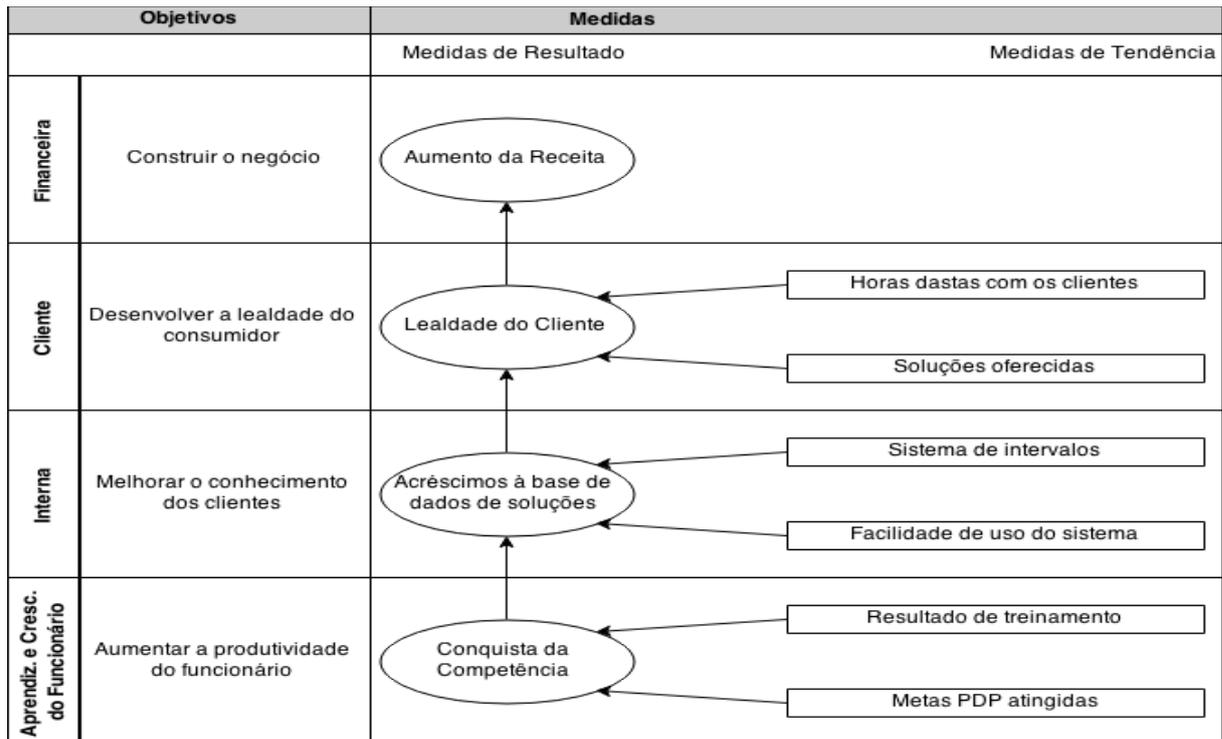
O mapa estratégico, portanto, deve desmembrar a estratégia em temáticas, problemas e oportunidades, vinculando suas perspectivas às áreas e setores operacionais. Assim, a causa em uma dada perspectiva gera efeito em outra, e assim sucessivamente (KAPLAN e NORTON, 2000).

Olve et al. (1999), afirmam que:

O grande desafio é encontrar relações causa-efeito claras e criar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas perspectivas relacionadas. Ainda, é importante incluir a discussão sobre se o equilíbrio pode ser alcançado entre as diferentes perspectivas, tais que as melhorias de curto prazo não conflitem com as metas de longo prazo. (OLVE et al. 1999, p.75)

Um dos mais importantes aspectos do diagrama de causa-efeito é o seu papel de aprendizado da estratégia e o seu papel na criação de uma organização de aprendizado Segundo (OLVE et al., 1999, p. 75).

**Figura 5** - Relação de causa-efeito entre as perspectivas do BSC



Fonte: Niven (2005).

Para exemplificar, Kaplan e Norton (2000) enfatizam que o BSC fornece às organizações poderosa ferramenta de comunicação e alinhamento dos empregados com a estratégia, em três processos diferentes: (1) comunicação e educação; (2) desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e; (3) sistemas de incentivos e recompensas. Com este processo implementado, o desafio de alinhar a estratégia aos colaboradores tornar-se-á mais facilitado, na medida que o novo sistema gerencial impulsionará os funcionários a participarem com novas ideias, informações de mercado, possíveis ameaças, novas possibilidades tecnológicas, etc.

Kaplan e Norton (2000) afirma, ainda, que o grande mérito do *Balanced Scorecard* é tornar a estratégia responsabilidade de todos, fazendo dela um processo contínuo e auto gerenciável; mostrando as necessidades de revisões de metas e mudanças de objetivos. Enfim, um processo de aprendizado, de criação de valores tangíveis e intangíveis, e de garantia de sobrevivência e crescimento das empresas que o adotam.

Na mesma direção, Niven (2005) afirma que “a comunicação das relações de causa-efeito deve ser realizada por meio de um mapa gráfico que as articule e que possibilite visualizar em apenas uma página toda a estratégia da organização”.

Para Costa (2006) e Lima, Cavalcanti e Pontes (2004), o que estabelece a diferença do BSC entre outras ferramentas que incorporam indicadores de gestão é o reconhecimento de que este propicia uma relação clara de causalidade entre os objetivos e metas em cada uma das diferentes perspectivas.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) entendem que o sistema de medição deve estabelecer de forma clara as relações (hipóteses) entre os objetivos e medidas em todas as perspectivas, para que assim possam ser geridas e validadas, por meio de um acompanhamento constante e de revisões periódicas.

Mizrahi e Canen (2012, p.12) também consideram que essa cadeia de relações identificadas por meio do mapa estratégico reflete a causalidade das ideias estratégicas, demonstrando que os objetivos se relacionam entre si e sofrem influência mútua. Para os autores, essas cadeias de causa-efeito também conseguem: a) evidenciar as relações e as dependências existentes entre objetivos estratégicos numa perspectiva e entre ela e as restantes; b) fomentar a compreensão conjunta de toda a estratégia; c) representar a forma de atuação conjunta de todos os setores, níveis e áreas, no intuito de colocar em prática o que foi planejado; d) promover a colaboração entre os objetivos e as áreas; e) identificar os indicadores de controle.

Portanto, uma vez definidos os objetivos estratégicos e associados a cada uma das perspectivas dentro do mapa, torna-se necessário ter elementos concretos associados a cada um deles, também denominados de indicadores.

Esses indicadores formam um conjunto de informações essenciais para a tomada de decisão estratégica, referenciando o direcionamento e esforços necessários para alcançar as metas.

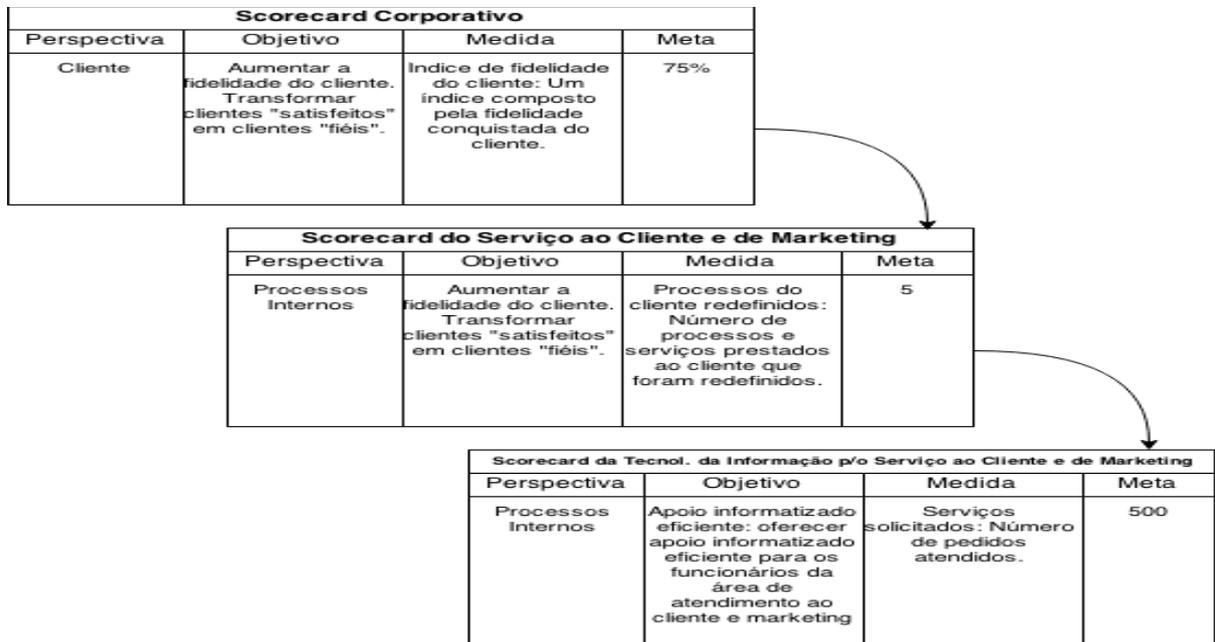
#### **2.2.2.6 Levantamento de indicadores**

Entendido como um sistema gerencial, o BSC serve como mecanismo de integração interna, na medida em que mobiliza os componentes dos diversos setores da empresa para identificarem os fatores críticos envolvidos nas quatro perspectivas. A partir de então, elaboram-se os indicadores que sinalizarão se as ações estarão, ou não, alinhadas à direção pretendida.

O principal efeito ou realização do BSC é a sua capacidade de possibilitar aos gestores o poder de medir tudo. O fato de que a maioria das empresas faz gestão a partir de valores

históricos ou puramente financeiros dão ao *Balanced Scorecard* um *status* diferente, pois ele abarca em seu conceito a dimensão de avaliação de eventos não financeiros, fazendo com que tudo na organização passe a ser medido. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 24)

**Figura 6** - Relação de indicadores com as perspectivas do BSC



Fonte: Niven (2005)

Um sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas para que elas possam ser gerenciadas e validadas.

A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*, prevendo dois tipos de indicadores: indicadores de tendência e indicadores de ocorrência (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25).

Os autores afirmam que os indicadores de Tendência (*leading indicators*) ou vetores de Desempenho, comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados. Geralmente são específicos para cada unidade que possua uma estratégia diferenciada, dado que estes indicadores são reflexos diretos da mesma. Pode-se dizer, portanto, que os indicadores de tendência servem para indicar os *meios* pelos quais se chegará aos resultados.

Já, ainda de acordo com os autores, os indicadores de Ocorrência (*lagging indicators*) ou medidas de Resultados são conseqüências de ações e, portanto, indicadores de ocorrência servem para indicar conseqüências de ações.

Nesse cenário, medir a estratégia por meio desses indicadores permite que se confirme ou ponha de lado as ações de causa e efeito assumidas por ocasião do estabelecimento da estratégia.

Esta é, portanto, uma informação vital, pois, a estratégia está baseada no que se acredita que vai criar valor para a organização. E, se isto não ocorre, então a suposição em que a estratégia está baseada pode estar errada e então deverá ser reescrita.

Ao medir, obtém-se a informação necessária para livrar do fracasso ou para confirmar uma boa estratégia. O maior efeito de uma boa estratégia, ao ser mensurada, é o fortalecimento da empresa na comunicação interna, deixando transparecer para todas as pessoas a importância da medição.

Sendo assim, as organizações focalizadas na estratégia usam o *Balanced Scorecard* para inserir no centro de seus processos gerenciais um conjunto de indicadores, de forma a conseguir o balanceamento entre eles visando construir uma estratégia equilibrada (KAPLAN, 2000, p. 37).

Segundo Ottoboni et al. (2000, p.3):

Muitas pessoas descobrem que o processo de projetar um sistema de medição é mais fácil do que implementá-lo. Existem duas razões para isso: a primeira delas refere-se ao processo de decidir sobre o que medir. A segunda refere-se a capacidade de implementar o que se mede.

Apesar de sua aparente simplicidade, os gestores cometem enganos fundamentais ao decidir sobre o que medir e, então, torna a implementação do sistema de gerenciamento de desempenho uma tarefa quase impossível. A segunda razão refere-se ao processo de implementação (OTTOBONI et al., 2000, p.3).

Ainda de acordo com Ottoboni (2000), “mesmo que as medidas sejam corretamente selecionadas, decisões podem ser tomadas de modo a torná-las impraticáveis no contexto organizacional”.

Outro problema, complementa o autor, é que a escolha dessas medidas é tratada de forma individual ou reempacotam medidas já existentes.

#### **2.2.2.7 Como transformar estratégia em ação**

O processo de formulação do *Balanced Scorecard* tem início com a definição da missão, visão e valores da organização, realizando, em seguida, o diagnóstico dos ambientes; adiante, levanta-se quais são as melhores estratégias para alcançar os objetivos previstos em cada uma das perspectivas que compõe esta ferramenta (SANTOS, 2003, p. 19).

Nesta direção, de acordo com Santos (2003), o cerne do BSC remonta os quatro pilares básicos citados anteriormente: a missão, os valores, a visão e a estratégia.

A missão é o início de qualquer sistema de avaliação do desempenho de uma organização, onde, representa o propósito central da organização. Já, a visão é uma declaração de intenções que define o posicionamento da organização no futuro. E os valores representam as crenças mais profundas demonstradas por meio do comportamento cotidiano; sendo considerados os alicerces em que a organização se sustenta. Por fim, a estratégia dimensiona as providências a serem tomadas para que se realizem os objetivos estabelecidos, ou seja, é a elaboração do chamado plano de ação (SANTOS, 2003, p. 20).

**Figura 7:** Matérias-primas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Apesar de toda a popularidade e do aumento da sofisticação da teoria e prática relacionadas ao tema, sabe-se que toda implementação de um sistema de gestão é complexa, exigindo recursos e contribuição de todos os funcionários para que seja efetivo. Dessa forma, as empresas estão sujeitas a vários riscos que podem impedir o sucesso do projeto.

De acordo com os próprios criadores, Kaplan e Norton (2000), “muitas empresas encontraram grandes dificuldades na implementação do BSC, com larga utilização de recursos humanos e financeiros, sem obter os resultados desejados”.

Na opinião de Santos (2003), a criação de uma visão compartilhada é fundamental para uma aprendizagem estratégica e contínua, minimizando assim os riscos de insucesso.

Os objetivos do *Balanced Scorecard*, portanto, convertem-se numa responsabilidade conjunta da equipe de gestores e dos demais funcionários da organização, permitindo servir de instrumento organizador de um grande conjunto de ações e processos importantes de gestão para sua efetiva implementação (QUADRO 7).

**Quadro 7 -** Etapas do desenvolvimento do *balanced scorecard*

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>Fase do Planejamento</b>																				
Passo 1: Desenvolva objetivos para seu Balanced Scorecard	■																			
Passo 2: Determine a unidade organizacional apropriada.		■																		
Passo 3: Obtenha patrocínio executivo.		■	■	■																
Passo 4: Monte sua equipe de Balanced Scorecard			■	■	■															
Passo 5: Formule seu planejamento de projeto.					■	■														
Passo 6: Desenvolva um plano de comunicação para seu projeto de Balanced Scorecard.					■	■														
<b>Fase de Desenvolvimento</b>																				
Passo 1: Reúna e distribua material de apoio.						■	■													
Passo 2: Desenvolva ou confirme a missão, os valores, a visão e a estratégia						■	■	■												
Passo 3: Entreviste os executivos.							■	■												
Passo 4: Desenvolva objetivos e medidas.								■	■	■	■									
Passo 4(a): Workshop executivo.											■	■								
Passo 4(b): Reúna feedback do funcionário.													■	■						
Passo 5: Desenvolva vinculações de causa e efeito														■	■	■				
Passo 5(a): Workshop executivo.															■	■				
Passo 6: Estabeleça metas para suas medidas.																■	■			
Passo 6(a): Workshop executivo.																	■	■		
Passo 7: Desenvolva um plano de implementação contínuo de Balanced Scorecard.																				➔

Fonte: Niven (2005)

Em síntese, resulta deste contexto e das dificuldades que emergem do entendimento sobre a implementação da estratégia (transformar estratégia em ação), o equilíbrio entre as perspectivas visando alcançar a visão ora estabelecida, o que, para tanto, deve-se descrever coerentemente a estratégia a partir da definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas; além da construção do mapa estratégico com as relações de causalidade entre os elementos.

**2.2.3 Modelo de BSC adaptado ao setor público**

O BSC é considerado importante instrumento de gestão estratégica para as empresas que visam lucros. Sobre essa temática, existem inúmeras pesquisas, no entanto, construtos sobre o ambiente extensivo à área pública no Brasil são escassos.

Dessa forma, buscou-se priorizar os principais pesquisadores da área para entender a realidade da gestão estratégica em órgãos públicos e a necessidade de ajustes em suas estruturas visando atender às expectativas dos cidadãos.

Trosa (2001, p. 37) afirma que “tanto as organizações públicas quanto as privadas terão de se ajustar à realidade contemporânea caracterizada por transformações cada vez menos ideológicas e cada vez mais competitivas, tecnológicas, dinâmicas e sem fronteiras geográficas”.

O autor complementa que:

Está em curso no âmbito internacional enormes mudanças quanto às expectativas da sociedade e dos mecanismos econômicos. Para o autor, o serviço público não pode ficar à margem destas mudanças sem se submeter a elas; deve assumir seu papel no desenvolvimento do país e enfrentar os seguintes desafios: a globalização apoiada na tecnologia; o papel do usuário e sua implicação sobre o interesse geral; a concorrência dos grupos de pressão e da sociedade civil; a necessidade crescente de transparência e de prestação de contas; a vontade dos funcionários de dispor de meios para realizar suas novas missões; a diversidade inevitável dos modos de fazer numa sociedade mundializada e descentralizada (TROSA, 2001, p.37).

Enquanto o setor privado prima pelo caráter racional-gerencial, o setor público é desafiado pela conciliação do caráter gerencial-jurídico. Para Alecian (2001, p. 37) conciliar essas duas lógicas peculiares: a eficácia das ações gerenciais com a regulação procedimental-legal constitui a complexidade da gestão do setor público. Diferentemente da gestão privada, a pública visa prestar serviços à coletividade priorizando os problemas que geram maiores expectativas, além de zelar pelos bens e interesses coletivos.

Nesse contexto, o setor público, devido à sua complexidade, tem a necessidade de buscar meios que venham atender a seus objetivos de gestão, ou buscar modelos que ofereçam condições para a mensuração dos benefícios criados à população, e ao cumprimento do gestor em ofertar o bem comum à sociedade Kohama (2001) apud Faria et al (2008).

Meirelles (2004, p. 84) afirma que “a gestão pública é revestida pelo formalismo legal por envolver gestão de bens e interesses da coletividade, onde a ideia de conservação e zelo que está implícita na administração”.

Segundo Kaplan e Norton (2000):

É comum à maioria das entidades governamentais enfrentarem dificuldades com a arquitetura original que destaca o lucro no topo da estrutura do *balanced scorecard*. Para se transformar em instrumento de gestão pública, o BSC tem de ajustar sua estrutura fazendo destacar nela o cidadão como enfoque principal, como perspectiva de cliente.

Esta dificuldade em apontar o verdadeiro cliente no BSC público é aparente. No caso das organizações públicas é possível inserir a perspectiva do doador (financeira) e a perspectiva do beneficiário (cliente) no topo da estrutura do BSC dimensionando-os como enfoque principal, da gestão estratégica pública (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 147).

Grateron (1999, p. 3) comenta que:

A gestão pública precisa ser avaliada para que sejam conhecidos seus resultados e seja fornecida uma resposta ao cidadão, de acordo com grau de adequação e coerência existentes entre as decisões dos gestores e a eficiência e eficácia com que são administrados os recursos disponíveis. Nesse processo de modernização, a preocupação recai sobre a gestão com enfoque em resultados, que procura administrar os recursos públicos com o objetivo de cumprimento das ações estratégicas definidas pelo Governo, para um período determinado.

Kaplan e Norton (2000, p.147) recomendam às entidades públicas serem receptivas à inserção no topo dos *scorecards*, objetivos de longo prazo identificados com os propósitos da instituição, por exemplo: redução da pobreza e do analfabetismo ou melhoria do meio ambiente. Em seguida, os temas macro devem ser orientados para a consecução de objetivos de alto nível, porém, dentro do escopo do serviço prestado.

Adiante, antes de sugerirem um modelo de mapa estratégico diferenciado para o setor público Kaplan e Norton (2000, p. 6) reforçam a necessidade de uma descrição abrangente da estratégia e de um método amplamente aceito para descrevê-la.

Niven (2005, p. 357) corrobora com Kaplan e Norton (2004) e complementam que a estrutura do BSC deve ser modificada para que as organizações do setor público o utilizem com totais vantagens; destacando, ainda, que o uso do BSC ajustado estruturalmente pode significar benefício para as próprias repartições públicas, para a comunidade de um modo geral e particularmente para os usuários dos serviços públicos.

Dessa forma, para que o BSC seja implementado torna-se necessário que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas atividades diárias de forma a contribuir para seu sucesso (TAVARES, 2005, p. 22).

Isso significa que converter a estratégia em um processo contínuo, refere-se à necessidade de acompanhamento ao longo do tempo para que seja implementada de forma eficaz. Daí, qualquer aprendizado surgido diante de um fato novo deve ser considerado e recebido como uma inovação possível de implicar em mudança imediata. Todos os envolvidos na estratégia devem ter ciência do que está sendo implantado, sendo receptivo à mudança, ou seja, o ambiente interno da organização deverá estar receptivo às novas ideias. Com fulcro no princípio de que estratégia é trabalho de todos, há razões para que seus participantes sejam encorajados a ter o conhecimento necessário à sua atividade, assumindo responsabilidades dentro de cada área.

Dessa forma, Kaplan e Norton (2000, p. 146) enfatizam que essas organizações cumprem sua missão ao atenderem as necessidades dos clientes-alvo, sendo que as organizações públicas se beneficiam com o serviço público, porém, com a máxima qualidade. Essas, alcançam o sucesso por meio da performance dos processos internos e com o apoio de seus ativos intangíveis na perspectiva do aprendizado e crescimento. A outra diferenciação que se nota na estrutura do modelo público diz respeito à perspectiva fiduciária. Nela se contempla importante grupo de interessados, os contribuintes que fornecem os recursos financeiros. Ao satisfazer esses, os doadores de recursos e os clientes-alvo, usuários do serviço público, em sintonia com a sua missão, criam uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz.

Em outro modelo, Kaplan e Norton (2000, p. 147) propõem uma estrutura de BSC para um órgão público e entidades sem fins lucrativos destacando a missão da entidade como enfoque em três perspectivas de alto nível: (1) gestão de custos; (2) criação de valor; e (3) apoio legitimador.

Na perspectiva Gestão de Custos, realça-se a eficiência operacional; onde seus indicadores devem revelar as despesas do órgão em si, os investimentos necessários e os custos totais dos impostos por cidadão em detrimento às operações realizadas; Na perspectiva da Criação de Valor, quantificam-se em termos de valor, os benefícios para os cidadãos decorrentes da atuação do órgão e; por último, a perspectiva do Apoio Legitimado consiste em atribuir importância ao cliente que é o doador de recursos, peça chave em todo órgão público.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), “pode se tornar difícil mensurar benefícios alcançados com aprimoramento da educação, da redução da poluição, da melhoria da saúde,

da redução de congestionamentos e do aumento de segurança”. Nesse caso, a alternativa é expressar esses produtos em termos de percentuais: percentagem de estudantes que adquirem conhecimento e habilidades específicas; a concentração de percentuais de poluentes na água, no ar, e na atmosfera; percentuais demográficos; outros relacionados com a segurança do cidadão; outros relacionados com a qualidade do serviço de transporte (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 149).

Concluem Kaplan e Norton (2000) que assim, em geral, as organizações do setor público precisam atender a três objetivos de alto nível para cumprir sua missão: (1) criar valor a custo mínimo; (2) promover o apoio necessário; (3) garantir o comprometimento contínuo de sua fonte de financiamento. A partir daí, o órgão define as metas para os processos internos e para o aprendizado e crescimento que a capacitarão a atingir os objetivos nessas três perspectivas.

Kaplan e Norton (2000, p. 34) sustentam, ainda, que estes objetivos proporcionam um referencial de análise da estratégia empregada para a criação de valor; para o alcance da melhora no desempenho e para a produção de resultados satisfatórios, relacionada à plena sintonia com os objetivos estratégicos da organização.

Em última análise, para cumprir plenamente sua finalidade, a instituição pública deverá assegurar a aplicação eficiente dos recursos recebidos no cumprimento de suas finalidades, objetivando a continuidade no recebimento das verbas orçamentárias futuras.

Portanto, entende-se que o setor público convive com diversas limitações, onde, sua complexidade e atuação extensiva torna-se desafiadora, na medida em que os gestores buscam formas diferenciadas de executarem suas atividades, a fim de promoverem maiores benefícios à sociedade; o que, para tanto, ao priorizar a introdução do BSC adaptado à sua realidade, poder-se-á vislumbrar novos horizontes, inclusive, reduzindo sua dependência de recursos advindos do governo.

#### **2.2.4 Perspectivas e desafios do BSC em universidades federais**

A partir da proposta central do BSC, que é de promover alinhamento e controle estratégico da gestão na organização como um todo, podendo ser implementado em setores específicos (dentro de um planejamento de mudança global) ou como processo de reestruturação pontual, vislumbra-se à sua iniciativa, realçar a importância de (re)afirmar a identidade institucional e de pensar novas alternativas para a solução dos problemas

enfrentados historicamente. Essa concepção pode ser aplicada em universidades públicas visando utilizar de forma eficiente seus recursos; e para alcançar seus propósitos de longo prazo, de forma que, ao implementá-lo, os gestores poderão garantir a devida adequação das áreas aos níveis de complexidade em função das características da instituição, ou seja, utilizar os recursos públicos de forma eficiente, eficaz e efetiva, compartilhando responsabilidades e agregando valor na oferta de serviços aos cidadãos.

Entretanto, o processo de gestão nas universidades públicas brasileiras tem sido permeado de dificuldades, abrangendo desde a escassez de recursos, à rigidez da estrutura administrativa, até limitações administrativas na gestão.

Santos (2006) apud Oliveira et al (2011) entendem que os recursos públicos estão condicionados sob o império da lei e das regras ditadas pelo Tribunal de Contas; e que a autonomia administrativa dos gestores é muito restrita, dificultando, sobremaneira, qualquer ação voltada à racionalização dos recursos. O autor argumenta, ainda, que não significa dizer que seja uma tarefa impossível implementar as mudanças necessárias; não obstante a burocracia normal das instituições públicas, há um outro componente, segundo o autor, bem mais pernicioso nas universidades, que é a presença de alguns gestores excessivamente burocratas e legalistas, cuja gestão resume-se, exclusivamente, a exigir o cumprimento, a qualquer custo, das normas e regras estabelecidas e, em outras situações, a criar novas normas e procedimentos rígidos pela discricionariedade, contribuindo assim para atravancar ainda mais os processos. Em muitas ocasiões, comportamentos dessa natureza têm inibido atividades criadoras, essenciais à prosperidade de toda e qualquer organização.

Em virtude dessa complexidade e das peculiaridades das organizações universitárias, é essencial que seus gestores disponham de ferramentas administrativas que lhes permitam elaborar um planejamento estratégico que determine metas e ações para atuar nesse contexto caracterizado pelo envolvimento de vários atores (professores, técnicos administrativos, alunos, sociedade, etc.).

Um desses instrumentos que demonstram ter o dinamismo e a capacidade de trabalhar a estratégia e a mensuração de desempenho em instituições de ensino superior é exatamente o *Balanced Scorecard* (FERNANDES, 2013, p. 96).

Segundo Silva (2009, p. 16), a utilização do BSC em organizações do ambiente acadêmico pode ser de fácil adequação, precisando apenas substituir o “cliente” pelo

“estudante”; sendo que a interpretação acadêmica das demais perspectivas preconiza um desenvolvimento equilibrado do BSC para as organizações universitárias.

A metodologia do *Balanced Scorecard* permite, ainda, que as instituições públicas de ensino superior façam a ligação entre a macro e a micro gestão, ou seja, entre a estratégia e as atividades operacionais.

Nessa dimensão, Ottoboni et. al. (2000, p.5) apontam medidas fundamentais na gestão de IFES que devem se observadas na implementação do BSC, entre elas:

- 1) Observar que não existe uma solução padrão, as medidas devem ser desenvolvidas com base na estratégia adotada pela empresa;
- 2) É essencial que ocorra o apoio da alta administração;
- 3) Para iniciar o BSC, o ponto de partida deve sempre estar relacionado ao entendimento da estratégia do ponto de partida;
- 4) limitação da quantidade dos objetivos e indicadores, os quais devem ser altamente relevantes;
- 5) O intervalo de tempo entre análise e implementação não deve ser muito longo nem muito curto; deve-se considerar sistemas de comunicação como ponto de partida e considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento.

O autor argumenta que implementar o BSC significa introduzir uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil. Essas mudanças afetam a disponibilidade de informação relacionada ao desempenho dentro da empresa e seu *Status Quo*.

Isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização (OTTOBONI, et. al., 2000, p. 5).

Ao mesmo tempo, o autor afirma ainda que existem seis razões para que o BSC falhe. São elas: (1) identificação incorreta das variáveis independentes como direcionadores primários da satisfação futura dos *stakeholders*; (2) ausência de boas medidas; (3) composição incorreta de metas no *scorecard*; (4) inutilização do *scorecard*; (5) desagregação do estado da arte no processo de melhoria; e (6) desarticulação de ambos os lados do *scorecard*.

Por outro lado, para Stewart e Carpenter-Hubin (2001), traduzir o BSC para o ambiente universitário é um grande desafio, pois existe certo ceticismo no mundo acadêmico sobre a possibilidade de medir quantitativamente o desempenho de uma universidade.

Todavia, para o autor, a aplicação do *Balanced Scorecard* pode mudar a discussão da gestão do desempenho de simplesmente uma questão de imagem e ranking para uma questão de melhoria da eficácia organizacional.

Para Dorweiler e Yakhou (2005), o *Balanced Scorecard* no setor público deve ser utilizado para definir e articular a execução de estratégias, fornecendo uma visão integrada dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Nesse sentido, os autores definiram, para cada uma das quatro perspectivas básicas do BSC, detalhes que devem ser considerados na formulação da estratégia em uma instituição pública de ensino superior, conforme quadro 8.

**Quadro 8** - Detalhes relevantes às IES dentro das perspectivas do BSC

Perspectiva do Cliente	Perspectiva Processos Internos	Perspectiva Aprendizado e Crescimento	Perspectiva Financeira
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudantes, empresários, professores e pais;</li> <li>- Ensino de inovação, imagem pública;</li> <li>- Reputação da instituição, qualidade do serviço;</li> <li>- Melhoria contínua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelência do ensino, qualidade do corpo docente</li> <li>- Currículo de excelência e inovação;</li> <li>- Serviço de eficiência e eficácia;</li> <li>- Questões estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de desenvolvimento;</li> <li>- Acessórios pedagógicos, ensino à distância;</li> <li>- Valor acrescentado na aprendizagem;</li> <li>- Qualidade das instalações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos fundos e receitas provenientes de operações;</li> <li>- Investimento em capital humano, gestão financeira;</li> <li>- Relações externas</li> </ul>

Fonte: Dorweiler e Yakhou (2005)

Segundo Müller (2001), uma instituição de ensino superior, diante da expectativa da sociedade e da obrigação de cumprir o seu papel perante a mesma, deve procurar atender às necessidades de três grandes grupos, a saber:

- a) Os discentes da própria instituição. Os alunos buscam uma formação de qualidade, que os capacite a exercer sua profissão e lhes permita também exercer a cidadania. Uma vez que os discentes estejam satisfeitos com o atendimento de seus propósitos, as instituições irão gerar valor para a sociedade;
- b) A sociedade. É quem, de forma indireta, financia as atividades das instituições públicas de ensino superior. Em contrapartida, espera receber profissionais com plena capacidade de trabalho e que colaborem para o desenvolvimento da comunidade;
- c) Os docentes e os demais servidores. São os funcionários da organização, que exercem suas atividades no intuito de concretizar a missão institucional e, por este motivo, esperam ter

reconhecimento, contar com a possibilidade de se atualizar e se capacitar, além de receberem salários adequados às funções que exercem.

Em síntese, no que tange à definição das perspectivas e à própria adaptação da estrutura do BSC em IFES, entende-se que as organizações universitárias, especialmente às públicas, têm características únicas, mas que podem ser implementadas estratégias inovadoras para o alcance de seus propósitos institucionais, sejam eles para solucionar seus problemas internos ou expandir sua área de atuação no cenário externo.

### **2.2.5 Fatores críticos de sucesso: conceito e metodologia**

Precusores da metodologia dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), Bullen e Rockart (1981, p. 12) afirmam que os FCS são as áreas-chave pouco exploradas de uma empresa e que são absolutamente necessárias para garantir o alcance dos objetivos. Para os autores, são áreas de atividades críticas na empresa em que o gestor deve possuir informações estratégicas para lhe permitir determinar se os acontecimentos estão suficientemente adequados em cada área ou não.

Segundo Bullen e Rockart (1981, p. 17) um exemplo eficaz de adoção do FCS foi na sociedade de contabilistas e administradores do Canadá (SMAC), que implementou o planejamento estratégico para um período de 3 (três) anos. De acordo com os autores, logo no início foram definidas metas para posicionar a SMAC para o crescimento futuro.

Adiante, essencial para alcançar essas metas foram identificados os FCS, que, posteriormente, seriam alvo de todos os esforços da organização. São eles, a saber: gestão financeira eficaz; gestão de recursos humanos eficaz; processos internos eficientes e eficazes ; empregados motivados; forte posição no mercado; processo de desenvolvimento de produto e serviço inovador; e alianças estratégicas.

Ainda de acordo com os autores, para desenvolver o designer da estratégia foi necessário entender esses FCS no ambiente da empresa como forma de melhorar a tomada de decisão, beneficiando o desenvolvimento de um modelo conceitual do negócio que fornecesse *insights* sobre as implicações econômicas, políticas e de pessoal das ações sobre a empresa como um todo.

Para Bullen e Rockart (1981, p. 21) as principais vantagens desta abordagem de análise decisória são:

(1) Combinação de raciocínio dedutivo e indutivo sobre como as decisões são feitas para desenvolver o modelo de negócio; (2) Compreensão das variáveis para entender melhor o papel de cada colaborador na implementação da estratégia e sua relação com o negócio como um todo; (3) Os modelos explícitos que resultam da análise do gestor sobre o negócio, devendo ser levado em consideração, portanto, sua própria experiência.

Bullen e Rockart (1981) demonstram, ainda, as relações de causalidade dos FCS com a estratégia, externando o que deve ser levado em consideração nesse processo (FIGURA 8).

**Figura 8** - Fatores críticos de sucesso



Fonte: Bullen e Rockart (1981)

Nesse entendimento, ao introduzir o BSC, torna-se necessário identificar os fatores críticos de sucesso como forma de direcionar os esforços para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Para cada fator crítico de sucesso devem ser definidos indicadores de desempenho. Portanto, os FCS na estrutura do BSC assumem juntamente com os indicadores *status* de “variáveis correlatas aos objetivos estratégicos da empresa” (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 76).

Portanto, entende-se que os FCS levam a uma compreensão da gestão como o todo, e sua ênfase recai no entendimento e construção de estratégias visando, sobretudo, tomar decisões mais assertivas, essenciais ao negócio. Exige, ainda, a identificação e o

desenvolvimento de medidas que favoreçam o monitoramento do desempenho, que é tarefa importante para o designer de um sistema de controle da gestão.

### **2.2.5.1 Fatores impulsionadores na implementação do BSC**

A proposta do BSC assume o pressuposto básico de que os fatores impulsionadores do desempenho não são plenamente retratados pelas medidas contábeis e financeiras clássicas (como índices de liquidez e rentabilidade), devendo haver uma interligação que elucide as relações de causalidade entre indicadores financeiros e operacionais.

Essa relação de causa- efeito estabelecida pelo BSC proporciona melhor alinhamento organizacional com a visão e Missão da empresa, na medida em que se estabelece uma base de indicadores interligados às quatro perspectivas estratégicas (KAPLAN e NORTON, 2000a). Por sua vez, cada perspectiva traz em sua origem uma questão crítica que fundamenta os desdobramentos lógicos e balizarão a elaboração das metas e indicadores que, por conseguinte, serão usados para a condução das ações e das principais tomadas de decisões na empresa.

Adiante, Kaplan & Norton (2000) afirmam que os fatores impulsionadores do sucesso da estratégia refletem o alinhamento entre a necessidade e o propósito firmado para se alcançar a competitividade desejada. Estas, devem estar alinhadas as seguintes premissas:

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

Kaplan e Norton (2000) recomendam, ainda, que os líderes devem identificar quais fatores e atos exercem influência positiva em relação à estratégia, visando a obtenção do máximo de resultados com o mínimo de recursos; além da motivação dos líderes de maior influência para promover a mudança com maior intensidade; e na articulação necessária para implementar as melhores estratégias, isto é, àquelas que são consideradas prioritárias.

Roest (1997) apud Ottoboni et. al. (2000, p.5) também apontam medidas fundamentais que devem ser observadas na implementação do BSC, entre elas: observar que não existe uma solução padrão; as medidas devem ser desenvolvidas com base na estratégia adotada pela

empresa; é essencial que ocorra o apoio da alta administração; para iniciar o BSC, o ponto de partida deve sempre estar relacionado ao entendimento da estratégia do negócio; limitação da quantidade dos objetivos e indicadores, os quais devem ser altamente relevantes; o intervalo de tempo entre análise e implementação não deve ser muito longo nem muito curto; considerar sistemas de comunicação como ponto de partida e; por fim, considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento das pessoas.

Portanto, elaborar cuidadosamente a estratégia e compreendê-la plenamente evidencia a racionalidade do modelo, que por sua vez conduz aos avanços no desempenho da organização a partir da convergência e da consistência da estratégia em relação aos recursos disponíveis.

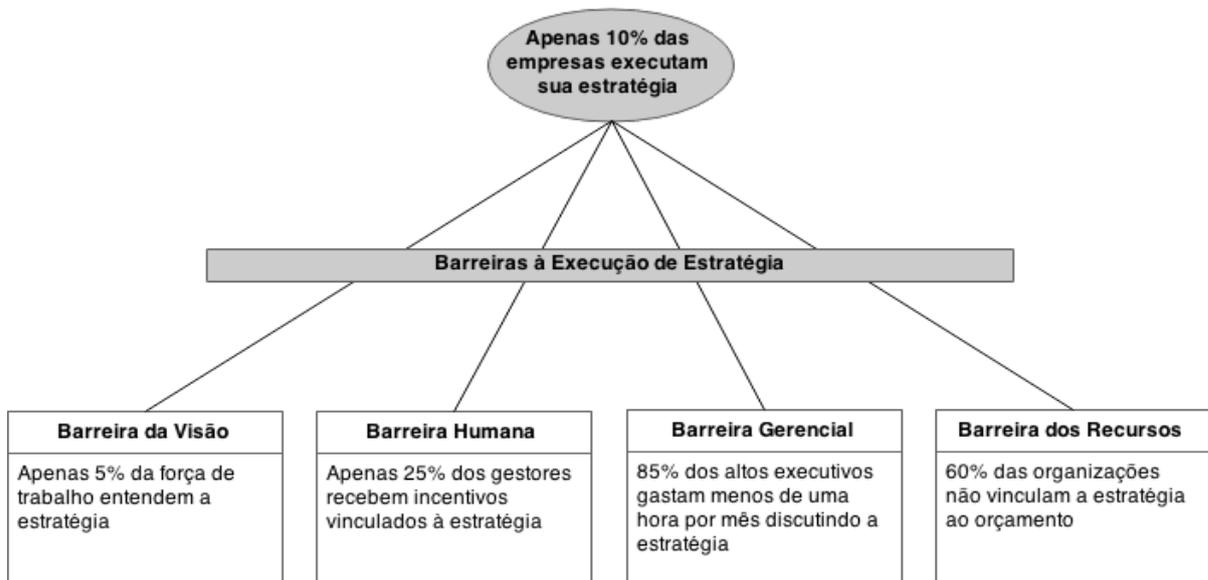
#### **2.2.5.2 Fatores restritivos na implementação do BSC**

Segundo Ottoboni et al. (2000, p. 4) existem diversas razões para que a implementação do BSC possa dar errado, são elas:

- (1) erro na entrega de informações (uma informação entregue corretamente é a chave para uma estratégia bem sucedida);
- (2) falhas no funcionamento como chave entre o sucesso de curto e longo prazo de uma companhia, ao errar no equilíbrio entre desempenho financeiro de curto prazo e longo e oportunidades de crescimento de longo prazo;
- (3) falhas ao equilibrar perspectivas internas e externas e não assegurar que a comparação com competidores não seja feita, e somente comparar a organização com seu próprio passado;
- (4) falhas ao desenvolver uma perspectiva múltipla, conjunta, envolvendo processos financeiros, relações entre clientes/mercado e motivação dos funcionários;
- (5) falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negócio, as prioridades da organização, e que não integre a organização de forma horizontal (através da funcionalidade) e vertical (através dos níveis de gerência);
- (6) falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo, que não avalie desempenho e que não defina estratégias e medidas baseadas em resultados.

Nesse contexto, Niven (2005) aponta 4 (quatro) barreiras que, ao serem entendidas, podem contribuir para a eficácia da estratégia, conforme figura 9.

**Figura 9** - Barreiras à execução de estratégia



Fonte: Niven (2005)

As barreiras à implementação do BSC são fundamentais para o entendimento de como implantá-lo com maior eficácia (NIVEN, 2005, p. 12). Na barreira da visão, os funcionários não entendem a estratégia, restringindo suas capacidades de atuarem sobre as mesmas, consequentemente, impactando na tomada de decisão rumo ao alcance das metas. Em relação a barreira humana, os sistemas de incentivos e benefícios são ineficientes, onde não possui uma correlação com as metas. Para o autor, uma relação entre ambas propicia motivação e engajamentos necessários para a introdução de uma nova cultura na empresa, voltada para os resultados organizacionais esperados. Adiante, na barreira dos recursos, existe um ponto crítico, onde não acontece a vinculação do orçamento à estratégia, ou seja, não existem prioridades de uso dos recursos financeiros para viabilizarem às estratégias estabelecidas. Por último, na barreira gerencial, não dispensam o tempo necessário para discutirem a melhor forma de implementarem a estratégia; por conseguinte, acabam por não discutirem como solucionar seus problemas, tornando-se mais críticos em decorrente da protelação dos mesmos (NÍVEN, 2005, p. 14).

Diante do exposto, entende-se que as organizações públicas são desafiadas constantemente à introduzirem em suas estruturas novos modos de gerirem seus diversos recursos, o que conduz à concepção das principais dificuldades encontradas. Entende-se que, ao introduzir uma nova cultura acerca dos principais fatores impulsionadores e restritivos, poder-se-á dispor de mecanismos para intervir com maior segurança nas decisões, objetivando cumprir com sua finalidade.

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

“Se você não sabe para onde está indo, pode acabar no lugar errado”.

*Iogi Berra*

No presente capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa tais como: a contextualização e a justificativa da escolha; o universo e a amostra; e a explicação da coleta e análise dos dados. Apresentou-se, a partir da concepção estruturada do seu desenvolvimento, como a pesquisa foi dividida, a saber: planejamento, organização e a sistematização do trabalho. No planejamento, algumas variáveis foram levadas em consideração de modo a evidenciar o porquê da pesquisa, a situação problema existente, o universo de estudo, o tipo de abordagem e os instrumentos. Na organização e sistematização, a pesquisa foi dividida em eixos e blocos temáticos de modo a responder aos objetivos estabelecidos. Salienta-se, ainda, que o tipo de pesquisa adotado pelo presente estudo não teve a intenção de criar modelos nem tampouco julgar as evidências como verdades absolutas (ou não), mas, a partir das análises, alcançar o propósito de responder às inquietações e evidenciar certas compreensões sobre a problemática em questão.

#### **3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Partindo da concepção de planejamento da pesquisa que Andrade (2002, p. 16) a conceitua como “um procedimento racional e sistemático, baseado no raciocínio lógico e que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos”, intencionou-se investigar um cenário pelo qual as universidades federais perpassam a partir do Plano de Restruturação e Expansão (REUNI); no cerne dessa questão, uma situação peculiar se apresenta: a prerrogativa de não-adesão ao REUNI e suas consequências no bojo das faculdades pertencentes ao quadro das universidades federais, impactando, assim, em suas estratégias estabelecidas.

### 3.1.1 Detalhamento da pesquisa

Nessa direção, a pesquisa objetivou analisar uma situação de inquietude que parecia não estar dentro da ordem natural das coisas. Centrou-se na necessidade implícita de investigar os Fatores Críticos de Sucesso na implementação do *BSC* na Faculdade de Odontologia (FO) da Universidade Federal de Goiás (UFG) e como eles expressam suas influências na gestão. Isso porque a FO já possui um planejamento estratégico com o *BSC*, mas que não foi implementado; evidenciando algumas situações que se mostraram como barreiras para o alcance dos propósitos institucionais. Daí, a gestão da faculdade propôs a realização desse estudo para entender por que o *BSC* não foi implementado e quais são os fatores que cerceiam esse cenário. Para tanto, a partir de uma perspectiva histórica das universidades federais, foi pesquisado os modelos de gestão existentes nas IFES e suas influências no processo de “consolidação” das universidades públicas no Brasil, bem como os principais desafios que se lhes apresentam num cenário recente. A pesquisa levantou, ainda, as contribuições do *balanced scorecard* para o setor público, de forma específica, as universidades federais; além de inferir os níveis de conhecimento dos principais gestores da UFG e da FO em relação à sua utilização.

Sobre essa questão, a pesquisa descreveu, ainda, quais são os fatores restritivos e impulsionadores na implementação do *BSC* e como eles expressam suas influências na gestão da FO. Para cumprir essa finalidade foi necessário, a priori, entender como funcionam as metodologias dos Fatores Críticos de Sucesso e do *Balanced Scorecard* e como elas podem contribuir para maximizar os resultados num organização.

### 3.1.2 Tipologia da pesquisa – métodos empregados

A seguir, são apresentados os caminhos da pesquisa, configurados no planejamento feito de acordo com as abordagens e métodos roteirizados de modo a evidenciar os resultados pretendidos.

A pesquisa foi estruturada a partir de um roteiro claro e objetivo com técnicas e instrumentos consagrados no meio científico, pois, segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 156):

O desenvolvimento de um trabalho científico compreende seis passos, a saber: (1) seleção do tópico ou problema para a investigação; (2) Definição e diferenciação do problema (3) Levantamento de hipóteses

de trabalho; (4) coleta, sistematização e classificação dos dados; (5) Análise e interpretação dos dados e; (6) Relatório do resultado da pesquisa.

Lakatos e Marconi (2001) comentam sobre a importância da metodologia para a consistência do trabalho científico e que para o planejamento da pesquisa, existe a necessidade de elaborar um esquema ou plano de trabalho que seja de fácil visualização e que garanta o alcance dos objetivos estabelecidos. Destacam, também, a importância da escolha correta do método de abordagem, que pode interferir de forma positiva ou negativa nos resultados da pesquisa; sendo caracterizado pelo nível de abstração mais elevado dos fenômenos da natureza e da sociedade. (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 156)

Sendo assim, para dar conta dos objetivos propostos na investigação, utilizou-se como método de abordagem o *Estudo de Caso* da Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Goiás.

Sobre esse método, Laville et al. (1999) afirmam que “tal investigação permite, inicialmente, fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e aos elementos que lhe marcam o contexto”.

Adiante, optou-se por utilizar também os métodos de *Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. No primeiro, a validade e a confiabilidade das pontuações nos instrumentos conduzem a interpretações significativas dos dados. No segundo método, emprega-se diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação de dados (CRESWELL, 2010, p. 177).

Sendo assim, considera-se que ambos são importantes para a obtenção dos resultados e o entendimento de como os fatores críticos de sucesso podem restringir ou impulsionar as estratégias estabelecidas pela FO.

Sobre o método quantitativo, Creswell (2010) assevera que::

As relações entre as variáveis é fundamental para responder às questões e hipóteses por meio de levantamentos e experimentos. Existem, ainda, sua redução a um conjunto parcimonioso de variáveis, rigidamente controladas pelo planejamento ou pela análise estatística, proporcionando medidas ou observações para a testagem de uma teoria.

Alguns pesquisadores se destacam em relação ao uso do método quantitativo , dentre eles: (BABBIE, 2005) sobre as pesquisas de levantamento; e (CAMPBELL e STANLEY, 1963) com diversas pesquisas sobre procedimentos experimentais.

Dessa forma, utilizou-se no presente estudo o método quantitativo-descritivo, que consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos (LAKATOS, E. V.; MARCONI, M.; 2001).

De acordo com Malhotra (2001, p. 108) a pesquisa descritiva visa:

Descrever as características de grupos relevantes, estimar a porcentagem de unidades numa população específica que exhibe determinado comportamento, determinar as percepções de características de produtos ou serviços, o grau até o qual as variáveis estão associadas e fazer previsões específicas.

Já, os métodos qualitativos revelam uma abordagem diferente de investigação acadêmica. As principais características dos métodos de pesquisa qualitativa são: (1) não admitir visões fragmentadas, isoladas no tempo; (2) vislumbra-se tornar a eficácia da pesquisa; (3) permite o desenvolvimento de forma integrada; (4) faz uso de uma parte significativa do contexto, interagindo assim com os sujeitos e com o ambiente de estudo, sendo este mais próximo do método estruturalista, sugerido a partir da investigação de um fenômeno concreto (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2007, p. 58) define a abordagem qualitativa da seguinte forma:

É aquela que abrange aspectos políticos, sociais, culturais e econômicos de uma realidade, e que adentra em suas peculiaridades; não admite visões fragmentadas; se desenvolve de forma integrada, permitindo fazer uso de uma parte significativa do contexto, interagindo assim com os sujeitos e com o ambiente de estudo [...] Assim, tal abordagem abrange muitos aspectos, inclusive os subjetivos, os quais, na abordagem quantitativa não são contemplados.

Laville (1999, p. 226) complementa afirmando sobre a abordagem qualitativa que:

O pesquisador pode preferir pela abordagem qualitativa, quando o número permite apanhar uma parte significativa de um conteúdo através das frequências e outros índices sobre a importância relativa de seus elementos [...] Daí o processo de abordagem qualitativa conserva a forma literal dos dados e revela o sentido de existência entre os elementos de pesquisa.

Dentre os pesquisadores que abordam os procedimentos qualitativos em diferentes perspectivas, destacam-se o pensamento de justiça social (DENZIN e LINCOLN, 2005); e da psicodinâmica (KRATZ, 2010).

Adotou-se a análise qualitativa por entender que o estudo de caso refere-se a especificidade de um problema específico numa faculdade pública e cujas informações são necessárias para o alcance dos objetivos estabelecidos. Assim, foram levantadas informações a partir de questionários e entrevistas com os gestores ligados direta e indiretamente à faculdade, ou seja, os gestores dos órgãos administrativos e suplementares que fazem parte da estrutura da universidade federal e que dão suporte à FO, e os gestores da própria faculdade.

Em síntese, a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa exploratória, não estruturada e com amostras pequenas, para prover critérios e compensação do cenário do problema (MALHOTRA, 2001).

Malhotra (2001) faz um paralelo entre a utilização da pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa, utilizando dados primários. Para o autor, a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma método de análise estatística; por outro lado, a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema e, por vezes, explica os resultados da pesquisa quantitativa. No entanto, o autor complementa que a pesquisa qualitativa precisa ter dados conclusivos e não generalistas em relação a população-alvo. O autor resume que ambas são complementares, ao invés de concorrentes (MALHOTRA, 2001, p. 155).

Nessa linha, destaca-se, ainda, que a utilização dos métodos de análise quantitativo e qualitativo foram escolhidos na pesquisa porque, por um lado, a universidade federal de goiás possui órgãos administrativos e suplementares que dão suporte à gestão das faculdades; tendo a figura dos Pró-Reitores e dos diretores de cada área como gestores de decisão sobre as iniciativas de suas competências. Por outro lado, em seu estatuto, a universidade federal possui um Conselho Superior composto pelos diretores de cada faculdade pertencente ao seu quadro; e que, em parte, possui autonomia decisória sobre as questões que envolvem suas estruturas, utilizando-se, então, dos principais gestores de Órgãos e da Faculdade de Odontologia para coletar as informações necessárias ao atingimento dos objetivos estabelecidos na pesquisa.

### **3.1.3 Instrumentos utilizados**

#### **a) Pesquisa documental**

Lakatos *et al.* (2001) afirmam que: “as pesquisas de base documental são fontes de coleta de dados e estão restritas a documentos, escritos ou não, constituindo-se como fontes primárias”.

Nesse propósito, em razão da faculdade de odontologia ter um planejamento estratégico (PE) com o BSC já instituído mas que não está sendo executado, investigou-se o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFG, documento de uso irrestrito à sociedade, com a finalidade de extrair o modelo de gestão adotado e suas principais diretrizes; e o

planejamento estratégico da FO, visando extrair as diretrizes e opções estratégicas; além do Decreto que regulamenta o REUNI.

Enfim, considera-se que a análise documental é um importante instrumento para identificar as principais informações do que está sendo investigado, buscando obter dados em resposta ao problema proposto.

## **B) Pesquisa bibliográfica**

Concomitantemente à análise documental, foi realizada a pesquisa bibliográfica, onde, em razão da vasta bibliografia existente, observou-se aspectos como pioneirismo das pesquisas sobre o tema; a recentidade das pesquisas e suas possíveis contraposições de ideias, visando, sobretudo, extrair diferentes visões e concepções acerca dos desafios enfrentados pela FO sobre o uso do planejamento estratégico com o BSC.

### **3.1.4 Questionário e entrevista**

Nessa perspectiva, foram realizados questionários e entrevistas visando extrair as informações necessárias para responder aos objetivos da pesquisa.

O propósito foi elaborar um roteiro tanto para o questionário quanto para a entrevista com vistas a extrair informações que pudessem responder às questões centrais elencadas nos objetivos e hipóteses da pesquisa.

De acordo com Barbetta (2006, p. 16):

Para conhecermos certas características dos elementos de uma população (ou de uma amostra) precisamos coletar dados desses elementos [...] é uma fase da pesquisa que precisa ser cuidadosamente planejada e selecionada de modo que sirva como referencial para possíveis considerações [...] e para que, a partir dos dados a serem levantados, se consigam informações que atendam aos objetivos da pesquisa.

Na etapa de construção dos roteiros, procurou-se relacionar cada pergunta aos objetivos correspondentes, visando, principalmente, não fugir do caminho determinado para o seu alcance. Procurou-se, ainda, elaborar perguntas-chave, definidas com clareza e objetividade, subdivididas em três blocos temáticos, cada qual relacionada aos seus objetivos correspondentes, a saber:

**Quadro 9** – Blocos temáticos da estrutura do questionário/entrevista

--	--	--

BLOCO TEMÁTICO	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS DA PESQUISA
Gestão de universidades federais	- Perspectivas históricas - Modelo de gestão - Modelo de distribuição de recursos dentro da UFG - Plano de reestruturação e expansão das universidades federais (REUNI)	Objetivo 1
Balanced Scorecard / Estratégias	- Uso do planejamento estratégico com o BSC – perspectivas e desafios em IFES	Objetivo 2
Fatores críticos de sucesso	- principais benefícios e dificuldades encontradas (fatores restritivos e impulsionadores)	Objetivo 3

Fonte: Própria autoria

Nessa direção, salienta-se que foram elaborados dois roteiros diferentes. Um para o questionário e outro para a entrevista. Isso porque a percepção dos envolvidos direta e indiretamente poderiam afetar os resultados, caso os roteiros fossem unificados para ambos.

Na elaboração dos questionários, utilizou-se perguntas fechadas ou dicotômicas e de múltiplas escolhas, comum a todos e que também podem ser denominadas limitadas ou de alternativas fixas, visando manter a fidedgnidade, a validade e a operatividade da pesquisa” (LAKATOS; MARCONI, 2001.; FACHIN, 2006).

Já, para as entrevistas, seguiu um roteiro semiestruturado previamente definido e com pessoas selecionadas de acordo com o plano, visando obter respostas às mesmas perguntas; permitindo também que fossem comparadas com o mesmo conjunto de perguntas dos questionários, mas que as diferenças refletissem apenas em relação aos respondentes e não às perguntas.

### 3.1.5 População e amostragem

As pessoas continuam sendo importantes fontes de pesquisa e se mostram frequentemente a fonte melhor adaptada às necessidades de informação do pesquisador (LAVILLE, C.; DIONNE, J., 1999).

Laville et al (1999) comentam que:

Identificar a população de um estudo significa inferir a disponibilidade das estruturas de amostragem, ou seja, declarar o tamanho da população e os meios para identificar os indivíduos da população por meio de procedimentos que propiciarão delimitar os elementos que compõem a população, que podem ser de fase única ou multifásico.

Os critérios para as escolhas dos sujeitos foram os seguintes: (1) conhecimento e envolvimento direto na construção do planejamento estratégico com o BSC da FO; (2) ocupante do cargo de coordenação, direção ou membro da alta administração que responda diretamente pelas decisões estratégicas da universidade; além da execução de atividades estratégicas de suporte à tomada de decisão, tais como: serviços físicos e estruturais, de tecnologia, de desenvolvimento pessoal, financeiro, de materiais e patrimônio, manutenção e orientação pedagógica. Esses serviços auxiliam a faculdade de odontologia a cumprir sua atividade fim.

### 3.1.6 Entrevista

Para a realização da entrevista, optou-se por selecionar os seguintes participantes, a saber:

1 – Gestor(a) n. 01 - Diretor(a) da Faculdade de Odontologia, pois, trata-se da pessoa diretamente ligada às principais decisões estratégicas da FO (nível estratégico); e que possui autonomia de gestão para implementar ou não o planejamento estratégico com o BSC, utilizando as ferramentas que lhe pareçam mais adequadas à sua realidade.

2 – Gestor(a) n. 02 - Coordenador(a) administrativo(a), sendo considerada a pessoa responsável pela implementação do planejamento estratégico com o BSC. Essa atribuição lhe confere o *status* de responsável pelos níveis tático e operacional com igual responsabilidade à exercida pela diretora em relação à gestão.

Juntas, as mesmas acumulam a missão de sistematizar e levar adiante o planejamento instituído, vivenciando os fatores que são considerados impulsionadores e restritivos, extremamente válidos para o propósito do estudo.

Considera-se, portanto, que a pesquisa é censitária, ou seja, 100% (cem por cento) dos participantes ligados direta ou indiretamente ao planejamento estratégico com o BSC participaram da pesquisa. Cumprindo a finalidade da pesquisa, considerou-se, ainda, que os gestores citados tiveram condições de transmitir as informações necessárias à pesquisa.

Sendo assim, para a realização da entrevista, 2 (dois) gestores da FO, ligados diretamente ao uso do *balanced scorecard*, responderam as perguntas chaves do roteiro de entrevista.

Já, as demais pessoas ligadas indiretamente as decisões estratégicas da FO responderam aos questionários, contribuindo para o entendimento da importância que cada um possui no processo de implementação do BSC.

### 3.1.7 Questionário

Conforme citado anteriormente, as demais pessoas selecionadas contribuíram com a investigação formando um conjunto parcimonioso da população, não representativo quantitativamente, mas que influenciaram para a obtenção de informações sobre os fatores restritivos e impulsionadores na implementação do BSC na FO. Portanto, essas pessoas representam, juntas, o que se chamam de *Stakeholders*.

Os *Stakeholders* são pessoas envolvidas direta ou indiretamente à estratégia e que podem impactar positiva ou negativamente os resultados (HITT et al. 2007, p. 21).

Nesse entendimento, foram selecionados os participantes, denominados *stakeholders*, aos quais responderam as perguntas descritas no questionário. São eles: Coordenadores de graduação, pós-graduação/pesquisa, extensão, laboratório/clínica, presidente do diretório dos estudantes; Pró-Reitores; e Diretores de Órgãos administrativos e suplementares, totalizando 24 participantes, e destes, apenas 1 não respondeu por considerar que não poderia contribuir com as informações sobre o tema. Em linhas gerais, a amostra total da pesquisa é de 26 pessoas.

## 3.2 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa direção, atentou-se para a escolha e procedimentos de tabulação e análise dos dados que integrassem a pesquisa de campo e os resultados das entrevistas realizadas junto aos envolvidos, habilitando o pesquisador a examinar as diferenças entre grupos, os efeitos de variáveis independentes e possíveis associações entre as informações, ou mesmo a prever comportamentos futuros (MALHOTRA, 2001, p. 139).

Sendo assim, as respostas obtidas a partir da aplicação dos questionários e entrevistas foram analisadas e tabuladas em banco de dados eletrônico (software estatístico) possibilitando uma interpretação que respondesse aos objetivos da pesquisa. Salienta-se, portanto, que foi utilizado o *Software Sphinx* para tabular os dados e extrair as informações necessárias à pesquisa; e que os resultados obtidos possuem relação com os objetivos estabelecidos no estudo.

## 4. COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 ESTUDO DE CASO: FACULDADE DE ODONTOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido na faculdade de odontologia (FO) da universidade federal de goiás (UFG). Para levantar as informações necessárias ao atingimento dos objetivos estabelecidos, realizou-se, a priori, um estudo documental, conforme mencionado no percurso metodológico da pesquisa, onde foi possível identificar informações relevantes sobre as diretrizes fundamentais que norteiam as decisões estratégicas no âmbito da UFG e da FO. Posteriormente, foram aplicados os questionários e as entrevistas aos gestores, onde procurou-se levantar informações sobre o uso do BSC, bem como das concepções dos gestores sobre os fatores restritivos e impulsionadores na implementação do *balanced scorecard (BSC)*, situação em que demonstrou os resultados descritos a seguir.

#### 4.1.1 Caracterização da Instituição de Ensino Superior pesquisada

A Universidade Federal de Goiás (UFG) é uma autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), e desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável, conforme estabelece o artigo 207 da Constituição Federal de 1988. O funcionamento da UFG é disciplinado por seu Estatuto e Regimento Geral. Considerada uma instituição federal de educação superior (IFES), a UFG foi criada pela Lei no. 3.834 C, de 14 de dezembro de 1960, por meio da junção de cinco escolas superiores existentes em Goiânia: a Faculdade de Direito de Goiás, fundada em 1898 na Cidade de Goiás com o nome de Academia de Direito de Goyaz; a Faculdade de Farmácia e Odontologia de Goiás, autorizada a funcionar em 1947 e reconhecida em 1958; a Escola de Engenharia do Brasil Central, autorizada a funcionar em 1954 e reconhecida em 1958; a Faculdade de Medicina de Goiás, autorizada a funcionar em abril de 1960; e o Conservatório Goiano de Música, originalmente Instituto de Música, criado em 1955. No ato de criação da UFG, essas unidades acadêmicas passaram a denominar-se, respectivamente, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Escola de Engenharia, Faculdade de Farmácia e Odontologia e Conservatório de Música (BRASIL, UFG, 2010).

Ao longo de sua história, a UFG promoveu diversas mudanças, procurando corrigir os problemas identificados em seu percurso acadêmico e administrativo, em razão da estrutura implantada pela reforma de 1968. Dessa forma, pode-se considerar que a primeira mudança

fundamental ocorreu em 1984, com a adoção do regime seriado, que previa matrículas anuais em um bloco de disciplinas. Adiante, no ano de 1997, após um longo período de discussões entre professores, estudantes e servidores técnico-administrativos, foi elaborado um novo Estatuto para a universidade, com visíveis mudanças no funcionamento acadêmico da instituição. Já, no ano de 2002, um novo regime acadêmico restabeleceu o sistema de matrículas por disciplinas e introduziu as chamadas disciplinas de livre escolha do estudante, proporcionando-lhe uma formação mais abrangente e relacionada a seus interesses futuros. (BRASIL, UFG, 2010).

Até 1996, o Estatuto vigente na UFG continha os elementos presentes na reforma universitária de 1968, onde, de acordo com a comunidade universitária, a estrutura de funcionamento implantada apresentava diversos problemas, a saber:

(1) expressiva quantidade de professores envolvidos com a parte administrativa, que exigia um considerável número de horas de trabalho; (2) fragmentação do poder administrativo, que podia ser exercido tanto pela Diretoria, quanto pelo Colegiado de Cursos e pelas Coordenações dos Programas de Pós-Graduação, estrutura que estimulava o corporativismo departamental; (3) necessidade de definir com precisão as atribuições de cada conselho superior da universidade, para evitar interpretações genéricas e constantes conflitos internos; (4) carência de mecanismos adequados de interação entre a UFG e a sociedade; (5) descompasso entre a rigidez estrutural e a constante evolução do conhecimento e das exigências da sociedade; (6) dificuldades em estabelecer a cooperação interdisciplinar entre diferentes órgãos; (7) ausência de um processo de planejamento e de avaliação institucional de caráter sistemático e continuado (BRASIL, UFG, 2010).

Nesse contexto, a UFG, mesmo com os problemas identificados acima, é reconhecida por sua trajetória a partir do compromisso com a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, norteadas por meio de ações que desenvolve de forma indissociável aos problemas sociais e ao desenvolvimento regional e nacional, conforme consta nos princípios que estão dispostos em seu Estatuto:

I. a gratuidade do ensino, cuja manutenção é responsabilidade da União; II. a diversidade e pluralismo de ideias, sem discriminação de qualquer natureza; III. A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; IV. a universalidade do conhecimento e fomento à interdisciplinariedade; V. o compromisso com a qualidade, com a orientação humanística e com a preparação para o exercício pleno da cidadania ao executar suas atividades; VI. O compromisso com a democratização da educação, no que concerne à gestão, à igualdade de oportunidade de acesso, e com a socialização de seus benefícios; VII. O compromisso com a democracia e com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do país; VIII. o compromisso com a paz, a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente (BRASIL, UFG, 2010).

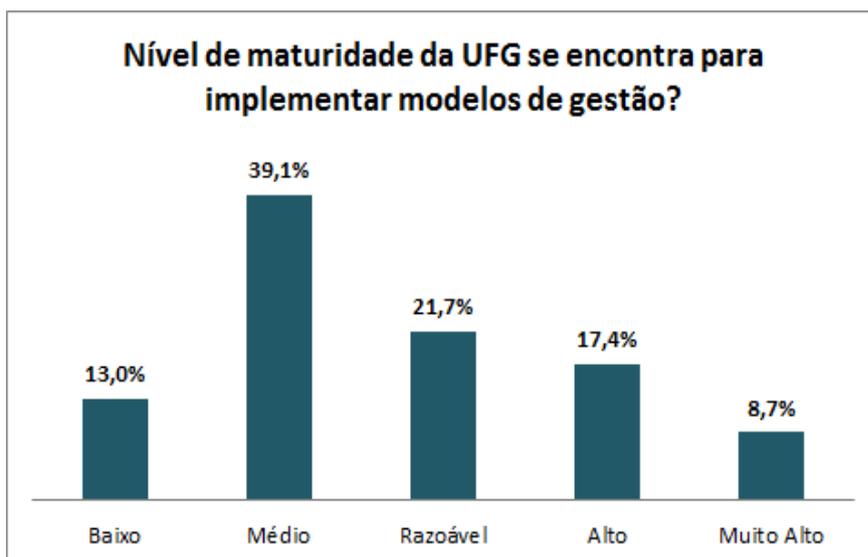
A partir do exposto, percebe-se que a UFG, por se tratar de uma IFES, está fortemente ligada ao caráter legal, fazendo jus à sua criação; onde, em essência, prioriza a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, ambos ligados ao compromisso com a qualidade do ensino e ao enfrentamento dos problemas sociais. Em sua base estrutural as decisões são colegiadas, criando um ambiente democrático com participações em esferas de atuação especializadas em cada faculdade, propiciando assim maior autonomia.

Uma característica singular da UFG é quanto ao modelo de universidade adotado. Implicitamente, observa-se que a mesma preconiza a criação e transmissão do conhecimento como tarefa central, característica encontrada no modelo Alemão ou Prussiano; utiliza, ainda, em seu bojo, embora em proporção menor, a concepção da estratificação da educação no sentido de utilizar metodologias tanto para instituições educativas quanto para profissionais ou, até mesmo, culturais, visando a formar profissionais quase que estritamente para o mercado de trabalho, sendo este modelo, denominado Anglo-Saxônico ou Newmeniano; Por último, perfilha traços do Modelo Francês ou Napoleônico como forma de propiciar o estabelecimento de faculdades para cada profissão que diplomam os alunos para o exercício profissional, outorgando-lhes títulos e qualificações com reconhecimento dado pelo governo (MAGALHÃES, 2006).

Nessa direção, convém atenuar que a questão inerente às mudanças ocorridas no âmbito da estrutura organizacional e colegiada da UFG desde sua criação remetem à alusão de que a instituição procura, de alguma forma, acompanhar as mudanças decorrentes do cenário externo, mesmo que com muita cautela, diferentemente das mudanças ocorridas nas empresas privadas, que, em geral, são mais flexíveis, ágeis e dinâmicas.

Apesar da busca institucional em criar um modelo próprio, a partir da cultura dimensionada em sua estrutura, ainda existe uma questão a ser levantada. Trata-se do nível de maturidade em que se encontra para introduzir um modelo de gestão que propicie a criação ou reafirmação de uma identidade própria.

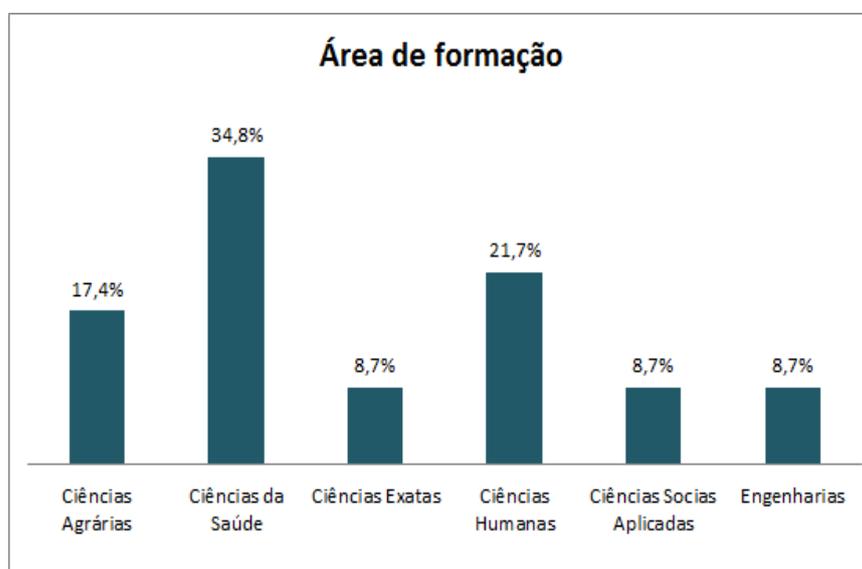
Nessa questão, procurou-se verificar com os gestores externos, designados *stakeholders*, em que nível de maturidade encontra-se a UFG para implementar um modelo de gestão que favoreça essa afirmação/resgate da identidade institucional, obtendo os seguintes resultados (GRÁFICO 1).



Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Sendo assim, verificou-se que mais de 60% da amostra consideram que a UFG não possui maturidade suficiente para implementar um modelo de gestão, estando entre os níveis baixo, médio e razoável. Cabe ressaltar que, ao serem questionados a respeito da maturidade da UFG para a implementação dos modelos de gestão, cerca de 40% dos gestores entrevistados acreditam que a universidade se encontra no nível médio de maturidade, ou seja, não estão certos de que a UFG está preparada para esse tipo de mudança, sob o ponto de vista da gestão. Para complementar, procurou-se levantar a área de formação dos gestores visando apropriar-se das competências a eles atribuídas em relação aos cargos de gestão ocupados.

**Gráfico 02:** Área de formação dos gestores, em porcentagem.



Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Observou-se então que o maior número de entrevistados possui formação na área da saúde, representando 34,8% da amostra (Gráfico 02); o que evidencia algumas particularidades interessantes, a saber: (1) contribuição efetiva na gestão da universidade; (2) articulação política; (3) grupos fortemente articulados para defender interesses individuais e da coletividade e; (4) legitimidade de apoio em detrimento aos interesses particulares. Sobre esse assunto, a concepção da gestora n. 01, por ocasião da entrevista, oferece contribuição pertinente ao estudo, a saber:

Pesa muito na gestão não ter essas competências, e que o professor, de modo geral, e que não é formado na área, ao assumir a gestão, não tem conhecimento suficiente ou, no máximo, para ser pesquisador da área. O professor da área de odontologia, por exemplo, não tem uma formação em gestão, e isso só aprende na prática, apanhando. (ENTREVISTA, GESTORA 01, 2015)

Nessa propositura, a Administração Central da UFG é constituída por: (a) Conselho Universitário (CONSUNI); (b) Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura (CEPEC); (c) Conselho de Curadores; e (d) Reitoria. O Conselho Universitário é o órgão máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento da Universidade.

Dentre os principais órgãos, destaca-se o CEPEC, que é o órgão de supervisão, com atribuições deliberativas, normativas e consultivas sobre atividades didáticas, científica, culturais, artísticas, de interação com a sociedade, e está estruturado em duas instâncias de deliberação, o Plenário, e as seguintes Câmaras Setoriais:

- Câmara de Graduação;
- Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação; e
- Câmara de Extensão e Cultura.

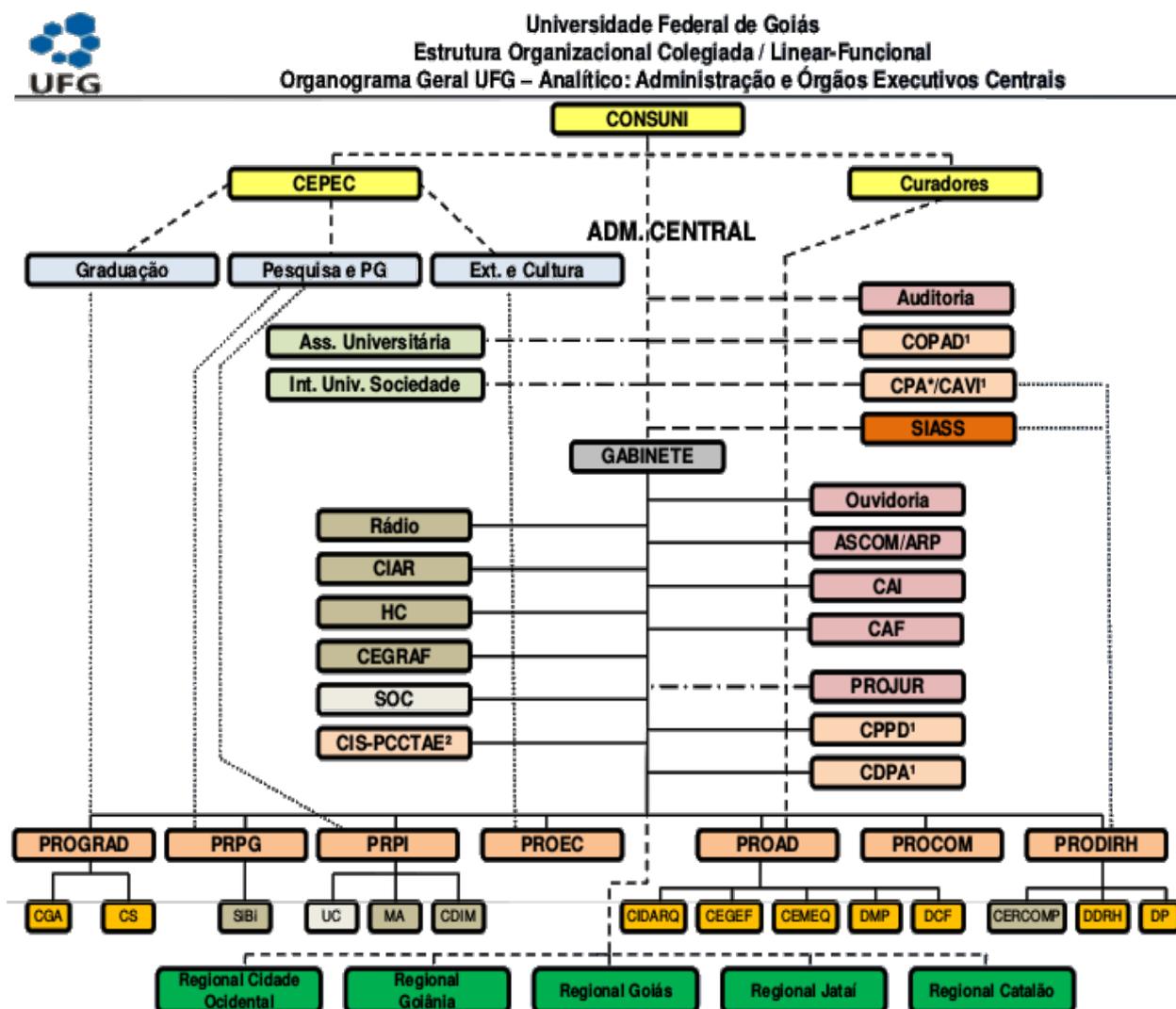
O Conselho de Curadores é o órgão de fiscalização econômico-financeira da universidade. Já a Reitoria, órgão executivo central, administra, coordena, fiscaliza e supervisiona todas as atividades universitárias, funções exercidas pelo reitor, nomeado na forma da lei, auxiliado pelo vice-reitor, e assessorado pelas Pró-Reitorias, Chefia de Gabinete, Procuradoria Jurídica, Coordenadorias, Assessorias Especiais e Órgãos Suplementares e Administrativos.

Já, a Coordenadoria dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* submete ao Conselho Diretor as políticas a serem implantadas, sendo responsável pela operacionalização de suas atividades.

Adiante, em relação à sua estrutura organizacional, identificou-se nos documentos que a mesma possui uma estrutura verticalizada e funcional, com poder decisório descentralizado

em órgãos competentes, visando dotá-la de maior participação e celeridade nas decisões. (FIGURA 10)

Figura 10: Estrutura Organizacional da Universidade Federal de Goiás



Fonte: UFG em números, 2010.

Ainda de acordo com o documento, esta nova estrutura elimina o paralelismo de funções e a fragmentação do poder administrativo, criando, ainda, o ambiente propício para uma maior articulação entre os ensinos de graduação e de pós-graduação, entre o ensino e a pesquisa, e entre a graduação, a pós-graduação e a extensão.

Em relação às Unidades Acadêmicas de Goiânia, os Órgãos Suplementares e os Campus do Interior, ambos constituem locais em que a UFG desenvolve suas atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão. A universidade possui ainda, em sua estrutura acadêmica, o Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada à Educação (CEPAE), que oferece os diversos níveis da educação básica e atua como colégio de aplicação.

As Unidades Acadêmicas dos Campus de Goiânia são constituídas por:

- Conselho Diretor;
- Diretoria;
- Coordenadoria dos Cursos de Graduação;
- Coordenadoria dos Programas de Pós-Graduação stricto sensu; e
- Departamentos, quando houver.

As Unidades Acadêmicas são as seguintes: Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos; Escola de Engenharia Civil; Escola de Engenharia Elétrica e Engenharia de Computação; Escola de Música e Artes Cênicas; Escola de Veterinária e Zootecnia; Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia; Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia; Faculdade de Filosofia; Faculdade de Nutrição; Faculdade de Artes Visuais; Faculdade de Ciências Sociais; Faculdade de Direito; Faculdade de Educação; Faculdade de Educação Física; Faculdade de Enfermagem; Faculdade de Farmácia; Faculdade de História; Faculdade de Letras; Faculdade de Medicina; Faculdade de Odontologia; Instituto de Ciências Biológicas; Instituto de Estudos Sócios- Ambientais; Instituto de Física; Instituto de Matemática e Estatística; Instituto de Informática; Instituto de Patologia Tropical e Saúde Pública; Instituto de Química.

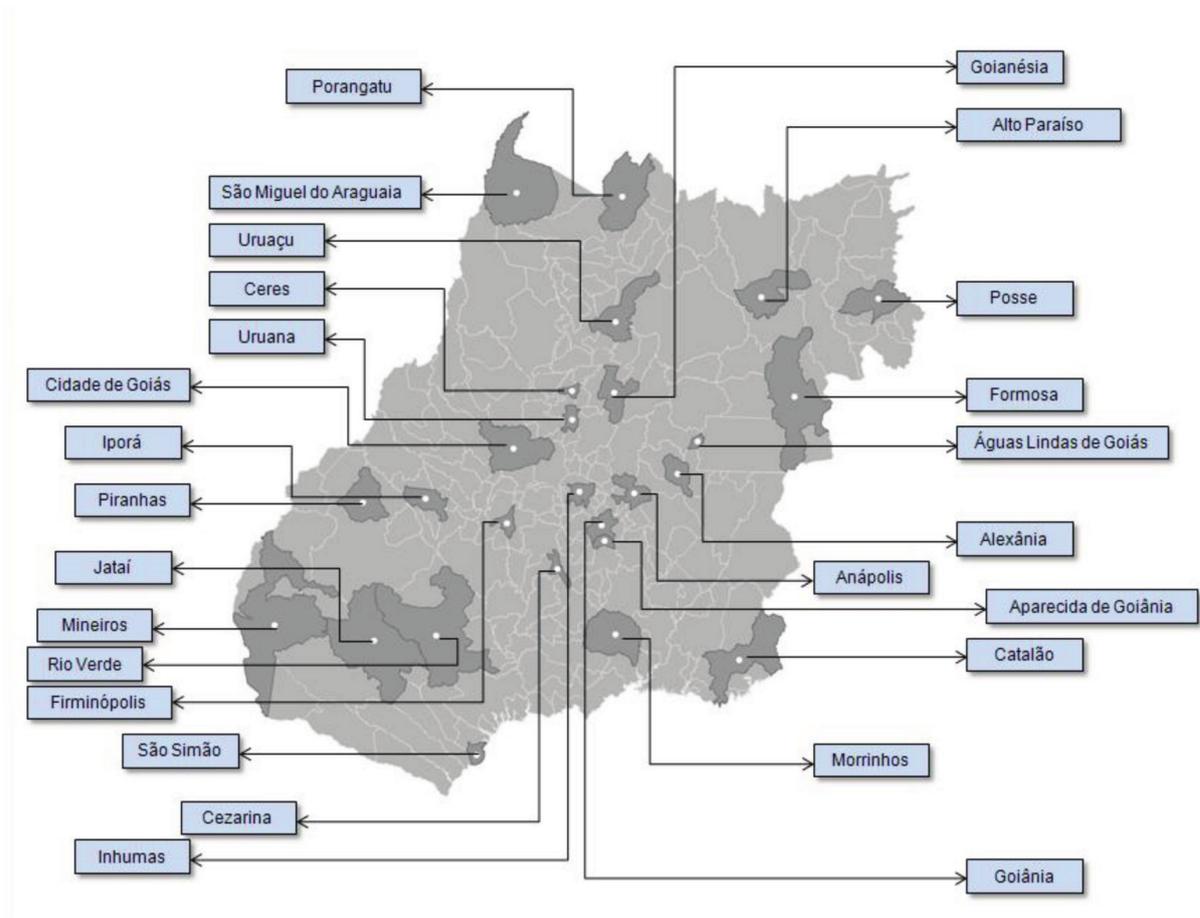
Os Órgãos Suplementares, com atribuições técnicas, culturais, desportivas, recreativas, assistenciais, fornecerão apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade, sendo os seguintes: Hospital das Clínicas; Hospital Veterinário; Biblioteca Central; Rádio Universitária; Museu Antropológico; Centro Editorial Gráfico; Centro Integrado de Aprendizagem em Rede; Centro de Documentação, Informação e Memória.

Dessa forma, a UFG visa dotar-se da flexibilidade necessária para acompanhar a evolução do conhecimento e as exigências da sociedade em relação à cooperação interdisciplinar, especialmente entre diferentes Unidades Acadêmicas.

Sobre o acompanhamento da evolução do conhecimento e as exigências da sociedade, evidenciou-se que a UFG preconizou momentos de inúmeros embates sobre seu futuro, onde, essencialmente, nos últimos anos, ocorreram grandes transformações em sua estrutura.

No período de 2006 a 2010, em virtude da implantação, pelo governo federal, de dois programas de expansão do ensino superior, foram introduzidas novas mudanças na estrutura da universidade. O primeiro, iniciado em 2006, modificou a organização física e acadêmica dos Campus de Catalão e de Jataí. Já o segundo, iniciado em 2008 e denominado Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), envolveu a estrutura geral da universidade, ou seja, as regiões norte, sul, sudeste e noroeste do Estado. (FIGURA 11).

**Figura 11:** Transformações estruturais resultantes da adesão ao REUNI.



Fonte: UFG em números, 2010.

No que tange a estrutura física a partir do REUNI, nota-se que houve uma expansão considerável, onde as Unidades Acadêmicas puderam usufruir de centros de aulas modernos, laboratórios equipados e mobiliários novos, além da ampliação e modernização da estrutura administrativa, que compõe as salas dos docentes, as secretarias e as demais divisões administrativas.

Em 2001 a UFG possuía uma área construída de aproximadamente 198.253,00 m<sup>2</sup>. (UFG em números, 2001-2010). Em 2009, sua área construída já era de 255.552,00 m<sup>2</sup>, uma expansão na estrutura física em mais de 40% (quarenta por cento).

Outro dado importante evidenciando os impactos do REUNI na estrutura da UFG é em relação ao orçamento. Seu orçamento anual executado em 2001 era de R\$ 200.605.886,71. (UFG em números, 2001-2010). Porém, em 2009, data do seu último senso, seu orçamento anual executado foi de R\$ 671.646.336,18, um aumento correspondente a quase 200% (duzentos por cento) no período de 2001 a 2009.

Sobre a quantidade de alunos totais matriculados na UFG, observou-se que em 2001, primeiro ano do REUNI, a instituição abriu 3015 vagas nos diversos cursos de graduação presencial existentes e contava com um total de 12.857 alunos. Já, em 2009, a UFG disponibilizou 5.776 vagas distribuídas por 130 cursos de graduação (não se consideraram em separado as diversas modalidades de instrumento no curso de Música e as habilitações em línguas do curso de Letras). Até a data do último sensu, a UFG contava com um montante de 16.233 alunos matriculados, ou seja, em 9 (nove) anos a mesma elevou o quantitativo de alunos efetivamente matriculados em mais de 30% (trinta por cento).

O aumento do número de vagas é entendido como uma resposta ao termo de adesão ao REUNI e possui forte relação com às suas dimensões, que visa, dentre outras atribuições: criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação; melhorar a qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição; e estimular a diversidade do sistema de ensino superior (DECRETO n. 6096/07).

De acordo com informações disponíveis no PDI dos referidos anos, se comparados, ambos, número total de alunos matriculados e montante total de recursos citados anteriormente, verifica-se que possui certa coerência na relação de recursos disponibilizados por aumento da demanda ou de vagas disponibilizadas, evidenciando uma vinculação linear ascendente entre ambas.

Portanto, entende-se que, nesse aspecto, existem impactos positivos na estrutura da UFG e coerência de propósitos em relação às dimensões estabelecidas no plano de reestruturação e expansão das universidades federais (TABELA 1).

**Tabela 1:** Panorama sintético do REUNI na UFG

UFG – REUNI (ref. 2001/2009)	Antes do REUNI	Depois do REUNI
Área construída	198.253,00 m <sup>2</sup>	255.552,00 m <sup>2</sup>
Orçamento estimado	200.605.886,71/ano	671.646.336,18/ano
Vagas disponibilizadas	3.015 vagas nas diversas modalidades/ano	5.776 vagas nas diversas modalidades/ano
Quantidade de docentes	1079 docentes	2038 docentes
Quantidade de técnicos administrativos	1889 técnicos administrativos	2.336 técnicos administrativos
Quantidade de alunos matriculados	12.857 alunos	16.233 alunos

Fonte: Adaptado de UFG em números, 2010.

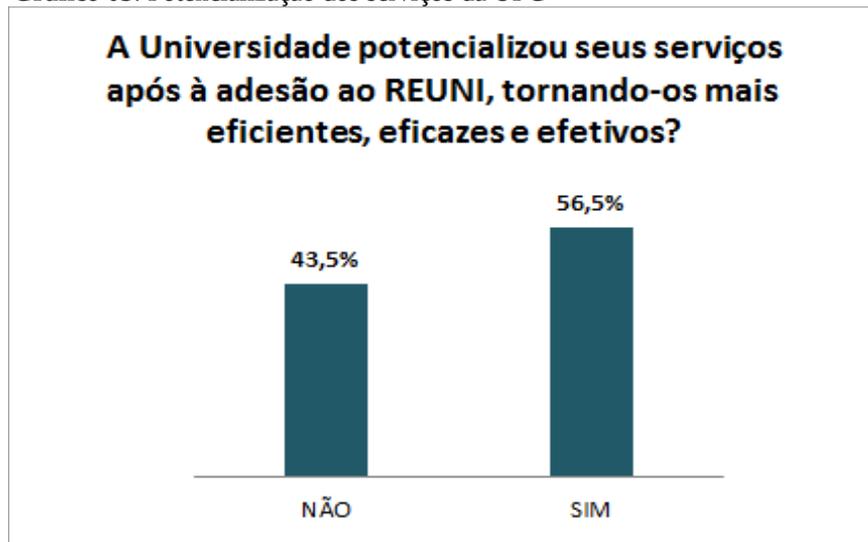
Sendo assim, no escopo do REUNI instituído na UFG, considera-se que o mesmo é responsável, entre outras ações:

- (1) pela ampliação dos cursos de graduação do Campus Catalão, de 8 cursos em 2005 para 21 em 2012, do Campus Jataí, de 11 cursos em 2005 para 24 em 2012;
- (2) pela implantação do Campus da Cidade de Goiás, com quatro cursos de graduação até 2012, que exigirá também reformulações estatutárias e regimentais importantes, pois, dessa forma, a UFG converte-se em uma instituição multicampus;
- (3) pelo desmembramento da Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia (FCHF), do Campus Samambaia em Goiânia, em três novas unidades acadêmicas - Faculdade de Ciências Sociais (FCS), Faculdade de História (FH) e Faculdade de Filosofia (FAFIL);
- (4) pela criação da Faculdade de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis (FACE).

Nesse entendimento, no texto do Decreto sobre as finalidades do REUNI, vislumbram-se perspectivas de continuidade do mesmo, se desvinculando de ações meramente de interesses político-partidários; sendo descrito no texto original a finalidade de “formar, estrategicamente, mão de obra qualificada para as necessidades sociais, econômicas e com padrões apropriados de sustentabilidade para este novo ciclo de crescimento e desenvolvimento que se expressa atualmente no país e no mundo” (DECRETO n. 6096/07).

Vislumbrando identificar se, de fato, os serviços oferecidos pela UFG após à adesão ao REUNI melhoraram, a pesquisa identificou que 56,5% dos gestores confirmaram que a universidade potencializou seus serviços depois da aprovação do REUNI, conforme Gráfico 03. Porém, ressalta-se que 43,5% não consideram que o REUNI potencializou os serviços da UFG, o que demonstra uma pequena diferença entre percentuais (GRÁFICO 3).

Portanto, considera-se que os gestores possuem certo receio em relação ao Plano e seus benefícios para a Universidade.

**Gráfico 03:** Potencialização dos serviços da UFG

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Observa-se que o termo “estrategicamente” utilizado no texto do decreto pressupõe que, segundo Hitt et al. (2007, p. 26) existe “a ideia de um conjunto coordenado de compromissos e ações projetadas para explorar as competências essenciais [...] formulando, implementando, (monitorando – grifo meu) e criando valor para as partes interessadas”. Esse conceito precípua se mostra como cíclico e contínuo, caso contrário, estará fadado à descreditação por parte das instituições que aderiram.

Ainda sobre o REUNI, a pesquisa procurou identificar também se existe alguma associação entre o nível de maturidade que se encontra a UFG para implementar modelos de gestão e a potencialização dos serviços após a adesão ao REUNI (TABELA 2).

**Tabela 2** – Nível de maturidade x Potencialização dos serviços após a adesão ao REUNI

Nível de maturidade que a UFG se encontra	Potencializou seus serviços após à adesão ao REUNI				
	NÃO		SIM		p-valor
	Quant.	%	Quant.	%	
Baixo	3	30%	0		
Médio	3	30%	6	46%	
Razoável	3	30%	2	15%	
Alto	0		4	31%	
Muito Alto	1	10%	1	8%	
Total Geral	10		13		0.09313

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Para os pesquisados que acreditam que a Universidade potencializou seus serviços após à adesão ao REUNI, tornando-os mais eficientes, eficazes e efetivos, 46% deles

acreditam a UFG se encontra em um nível de maturidade médio para implementar modelos de gestão que favoreçam o alcance dos macro objetivos estabelecidos.

Dessa forma, a pesquisa voltou-se para o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com a qual procurou extrair as principais diretrizes que norteiam as decisões no âmbito da gestão da UFG. Em relação ao panorama e a identidade institucional (re)afirmada ao longo de sua história, a UFG possui a missão de: “gerar, sistematizar e socializar o conhecimento e o saber, formando profissionais e indivíduos capazes de promover a transformação e o desenvolvimento da sociedade”. (BRASIL, UFG, 2010).

Para cumprir sua missão e com pensamento no longo prazo, a universidade busca incentivar a relevância social, econômica e política, a partir da utilização e reprodução do conhecimento envolvido nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Suas ações são pautadas por três objetivos: (a) integrar ensino e pesquisa para encontrar soluções para problemas e aspirações da comunidade; (b) organizar, apoiar e acompanhar ações de interação entre a universidade e a sociedade, gerando benefícios para ambas; e (c) incentivar a produção cultural da comunidade acadêmica e comunidades circunvizinhas.

A Universidade Federal de Goiás, portanto, procura atuar respeitando os seguintes princípios estatutários:

I. a gratuidade do ensino, cuja manutenção é responsabilidade da União; II. o respeito à diversidade e ao pluralismo de ideias, sem discriminação de qualquer natureza; III. A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; IV. A universalidade do conhecimento e o fomento à interdisciplinaridade; V. o compromisso com a qualidade, a orientação humanística e a preparação para o exercício pleno da cidadania ao executar suas atividades; VI. o compromisso com a democratização da educação, no que concerne à gestão, à igualdade de oportunidade de acesso, e com a socialização de seus benefícios; VII. O compromisso com a democracia e com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do país; e VIII. o compromisso com a paz, com a defesa dos direitos humanos e com a preservação do meio ambiente (BRASIL, UFG, 2010)

Em síntese, a UFG atua conforme os princípios e características elencadas anteriormente, e sua finalidade é produzir, sistematizar e transmitir conhecimentos, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, objetivando, sobretudo, alcançar uma sociedade mais justa, em que os cidadãos se empenhem na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais.

#### 4.1.2 A Faculdade de Odontologia da UFG

Foco deste estudo, a Faculdade de Odontologia (FO) da Universidade Federal de Goiás (UFG), com sede em Goiânia, é uma Instituição de Ensino Superior, fundada em 12 de outubro de 1945 como Faculdade de Farmácia e Odontologia de Goiás, autorizada a funcionar em 12 de dezembro de 1947. Em 14 de dezembro de 1960, foi incorporada à Universidade Federal de Goiás, regulamentada através da Lei nº 3.834-C, separando-se da Faculdade de Farmácia pela Lei 5.207 de janeiro de 1967, tendo formado mais de 3.000 Cirurgiões-Dentistas.

A Faculdade de Farmácia e Odontologia de Goiás, inicialmente, era mantida pela Sociedade São Vicente de Paula, funcionando de forma considerada precária, mesmo para os padrões da época, nas dependências da Santa Casa de Misericórdia. Mais tarde, em 1956, foi transferida para o prédio onde atualmente funciona o Museu da UFG.

Vinculada à Faculdade de Farmácia, a FO tinha duração de 3 anos de acordo com a normativa padrão do currículo vigente no Brasil, na época, instituído pelo Decreto nº 19.852 de 1931.

As alterações curriculares dos cursos de Odontologia, desde então, tiveram os mesmos objetivos: adequar a formação dos profissionais às inovações técnico-científicas condicionadas pelo desenvolvimento das ciências biológicas.

Aliado a esse fato, essas alterações tiveram também como foco a tentativa de formar profissionais mais comprometidos com uma noção histórica mais ampliada de saúde.

Concomitante às propostas de reformulação curricular, discutia-se em outras esferas a necessidade de formação de recursos humanos para a saúde, capaz de trabalhar na perspectiva da saúde pública.

Nesse sentido, a OPAS (Organização Pan-Americana de Saúde) se tornou parceira das iniciativas nacionais, principalmente dentro do Ministério da Saúde e da Educação, na formulação de programas para reorientação da formação dos profissionais de saúde.

Nessa propositura, destaca-se o Programa de Preparação Estratégica de Pessoal de Saúde – PPREPS de 1976, elaborado pelo Ministério da Saúde, com apoio do MEC (Ministério da Educação) e da OPAS, com o objetivo de “preparar a adequação da formação de pessoal de saúde (quantitativa e qualitativamente) às necessidades e possibilidades dos serviços por meio de uma progressiva “integração” das atividades de formação na ‘realidade do Sistema de Serviços de Saúde’” (PPREPS, 1976, p.3). Este foi o primeiro de uma série de

programas interministeriais instituídos no Brasil com o objetivo de (re)orientar a formação dos recursos humanos em saúde (BRASIL, UFG-FO, 2015).

Em sua estrutura organizacional, a FO é composta de uma diretoria, uma coordenação de curso e dois departamentos que agrupam as diferentes disciplinas: (1) Departamento de Ciências Estomatológicas (DCE); (2) Departamento de Prevenção e Reabilitação Oral (DPRO) e demais áreas e comissões instituídas visando criar condições qualitativas de formação, especialização e atendimento às demandas, num ambiente flexível que favoreça às novas mudanças; e dada as proporções de aumento e necessidades da coletividade, procurou-se, ainda, estabelecer nova concepção sobre a estrutura organizacional, atuando de forma mais democrática.

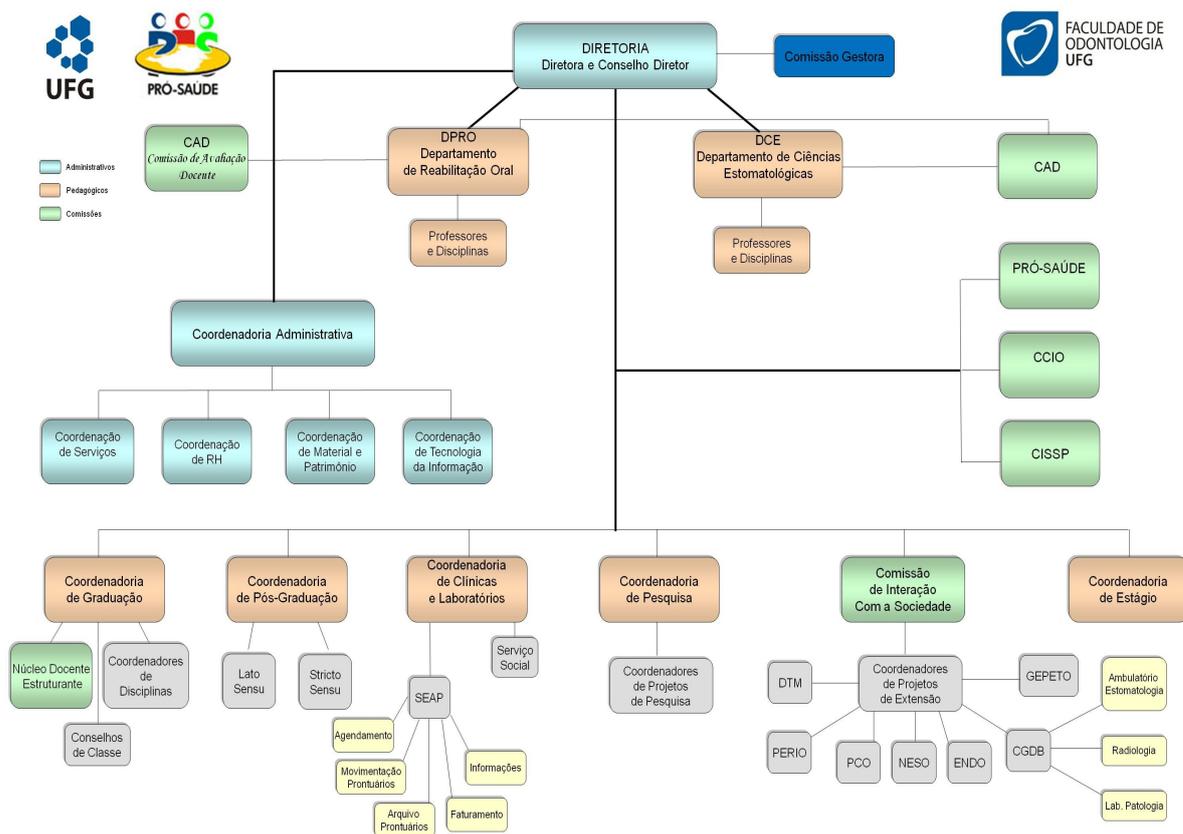
Sobre a autonomia administrativa, constatou-se que a FO seguiu os parâmetros da estrutura organizacional da UFG por entender que existe uma integração à universidade; que a faculdade faz parte de um todo que é a universidade; que não interfere em sua autonomia; e que a autonomia deve ser conduzida de cima para baixo, ou seja, da universidade para as faculdades; sendo muito respeitado no âmbito interno da Odonto (ENTREVISTA, GESTORA 01, 2015).

De acordo com a Gestora 01:

havia muitas queixas de que as decisões eram tomadas e a maioria das pessoas não tomava nem conhecimento. [...] nossa proposta era de que a gestão seria mais participativa; com parâmetros que serviriam para conduzir um planejamento de gestão a partir da necessidade de mudança identificada (ENTREVISTA, GESTORA 01, 2015).

Dessa forma, seguindo a estrutura organizacional da universidade, a FO estabeleceu uma estrutura organizacional verticalizada que integra diversas áreas independentes, mas que interrelacionam entre si, mantendo a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão (FIGURA 12).

**Figura12:** Organograma funcional da Faculdade de Odontologia da UFG



Fonte: Faculdade de odontologia (2015)

Adiante, para conhecer melhor o contexto da faculdade de odontologia, buscou-se informações nos documentos relativos às práticas pedagógicas.

Sobre esse assunto, tem-se que o Curso de Graduação em Odontologia possui, atualmente, a duração de 5 anos letivos, sendo constituído por disciplinas obrigatórias, Estágios (Emergência e Extensão), Atividades Complementares e Educação Física, totalizando-se 4.324 horas. A cada ano são oferecidas 60 vagas.

Já, os Cursos de Pós-Graduação (Aperfeiçoamento, Especialização e Mestrado) dão a oportunidade ao graduado de se atualizar e se aperfeiçoar no campo tecnológico, científico e cultural. Atualmente, o andamento dos cursos de pós-graduação na FO/UFMG encontra-se como descrito a seguir:

- 8 cursos de atualização ministrados nas áreas de Clínicas Odontológicas, Oclusão, Ortodontia, Odontopediatria e Prótese;
- 8 cursos de pós-graduação senso lato concluídos (Radiologia Odontológica, Prótese Dentária, Endodontia, Odontopediatria, Ortodontia), 02 em desenvolvimento (Odontopediatria e Ortodontia);

- Um mestrado interinstitucional (FO-UFG/USP) concluído na área de Prótese Dentária.
- Um mestrado acadêmico (reconhecido e autorizado pela CAPES) em andamento.
- Em breve se iniciará um doutorado acadêmico.

Nesse cenário, a FO atua na área do conhecimento de Ciências da Saúde, por meio da educação presencial, modalidade bacharelado, com o curso de graduação em Odontologia, com carga horária de 4.372 horas em regime integral.

Já, sobre o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), o mesmo tem sido construído e aprimorado desde o início de 2000, por meio de comissões designadas para propor a reformulação curricular tendo em vista a necessidade de adequar o curso às exigências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB), do Regime Geral dos Cursos de Graduação da UFG (RGCG) aprovado em 2002 e, por fim, às Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Odontologia (DCNO) aprovadas em 2002.

Quanto às atividades de extensão, a FO/UFG tem convênio firmado com a Secretaria Municipal de Saúde de Goiânia desde 1987. Antes mesmo da regulamentação constitucional da parceria ensino-serviço, os estudantes de odontologia faziam estágios de atenção em saúde bucal em equipamentos odontológicos simplificados. Os preceptores, desde então, eram partícipes do planejamento das atividades e havia, já nesta época, uma padronização dos procedimentos clínicos considerando os protocolos e disponibilidade dos serviços.

Atualmente, a diversidade de cenários e práticas do SUS se ampliou, incluindo gestão no âmbito central e distrital; controle social do SUS e ainda, ações intersetoriais envolvendo os setores da educação e assistência social. A inclusão do SUS como um espaço de ensino-aprendizagem não se circunscreve somente às disciplinas da área de saúde coletiva. Esta articulação, segundo consta no projeto pedagógico de curso da FO, deve ser ampliada com a implementação do Pró-Saúde, pois, “este constitui um mecanismo de incentivo para a mudança curricular considerando o desafio de também expandir na área de pesquisa e inovação tecnológica” (BRASI, UFG-FO, 2015).

Neste sentido, as Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN dos cursos da área da saúde aprovadas tem por objetivo: construir perfil acadêmico e profissional com competências, habilidades e conteúdos contemporâneos para atuarem com qualidade e resolutividade, inclusive no SUS (MEC, 2002).

Segundo o Artigo 4º das DCNO (MEC 2002), o cirurgião-dentista deve ainda ser capaz de: pensar criticamente; tomar decisões; ser líder; atuar em equipes multiprofissionais; planejar estrategicamente para contínuas mudanças; administrar e gerenciar serviços de saúde e aprender permanentemente.

No bojo do documento, existe, ainda, a ênfase nos desempenhos esperados dos estudantes em programas de aprendizagem e cronogramas das disciplinas em curso, onde há o predomínio das ações de domínio cognitivo e de domínio psicomotor; estas, com ênfase na execução de procedimentos clínico-restauradores.

No âmbito da faculdade, espera-se, ainda, que professores e educandos aprendam a trabalhar, além das questões técnicas, as emoções e as relações interpessoais, a formação de cidadãos que saibam apreender a realidade social e tenham capacidade crítica e compromisso político, para enfrentar os problemas complexos da contemporaneidade (BRASIL, UFG-FO, 2015).

Sendo assim, considera-se que a FO possui características essencialmente ligadas ao papel social de humanização e emancipação, formando alunos para crescerem como pessoas e cidadãos; e onde os professores e técnicos administrativos tenham, efetivamente, participações ativas nesse processo, repensando suas práticas e ressignificando-as.

Essas características corroboram com o que Nussenzevig (1998, p. 24) afirma sobre o futuro da universidade, onde “seu papel deve estar ligado diretamente para atender os anseios da sociedade”.

Tradicionalmente, a FO procura vincular a formação profissional e sua prática, às questões de atenção à doença, tratando o indivíduo como centro, com ênfase na prática curativa; com o saber e o poder muito centrado no profissional seja ele médico, cirurgião-dentista ou enfermeiro; e com uma formação que não vincula os profissionais somente aos serviços, mas à comunidade.

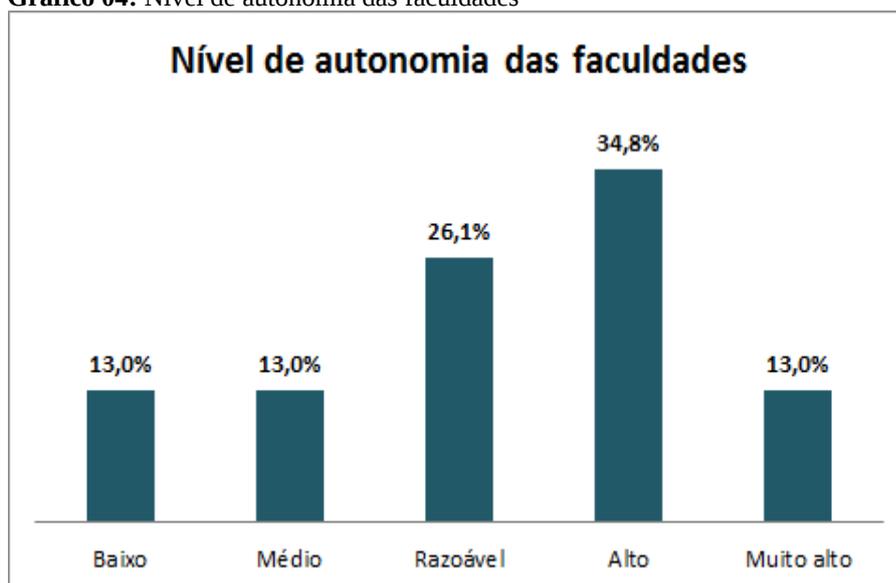
Nesse ponto, percebe-se que a relação serviço/comunidade é questionável, ou seja, será que a FO possui, de fato, autonomia decisória, em todos os âmbitos, para se alcançar um patamar de qualidade desejado, de forma que sejam atendidas todas as demandas com qualidade e respeito?

Entende-se, portanto, que a FO ao contextualizar essa dimensão a partir do termo “tradicionalmente”, priorizou defender veementemente à necessidade de autonomia “plena”, reprovando qualquer tentativa de manipulação ou interferência na dinâmica da gestão pedagógica ou administrativa. A FO, dessa forma, insere-se no grupo de instituições públicas contrárias a qualquer forma de manipulação, igualmente defendida por Wanderley (2003, p. 70) onde afirma que: “não se pode admitir interferências externas em questões pedagógicas e administrativas no bojo das universidades públicas, de forma a ferir o princípio da autonomia universitária previsto na legislação”.

Nessa visão, o corpo docente e administrativo da FO compreende que a busca de autonomia perpassa o crivo da dinâmica de ensino-aprendizagem e eleva o nível de pensamento à real contribuição à sociedade, direcionando os serviços educacionais propostos conforme entendimento da dinâmica dos profissionais e sua relação com a comunidade.

Quanto ao nível de autonomia das faculdades, 52,2% dos gestores acreditam que a autonomia é de baixa a razoável; e 47,8% dos gestores confirmam que o nível é alto a muito alto (GRÁFICO 04).

**Gráfico 04:** Nível de autonomia das faculdades



Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Observa-se no gráfico que existe equilíbrio entre os que consideram o nível de autonomia das faculdades baixo (13%) e os que consideram muito alto (13%), estando ambos nos extremos da escala *Likert*; o que remete a uma possível distorção na comunicação entre os papéis e atribuições da universidade para com as faculdades e o inverso no sentido de apoiar diretamente o atingimento dos objetivos estabelecidos pela faculdade.

Diante do exposto, entende-se, ainda, que um dos propósitos da faculdade de não aderir ao REUNI fundamenta-se na legislação da educação, que aduz ter a universidade: “capacidade de autogestão e decisória sobre assuntos inerentes ao ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, lei n. 9.394/96).

Outra questão no contexto da FO recai sobre o questionamento de oferecer respostas acadêmicas, políticas e estratégicas aos novos desafios do século XXI. No entendimento disposto nos documentos da FO, o Decreto presidencial 6.096/07 que institui o REUNI e suas dimensões, além de ferir o princípio da autonomia, homogeniza todos os cursos com foco na ampliação da oferta de vagas, sem levar em consideração a realidade em cada contexto.

Na concepção da gestora 01:

A Faculdade de Odontologia não entrou no REUNI; não entramos dentro da proposta da Universidade de ampliação de vagas para a graduação pela concepção e consenso da categoria (classe odontológica) de que o país NÃO necessita de ampliar o número de profissionais, mas sim de melhorar a distribuição geográfica dos mesmos, ou seja, tem dentistas demais em grandes centros e faltam dentistas nas cidades do interior; e isso ocorre igualmente em muitas outras profissões, especialmente na área da saúde, onde o profissional recém formado não quer ir para cidades interioranas (ENTREVISTA, GESTORA 1, 2015).

A gestora 01 complementa que existem outras justificativas que foram decisivas para que a faculdade optasse em não aderir ao REUNI. São Elas: 1) Não foi amplamente discutido no âmbito da faculdade; 2) A faculdade se sentiu “pressionada” a aderir; 3) Preocupação somente em abrir novas turmas, sem um olhar especial para os laboratórios em geral; 4) Concepção de que não se pode vincular um plano ao aumento das demandas com ênfase somente na graduação, mas, também, deveriam ampliar a visão através das atividades desenvolvidas na extensão e nas pós-graduações; 5) Receio pela falta recursos para o custeio da estrutura da faculdade no longo prazo (corte de verbas).

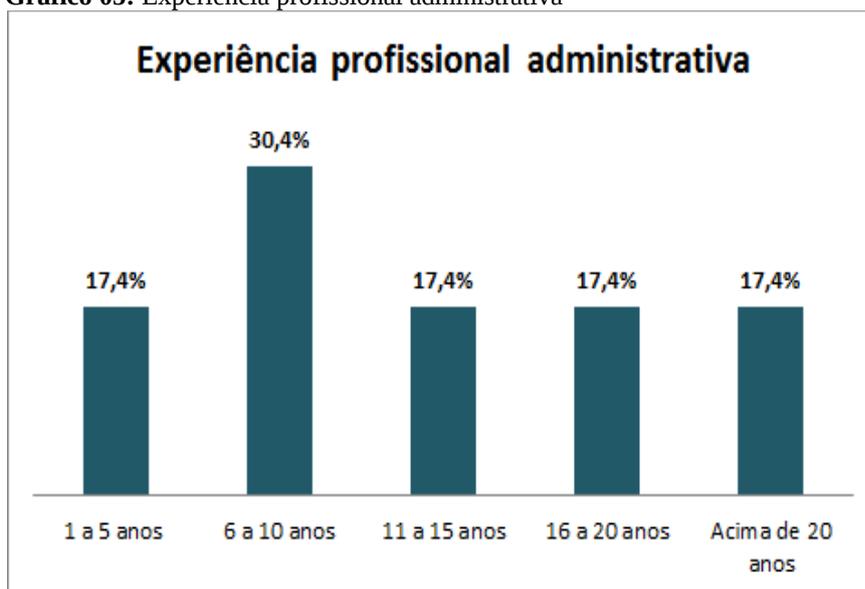
Assim sendo, considera-se que a faculdade de odontologia optou pela não adesão ao REUNI porque, além de ferir o princípio da autonomia universitária, não foi pensado a partir da realidade de cada contexto, levando em consideração suas particularidades nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Diante desse contexto, a FO teve que recorrer às diversas formas de atuação para minimizar os impactos da não adesão ao REUNI, sendo uma delas, melhorar a gestão e suas práticas no sentido de otimizar os recursos limitados às demandas sempre crescentes.

Para ilustrar essa realidade, a pesquisa recorreu à experiência profissional administrativa para constatar se, de fato, a experiência nesse campo interfere na busca por uma gestão que corresponda às expectativas das partes envolvidas.

Constatou-se que 30,4% dos *stakeholders* participantes da pesquisa possuem de 6 a 10 anos de experiência profissional administrativa, um percentual considerado alto em relação à média considerada, que é em torno de 15 anos de experiência, ou seja, os *stakeholders* possuidores de cargos de gestão, em sua grande maioria, possuem apenas de 6 a 10 anos de experiência.

Por um lado, entende-se que um paradigma pode estar sendo superado, com pensamentos inovadores sob o ponto de vista da gestão; por outro lado, pode ser que essa dinâmica seja cíclica e difundida aos novos gestores para atestar uma cultura conservadora já enraizada (GRÁFICO 5).

**Gráfico 05:** Experiência profissional administrativa

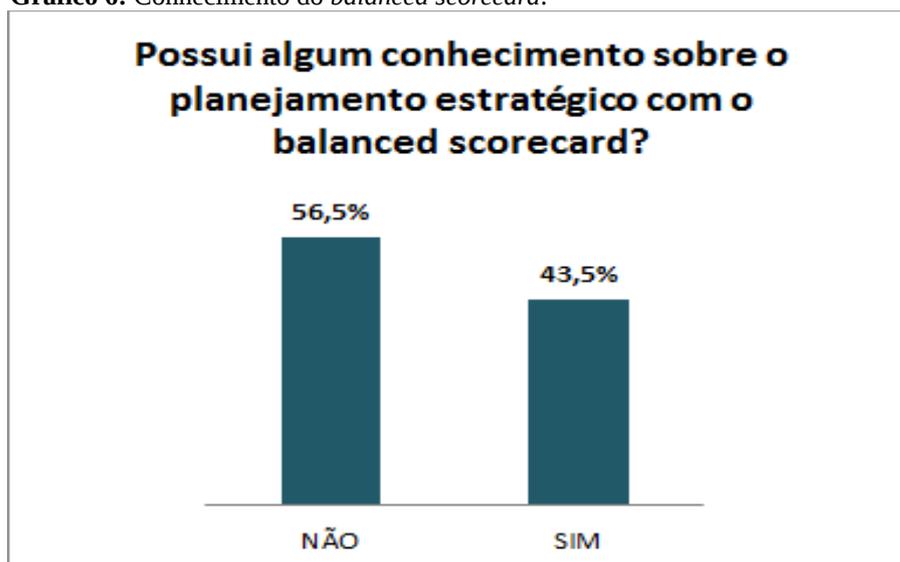
Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

A pesquisa identificou, ainda, que a quantidade de anos de experiência não tem relação direta com algum conhecimento sobre gestão, mas sim no envolvimento e comprometimento das pessoas.

Na concepção da gestora n. 2:

Temos na universidade vários sistemas que foram criados para descentralizar os serviços, para um ter autonomia para resolver, só que quando você percebe, as pessoas não tem esse conhecimento, e acabam criando uma demanda que sobrecarrega e que poderia estar resolvendo, estar fazendo uma solicitação de um serviço, com um sistema em que acompanho, ou seja, as pessoas acham que os sistemas foram criados somente para que a coordenação resolva e não para descentralizar e cada um fazer o serviço inerente ao sistema criado; outra coisa é a falta de comprometimento em acompanhar esses processos também. É necessário conhecer a universidade mais a fundo, seus processos, conhecer os órgãos administrativos e complementares (ENTREVISTA, GESTORA 2, 2015).

Adiante, observou-se que a partir dessa informação não seria suficiente para constatar se os anos decorrentes da experiência profissional teria alguma relação para tornar as práticas administrativas mais eficientes. Assim, a pesquisa procurou identificar, também, se os *stakeholders* possuem conhecimento sobre o planejamento estratégico com o BSC (Gráfico 6). Portanto, de acordo com o Gráfico 6, 56,5% dos *stakeholders* afirmam não terem nenhum conhecimento a respeito do planejamento com o BSC, o que revela uma realidade atípica para quem exerce uma função administrativa, mesmo porque o planejamento estratégico é amplamente defendido por estudiosos da gestão estratégica como “o melhor caminho para se atingir o desempenho organizacional pretendido” (CERTO e PETER, 2005, p. 25).

**Gráfico 6:** Conhecimento do *balanced scorecard*.

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Dessa forma, procurou-se fazer uma associação entre a experiência profissional administrativa e o conhecimento dos gestores sobre o planejamento estratégico com o BSC visando apropriar-se de informações que pudessem contribuir para o estudo.

Pela Tabela 3 observa-se que a maior parte dos pesquisados não possui conhecimento sobre o planejamento estratégico com *balanced scorecard* (56,5%); e desses, 38% possuem de 6 a 10 anos de experiência administrativa. Com o um p-valor de 0,6238, de acordo com o teste de *Fisher* para tabelas maiores que 2x2, não se pode concluir que existe uma relação entre as variáveis, ou seja, conhecer o planejamento estratégico não implica uma maior quantidade de anos em experiência profissional administrativa e vice-versa.

**Tabela 3** - Experiência profissional administrativa x Conhecimento sobre o planejamento estratégico com o *balanced scorecard*?

Experiência profissional administrativa	Conhecimento sobre o planejamento estratégico com o <i>balanced scorecard</i> ?				p-valor
	Não		Sim		
	Quant.	%	Quant.	%	
1 a 5 anos	2	15%	2	20%	0,6238
6 a 10 anos	5	38%	2	20%	
11 a 15 anos	2	15%	2	20%	
16 a 20 anos	3	23%	1	10%	
Acima de 20 anos	1	8%	3	30%	
Total geral	13		10		

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Sendo assim, e levando em consideração que um dos principais objetivos da FO/UFG é a formação do Cirurgião-Dentista clínico geral, com consciência predominantemente preventiva e social em todos os níveis, além de desenvolver sua capacidade para diagnosticar e tratar as enfermidades da boca e estruturas anexas, como agente ativo de integração e desenvolvimento técnico, científico e cultural, estimulando a pesquisa e atuando como agente de desenvolvimento da comunidade, procurou-se aprofundar sobre o conhecimento ou não do planejamento estratégico e a capacidade dos gestores implementarem modelos de gestão que favoreçam a melhoria da qualidade dos serviços, sendo este contexto aprofundado a partir da análise do planejamento estratégico da FO.

#### **4.1.2.1 O planejamento estratégico com o BSC da Faculdade de odontologia**

Nesse entendimento, Costa (2009, p. 34) afirma que a mobilização dos gestores para a liderança do projeto de mudança; a percepção da viabilidade de implementação do projeto por todos os membros; o foco na execução e na obtenção de sinergias entre os vários níveis e áreas de responsabilidade funcional; o conhecimento e seleção das variáveis financeiras e operacionais, necessárias ao monitoramento dos processos com maior impacto na geração de valor; e, por fim, o estabelecimento das relações de causa-efeito entre as diversas variáveis, ao longo das diferentes perspectivas são essenciais para que o planejamento estratégico seja implementado com eficácia.

Nessa direção, a gestora 01 afirma que:

O planejamento estratégico com o BSC pode ajudar sim, por meio de uma maior clareza de papéis e de condução das atividades; isso pode levar a uma maior transparência nas ações [...] mas não só isso, as vezes você se dispõe a ser transparente, mas quando é posto no papel e torna isso coletivo, as pessoas não entendem a finalidade que se busca; Assim, acho que precisamos ter mais clareza na condução dos processos administrativos como um todo; e tanto para o planejamento estratégico e a conduções dessas atividades é essencial um grupo com papéis e responsabilidades diferentes, mas, atuação em prol da coletividade (ENTREVISTA, GESTORA 1, 2015).

Diante do exposto, foi possível levantar algumas características da FO, sob o ponto de vista da gestão que, fundamentalmente, interferem nas atividades, como por exemplo: o respeito à pluralidade de ideias; a busca pela qualidade do ensino; a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão; o fomento à interdisciplinaridade; o compromisso com a democracia, com os direitos humanos e com a oferta de serviços qualificados, dentre outros.

Esse entendimento é fundamentado diante da afirmação de Sguissardi (2000) de que as IES são chamadas a exercer determinados papéis de acordo com a própria história e avanços sociodemocráticos do país e de seu sistema educacional.

Nesse panorama, a faculdade reconhece como diretrizes que a norteia: a busca do consenso; a reflexão e ação coletivas; a superação do ensino fragmentado e estanque em disciplinas; a integração dos saberes e práticas dos professores, técnicos da UFG, trabalhadores e gestores do Sistema Único de Saúde – SUS, entidades de classe e estudantes, na construção de novas abordagens pedagógicas (BRASIL, UFG-FO, 2015).

Sendo assim, observou-se que a faculdade de odontologia possui decisões colegiadas e bases pedagógicas voltadas para a educação integral, ou seja, preocupa-se, além da inserção do aluno no mercado de trabalho, com uma formação ética que consubstancie o profissional cirurgião-dentista a atuar com capacidade crítica sobre as questões que envolvem o compromisso social e político do país.

#### **4.1.2.2 Diretrizes estratégicas da faculdade de odontologia**

O processo de formulação do planejamento estratégico com o *Balanced Scorecard* da FO teve início com a definição da missão, visão e valores, realizando, em seguida, o diagnóstico dos ambientes; adiante, levantou-se as opções estratégicas para alcançar os objetivos previstos em cada uma das perspectivas que compõe esta ferramenta. (SANTOS, 2003, p. 19).

No cerne do BSC, foram estruturadas, portanto, quatro pilares básicos citados anteriormente: a missão, os valores, a visão e a estratégia. A missão, considerada o início de qualquer sistema de avaliação do desempenho de uma organização, onde, representa o propósito central da organização; a visão, conceituada como uma declaração de intenções que define o posicionamento da organização no futuro; os valores, que representam as crenças mais profundas demonstradas por meio do comportamento cotidiano, sendo considerados o alicerce em que a organização se sustenta. Por fim, a estratégia, dimensionada a partir das providências a serem tomadas para que se realizem os objetivos estabelecidos, ou seja, é a elaboração do chamado plano de ação (SANTOS, 2003, p. 20).

Nesse propósito, o estudo apropriou-se das principais informações que norteiam as atividades da FO, assim compreendidas como diretrizes estratégicas: a missão, a visão e os princípios e valores norteadores, respectivamente descritos.

**MISSÃO** - Formar Cirurgião-Dentista clínico geral, com consciência predominantemente preventiva e social em todos os níveis, desenvolvendo sua capacidade para diagnosticar e tratar as enfermidades da boca e estruturas anexas.

**VISÃO** - Tornar a faculdade reconhecida na formação crítica inter e transdisciplinar, por meio de competências que agreguem valor profissional, consolidando-a como referência no ensino, na pesquisa e na extensão.

**PRINCÍPIOS E VALORES NORTEADORES** - Atuar pró-ativamente e de forma interdisciplinar na busca pelo desenvolvimento humano e profissional dos acadêmicos, a partir do ensino, da pesquisa e da extensão, visando, sobretudo, estimular a consciência ética no exercício da profissão em benefício da sociedade.

Adiante, o estudo procurou adentrar no cenário que engloba todas as pessoas envolvidas nos serviços prestados pela FO, tanto do ponto de vista interno quanto externo, evidenciando seus diferentes papéis e responsabilidades no processo.

#### 4.1.2.3 Stakeholders e suas responsabilidades no processo de implementação do BSC

No entendimento de que estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações projetadas para cumprir determinada finalidade (HIT, et al. 2007); e que é responsabilidade de todos, fazendo dela um processo contínuo e auto gerenciável (KAPLAN e NORTON, 2000) o estudo procurou identificar os principais *stakeholders* e suas reais contribuições no processo de implementação do BSC na faculdade.

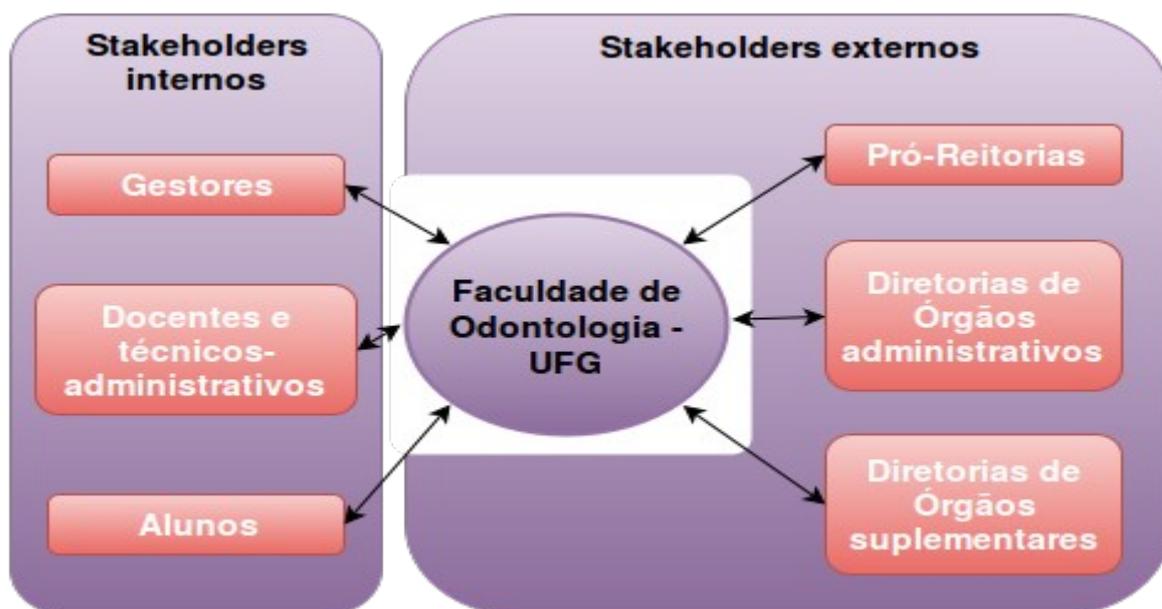
Segundo Hill e Jones (1998):

Como os *stakeholders* estão em constantes relações de troca com a empresa; eles podem supri-la com importantes recursos ou contribuições [...] essas relações se mostram por meio da análise de quem são, quais são seus interesses e como eles atuam, sendo considerados fatores críticos para a sobrevivência organizacional, caso seus interesses não sejam observados.

Frooman (1999, p. 7) corrobora com as visões de Hill e Jones (1998) afirmando que para a identificação de quem são os *stakeholders*, devem ser respondidas três perguntas gerais: (1) Quem são eles? Esta questão visa a identificar os atributos dos *stakeholders*; (2) Que querem eles? Esta questão está centrada no interesse e nas preocupações dos

*stakeholders*; (3) Como eles estão tentando alcançar seus objetivos? Esta questão está direcionada para a influência estratégica exercida pelos *stakeholders* nos desígnios organizacionais. Nesse propósito, o estudo levantou os seguintes *stakeholders*. (FIGURA 13)

**Figura 13:** Principais *stakeholders* da faculdade de odontologia



Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Adiante, verificou-se que as principais partes envolvidas no processo possuíam algumas especificidades, e que foram constatadas a partir das concepções dos gestores sobre seus perfis.

Sobre os *stakeholders*, a Gestora 1 afirma que:

Vejo que deveriam cumprir o seu papel coletivamente, deixando de atuar pensando menos de forma individual e mais em prol da faculdade; Quando as pessoas trabalham isoladas, especialmente, sem o conhecimento da gestão, há uma tendência a criar grupos de interesses [...] o coletivo é essencial, pois, temos muitos servidores que estão próximos da aposentadoria; penso que deveria ter uma estratégia para conduzir melhor a seleção das pessoas aprovadas em concursos; que se encaixem com o perfil de trabalho desejado pela instituição e criem uma nova cultura (ENTREVISTA, GESTORA 1, 2015).

Tendo em vista que o foco do *Balanced Scorecard* é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica (NORTON e KAPLAN, 2000), ao instituí-lo a FO buscou:

- (1) Transformar a estratégia em termos operacionais;
- (2) Alinhar a organização para criar sinergias;
- (3) Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
- (4) Transformar a estratégia em processo contínuo;
- (5) Atuar com lideranças executivas para liderar a mudança.

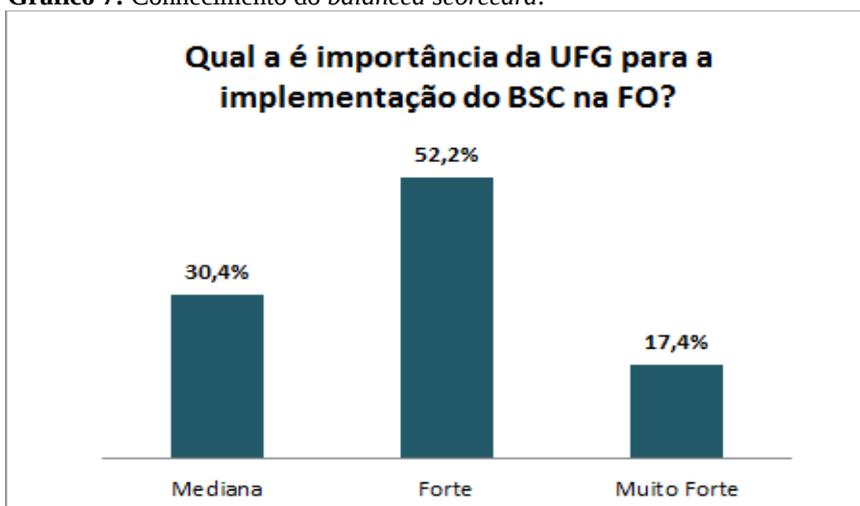
Especificamente sobre o quesito “transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos e alinhar a organização para criar sinergias”, verifica-se que a FO não cumpre esses dois requisitos de forma satisfatória, fazendo emergir a perspectiva da cultura do individualismo; podendo afetar diretamente à contribuição coletiva pretendida pela gestão para a implementação do planejamento estratégico com o BSC.

Nesse entendimento, considera-se que a gestão deva dispensar atenção especial sobre os *stakeholders*, especialmente, àqueles que possuem uma tendência contrária as decisões colegiadas.

Nesse diapasão, entende-se que implementar o planejamento com o BSC significa introduzir uma mudança na organização, uma ruptura, o que nunca é um processo fácil. Mesmo porque essas mudanças afetam a disponibilidade de informação relacionada ao desempenho dentro da empresa e seu *Status Quo*. Isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização (OTTOBONI, et. al., 2000, p. 5).

Assim sendo, a pesquisa procurou identificar a importância dos *stakeholders* da UFG para a implementação do planejamento estratégico com o BSC, aferindo às disposições dos mesmos em contribuir.

A respeito da fase de implementação do BSC na Faculdade de Odontologia, por se tratar de uma nova cultura, um novo modo de pensar e agir na faculdade, a pesquisa procurou identificar qual seria a importância da UFG (*stakeholders* externos) para implementar o planejamento estratégico com o BSC, sendo que 52% dos entrevistados atestam que a UFG teria uma importância forte para a implementação do BSC (Gráfico 7).

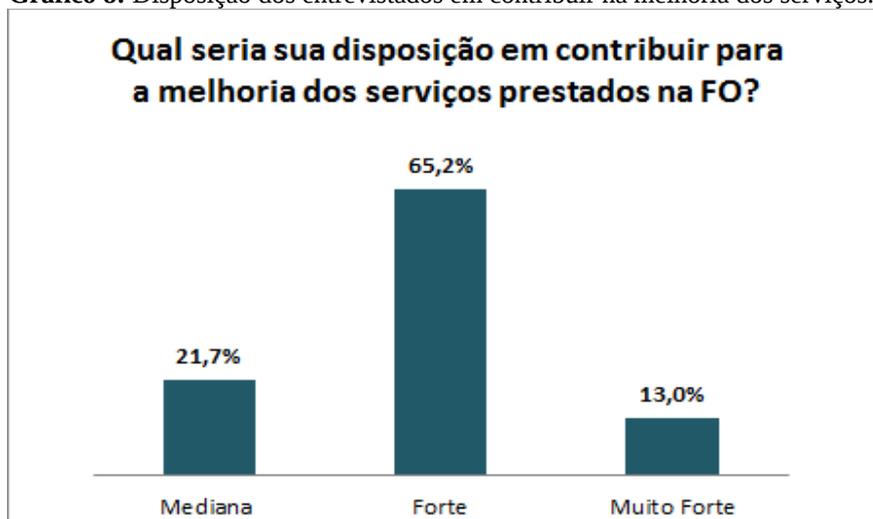
**Gráfico 7:** Conhecimento do *balanced scorecard*.

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Nesse ponto, a Gestora 1 afirma que:

Essas alianças são importantíssimas (alianças com órgãos da UFG), elas não são assinaturas de contratos, pois se mostram no dia a dia, com a presença; não se trata de um contrato formal. É preciso conhecer as pessoas, tratá-las bem e marcar presença. Você estando sempre presente nos órgãos, de forma educada, respeitando as limitações de cada um ou do próprio serviço, as pessoas passam a querer corresponder espontaneamente às suas expectativas por serviços. Sempre procuro agradecer pelos serviços prestados e criando laços de reciprocidade. Esse é o tipo de presença que forma uma aliança natural; e isso também precisa acontecer internamente (ENTREVISTA, GESTORA 1, 2015).

Adiante, sobre qual seria a disposição em contribuir para a melhoria dos serviços prestados na FO, quase 80% dos *stakeholders* afirmam ter disposição, sendo 65% classificados como forte em relação à contribuição para a melhoria dos serviços prestados na FO, como pode-se ver no Gráfico 8.

**Gráfico 8:** Disposição dos entrevistados em contribuir na melhoria dos serviços.

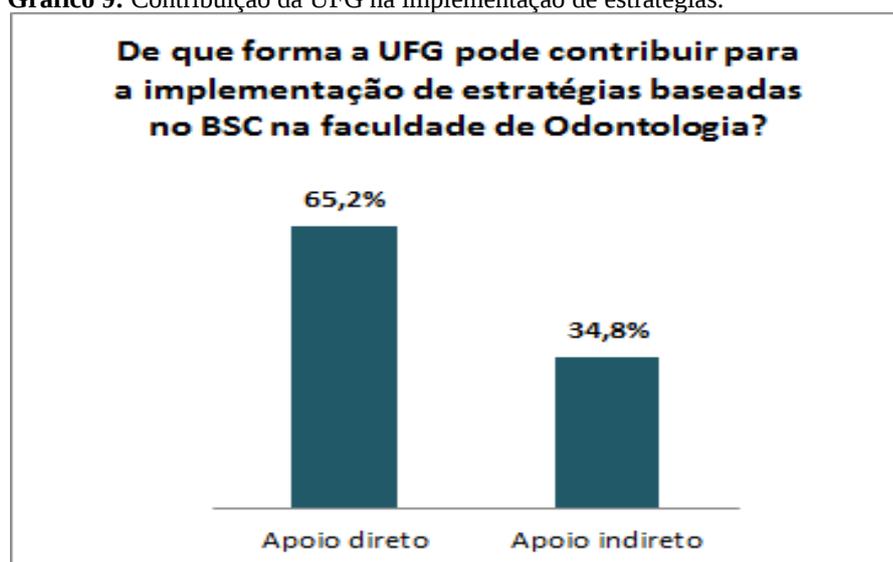
Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Buscou-se, ainda, inferir como a UFG poderia contribuir para a implementação do planejamento estratégico com o BSC na Faculdade de Odontologia (FO), onde cerca de 65% dos gestores acreditam que a melhor forma de contribuição é o apoio direto à FO, por meio do alinhamento na comunicação entre os órgãos e a faculdade, além de dispensar maior atenção às questões que envolvem tais serviços. (GRÁFICO 8)

Na visão da Gestora 2, o principal problema que pode interferir na disposição das pessoas para contribuírem com a melhoria dos serviços prestados é a concepção de trabalho individualizado. A Gestora afirma que “existem poucos que pensam de forma coletiva, e que a grande maioria fica em seus “feudos” [...] isso gera enorme sobrecarga”.

Sobre esse aspecto, Lourenço e Machado (2002) apud Galindo (2005, p. 11) salientam que o sistema balanceado no processo de aprendizagem organizacional sofre significativa influência dos fatores ambientais; e que uma das principais razões pelas quais o BSC pode falhar é quanto as identificação das principais variáveis de satisfação dos *stakeholders*, o que, para tanto, a pesquisa procurou também saber de que forma a UFG poderia contribuir para implementar o BSC na FO, sendo que 65,2% responderam que concordam com o apoio direto. (GRÁFICO 9)

**Gráfico 9:** Contribuição da UFG na implementação de estratégias.



Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Resultante da concepções dos gestores sobre o apoio direto (65,2%), os mesmos foram questionados, ainda, se seria possível delegar uma pessoa para ter um canal direto de comunicação com a gestão da FO para tratar de assuntos inerentes ao planejamento estratégico com o BSC, mais especificamente para atender as demandas de forma mais ágil e

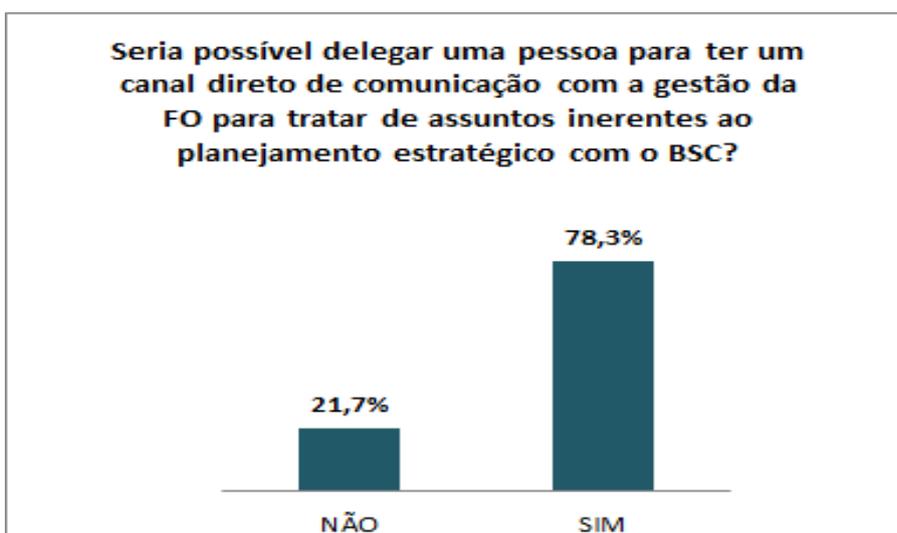
com eficiência, quase 80% dos *stakeholders* responderam positivamente, que disponibilizaria uma pessoa para esta finalidade.

Salienta-se que a pesquisa tão somente procurou saber se a UFG disporia de uma pessoa, já instalada no órgão, apenas para que os trâmites seguissem seu percurso com maior celeridade e não contratar uma nova pessoa para atender única e exclusivamente as demandas da FO.

Nesse cenário, a Gestora 2 apontou algumas saídas para o possível problema da não disposição em contribuir no processo de implementação do BSC. São elas: (1) conhecimento sobre o contexto e realidade da instituição; (2) clareza e objetividade para gerar maior abertura das pessoas; (3) disseminação e descentralização de informações; (4) introdução de novos métodos de cobrança e controle numa perspectiva de horários, pois, “as pessoas não toleram imposição, por isso travam”.

Quanto à possibilidade de delegar uma pessoa para tratar de assuntos inerentes ao planejamento estratégico com o BSC da FO, 78% dos *stakeholders* acreditam que seria possível haver uma pessoa que tivesse essa atribuição (GRÁFICO 10).

**Gráfico 10:** Possibilidade de delegar uma pessoa no canal de comunicação



Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Entende-se, portanto, que as informações obtidas em relação a concepção dos *stakeholders* são importantes, pois, afirmaram poder delegar uma pessoa para este canal direto. No entanto, esta mostra-se apenas uma de inúmeras variáveis que remonta a

implementação do planejamento estratégico com o BSC. Considera-se, mormente, que a satisfação dos *stakeholders* é suprida, em parte, nesse cenário.

#### 4.1.2.4 Fatores críticos de sucesso da Faculdade de Odontologia

Adiante, a pesquisa procurou identificar outras variáveis no sentido de descrever e analisá-las, visando apropriar de informações para mitigar os riscos de insucesso na implementação do BSC.

De acordo com os precursores da metodologia dos fatores críticos de sucesso (FCS), Bullen e Rockart (1981, p. 12) os FCS são as áreas-chave pouco exploradas de uma empresa e que são absolutamente necessárias para garantir o alcance dos objetivos. Para os autores, são áreas de atividades críticas na empresa em que o gestor deve possuir informações estratégicas para lhe permitir determinar se os acontecimentos estão suficientemente adequados em cada área ou não.

Segundo Ottoboni et al. (2000, p.3)

Muitas pessoas descobrem que o processo de projetar um sistema de medição é mais fácil do que implementá-lo. Existem duas razões para isso: a primeira delas refere-se ao processo de decidir sobre o que medir. A segunda refere-se a capacidade de implementar o que se mede.

Apesar de sua aparente simplicidade, os gestores cometem enganos fundamentais ao decidir sobre o que medir e, então, torna a implementação do sistema de gerenciamento de desempenho uma tarefa quase impossível. A segunda razão refere-se ao processo de implementação (OTTOBONI et al., 2000, p.3).

Outra questão igualmente importante é sobre os principais desafios nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração. Nesse ponto, o estudo revelou informações importantes, especialmente, na concepção dos gestores entrevistados.

A gestora 1 informou que todas as áreas possuem inúmeros aspectos críticos a serem observados, entretanto, elencou os principais desafios que considera, a saber: (QUADRO 10)

**Quadro 10:** Principais desafios na Faculdade de Odontologia

Administração	Recursos humanos (controle) Processos (Sistematização) Compras (Canal direto de comunicação) Financeira (plano financeiro) Planejamento estratégico com o BSC (implementação)
Ensino	Docentes (critérios de seleção e perfil docente) Ensino estimulante (didática de ensino) Estrutura curricular (construção de forma coletiva)

	Estrutura física (salas, clínicas e laboratórios modernos e equipados)
Extensão	Relação com a sociedade (maior visibilidade) Relação dos alunos da graduação com as pós-graduações (projetos)
Pesquisa	Valorização da pesquisa (reconhecimento coletivo) Junção pesquisa e pós-graduação (nível de publicações)

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Portanto, entende-se que, ao priorizar tais aspectos no bojo da faculdade, poder-se-á mitigar os impactos negativos decorrentes do trabalho individualizado suplantado na cultura da faculdade; outro aspecto igualmente importante a partir das prioridades elencadas é quanto ao envolvimento e participação, que poderá subsidiar mecanismos de maior comprometimento local.

A partir dessas iniciativas, a faculdade poderá, para fundamentar suas práticas, agregar os diferentes membros do processo para pensarem suas atividades no dia-a-dia, evitando retrabalhos e pensando no longo prazo; além de planejarem seus compromissos técnicos e políticos visando organizar as diferentes atividades de forma integrada; também poderão pensar de forma estratégica e inovadora os ciclos básicos e clínicos, bem como a teoria com a prática; orientando assim a implementação das práticas de formação profissional com vistas ao desenvolvimento das habilidades e competências sugeridas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Odontologia (DCNO).

Ao fazê-lo dessa forma, poder-se-á proporcionar aos educandos a formação técnica, científica, ética e social que os tornem capazes de planejar e executar ações de promoção da saúde, educação, prevenção, tratamento e reabilitação de doenças e agravos de indivíduos e coletividades; e propiciar a integração da odontologia às demais áreas da saúde, buscando a integralidade da atenção à saúde individual e coletiva resultando assim numa maior consciência cidadã e de responsabilidade social de seus colaboradores.

A Gestora 2 aduz que não dispõe de expertise para contextualizar os desafios nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, mas que na área da administração, e pelo tempo à frente da coordenação, poderá contribuir com alguns indicadores relevantes.

De acordo com a Gestora 2:

O ponto crucial da administração vejo que é a clareza dos processos [...] as vezes você quer agir e desconhece os processos. Vou dar um exemplo: temos na universidade vários sistemas que foram criados para descentralizar os serviços, para resolverem, só que quando você percebe, as pessoas não tem esse conhecimento, e acabam criando uma demanda de sobrecarrega muito grande; outra coisa é a falta de comprometimento

em acompanhar esses processos também. É necessário conhecer a universidade mais a fundo, seus processos, conhecer os órgãos administrativos e suplementares (ENTREVISTA, GESTORA 2, 2015).

Para Costa (2006) e Lima, Cavalcanti e Pontes (2004), o que estabelece a diferença do BSC com outras ferramentas que incorporam indicadores de gestão é o reconhecimento de que este propicia uma relação clara de causalidade entre os objetivos e metas em cada uma das diferentes perspectivas.

Esse entendimento remete ao aprofundamento das principais barreiras de podem afetar a implementação do planejamento estratégico com o BSC. Senso assim, o setor público, devido à sua complexidade, tem a necessidade de buscar meios que venham atender a seus objetivos de gestão, ou buscar modelos que ofereçam condições para a mensuração dos benefícios criados à população, e ao cumprimento do gestor em ofertar o bem comum à sociedade (KOHAMA, 2001 apud FARIA et al, 2008).

Para o cumprimento dessa finalidade, Niven (2005, p. 357) afirma que a estrutura do BSC deve ser modificada para que as organizações do setor público o utilizem com totais vantagens; destacando, ainda, que o uso do BSC ajustado estruturalmente pode significar benefício para as próprias repartições públicas, para a comunidade de um modo geral e particularmente para os usuários dos serviços públicos.

Para a utilização do BSC no setor público, torna-se essencial identificar e atuar sobre as principais barreiras impeditivas à sua implementação [...] sendo fundamentais para o entendimento de como implantá-lo com maior eficácia. (NÍVEN, 2005)

Nessa dimensão, a Gestora 2 argumenta que:

Acho que todas as barreiras impactam de alguma forma, entretanto, no nosso contexto, a barreira que mais pode impactar é a humana, sendo complementada com a barreira da visão, porque quanto aos recursos você dá um jeito, faz acontecer de alguma forma, arruma possibilidades; Já, quanto à gestão/gerencia, acho que não seria um dificuldade, pois, há um desejo de mudança, mesmo sem conhecimento. Mas, a humana é muito desafiadora, e se não tivermos a percepção coletiva, do todo, e engajamento necessário, de nada adiantará (ENTREVISTA, GESTORA 2, 2015).

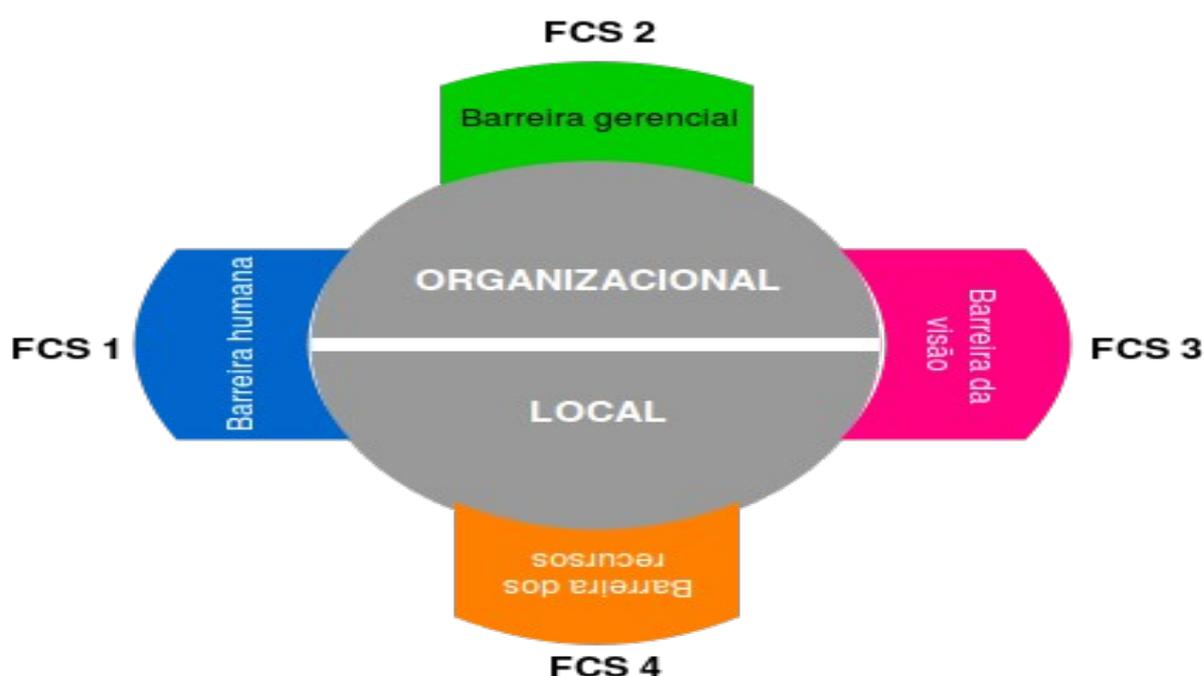
A Gestora 1 corrobora com o pensamento da Gestora 2 e complementa:

Considero que a barreira humana é essencial, sendo relatada em todos os blocos de perguntas anteriores; as pessoas costumam agir contrárias à gestão por estarem infelizes no trabalho; se fosse na iniciativa privada, poderíamos atrelar as progressões e promoções dos técnicos ao alcance das metas. Essa barreira, ao meu ver, é um grande impedimento; ela é

crucial para toda estratégia na realidade da FO (ENTREVISTA, GESTORA 1, 2015).

Evidencia-se, portanto, a partir da concepção das gestoras entrevistadas, que a barreira humana no contexto da FO é crucial, tornando-se prioridade no estabelecimento dos objetivos estratégicos. No entanto, ao visualizar a faculdade como um todo, não somente a barreira humana deverá ser vista como fator crítico, mas, também, às demais barreiras, conforme figura 14.

**Figura 14:** Levantamento dos fatores críticos de Sucesso da Faculdade de Odontologia da UFG



Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Observou-se, ainda, que para criar um ambiente de maior transparência e envolvimento seria necessário entrar num nível de detalhamento dessas prioridades, de forma que os *stakeholders* pudessem identificar quais são, de fato, os principais fatores que restringem e que impulsionam à implementação do planejamento estratégico com o BSC.

Bullen e Rockart (1981, p. 12) afirmam que:

Os fatores críticos de sucesso são as áreas-chave pouco exploradas de uma empresa e que são absolutamente necessárias para garantir o alcance dos objetivos [...] são áreas de atividades críticas na empresa em que o gestor deve possuir informações estratégicas para lhe permitir determinar se os acontecimentos estão suficientemente adequados em cada área ou não.

Já, Kaplan e Norton (2000) afirma que “os fatores críticos de sucesso, na estrutura do BSC, assumem juntamente com os indicadores *status* de “variáveis correlatas aos objetivos estratégicos da empresa”.

Sendo assim, para a questão “Em ordem de prioridade, quais são os principais problemas enfrentados pela gestão da UFG em decorrência de fatores internos e externos que afetam a sua estrutura?” a tabela 4 mostrou o percentual de citações para cada problema por nível de prioridade. Assim, constatou-se que, ao fazer a análise por coluna, o problema mais citado por nível de prioridade foi o “Pessoal - Docentes e Técnicos Administrativos” com 34,78% de citação; seguido pelo “Financeiro” (30,43%); depois, “Processos Internos” (43,48%); após, “Logística e compras”, com (39,13%), seguida por “Estrutura Física, Tecnológica e de Equipamentos” (39,13%) e assim por diante. Os percentuais em destaque mostram, para aquele nível de prioridade, qual foi o problema mais citado. Ressalta-se que o levantamento foi realizado por nível de prioridade individual e por coluna; e não num contexto geral, estabelecendo as principais prioridades, ou seja, numa determinada coluna analisou-se qual o percentual de maior representatividade, sendo este a prioridade observada.

**Tabela 4:** principais problemas enfrentados pela gestão da UFG

principais problemas por ordem de prioridade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrutura física, tecnológica e de equipamentos	4,35%	4,35%	8,70%	8,70%	39,13%	8,70%	4,35%	13,04%	0,00%	8,70%
Processos internos	21,74%	13,04%	43,48%	13,04%	4,35%	0,00%	4,35%	0,00%	0,00%	0,00%
Pessoal (docentes e técnicos-administrativos)	34,78%	26,09%	8,70%	13,04%	4,35%	8,70%	0,00%	0,00%	0,00%	4,35%
Imagem/credibilidade	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,70%	13,04%	13,04%	34,78%	30,43%
Assuntos políticos e sociais	0,00%	13,04%	0,00%	8,70%	13,04%	17,39%	17,39%	13,04%	13,04%	4,35%
Financeiros e contábeis	26,09%	30,43%	17,39%	8,70%	4,35%	8,70%	4,35%	0,00%	0,00%	0,00%
Logísticos e de compras	0,00%	13,04%	17,39%	39,13%	13,04%	4,35%	13,04%	0,00%	0,00%	0,00%
Visão estratégicas e excelência operacional	13,04%	0,00%	4,35%	8,70%	8,70%	17,39%	17,39%	13,04%	8,70%	8,70%
Integração das áreas de ensino, pesquisa e extensão	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,35%	17,39%	13,04%	17,39%	21,74%	26,09%
Relação com a comunidade universitária	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,70%	8,70%	13,04%	30,43%	21,74%	17,39%

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Se a análise for invertida por linha, percebe-se qual é o nível de prioridade mais citado para aquele problema e dessa forma poder-se-á construir uma nova tabela:

**Tabela 5:** problemas enfrentados pela gestão da UFG mais citados x Nível de prioridade

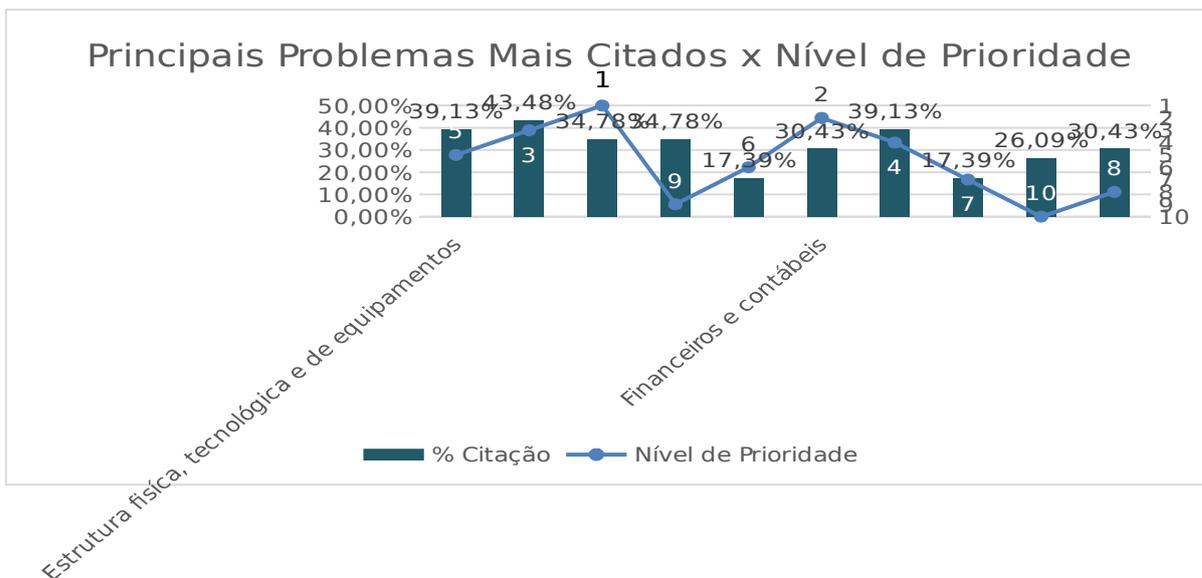
Principais Problemas	% Citação	Nível de Prioridade
Pessoal (docentes e técnicos administrativos)	34,78%	1
Financeiros e contábeis	30,43%	2
Processos internos	43,48%	3
Logísticos e de compras	39,13%	4
Estrutura física, tecnológica e de equipamentos	39,13%	5
Assuntos políticos e sociais	17,39%	6
Visão estratégicas e excelência operacional	17,39%	7
Relação com a comunidade universitária	30,43%	8
Imagem/credibilidade	34,78%	9
Integração das áreas de ensino, pesquisa e extensão	26,09%	10

*Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015*

A tabela 5 foi construída para facilitar o entendimento de qual foi o nível de prioridade mais citado para aquele problema. Por exemplo: ao visualizar na tabela 4 a composição das citações da estrutura física, tecnológica e de equipamentos, identifica-se que o nível 5 foi o mais citado, assim como para a composição das citações para imagem/credibilidade, o nível 9 foi o mais citado.

Dessa forma, construiu-se outro gráfico para alustrar os resultados, fazendo uma associação entre os principais problemas e o nível de prioridade identificado nas concepções dos *stakeholders*. (GRÁFICO 11)

**Gráfico 11:** Principais problemas mais citados x nível de prioridade



Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Aprofundando na análise sobre os principais fatores restritivos identificados por ordem de prioridade, verificou-se que a análise corrobora com a afirmação de Ottoboni et. al. (2000, p.5) sobre as medidas fundamentais na gestão de IFES que devem ser observadas na implementação do BSC, dentre elas, a de que não existe uma solução padrão, mas, medidas que devem ser desenvolvidas com base na estratégia adotada pela empresa.

Adiante, buscou-se identificar os fatores impulsionadores onde, Kaplan & Norton (2000) afirmam que “esses fatores refletem o alinhamento entre a necessidade e o propósito firmado para se alcançar a competitividade desejada”.

Sobre esta questão a Gestora 2 afirma:

O potencial que temos está no quadro de funcionários em geral, mas principalmente os professores, que, ao meu ver, estão em algum lugar (isolados) e precisam sentir que são valorizados para poderem contribuir mais. Acho que quando houver esse envolvimento, vai ser mais prazeroso; e, para isso, o grande potencial recai sobre as pessoas, mas que precisam ser despertadas (ENTREVISTA, GESTORA 2, 2015).

Já, a Gestora 1 pontua os seguintes fatores impulsionadores:

(1) sentimento de pertencimento e orgulho em fazer parte da instituição; (2) atuação e sucesso dos egressos na sociedade/mercado de trabalho; (3) boa relação com as Secretarias de Saúde; (4) credibilidade da FO com presença valorizada e respeitada em Goiás e no Brasil; (5) pós-graduação sempre em crescimento (ENTREVISTA, GESTORA 1, 2015).

Para a questão: “Em ordem de prioridade, quais são os principais fatores que podem contribuir para o sucesso na implementação de uma estratégia baseada no BSC?” a tabela 6 mostrou o percentual de citações para cada fator por nível de prioridade. Assim, verificou-se

que o fator “comprometimento da alta gestão” foi o mais citado por nível de prioridade, sendo considerado nível de prioridade 1 com 47,83%, seguidos pelos demais. (TABELA 6)

**Tabela 6:** principais fatores impulsionadores por ordem de prioridade

Quantidade de citações dos principais fatores impulsionadores por ordem de prioridade	1	2	3	4	5
Comprometimento de alta gestão	47,83%	13,04%	17,39%	13,04%	8,70%
Envolvimento do máximo possível de pessoas no processo	43,48%	39,13%	8,70%	4,35%	4,35%
Disseminação do BSC para toda a organização	8,70%	26,90%	34,78%	17,39%	13,04%
Utilização do BSC como processo contínuo de aprimoramento	0,00%	17,39%	26,90%	34,78%	21,74%
Certificação de que a estratégia de longo prazo está embutida no processo do painel do BSC	0,00%	4,35%	13,04%	30,43%	52,17%

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

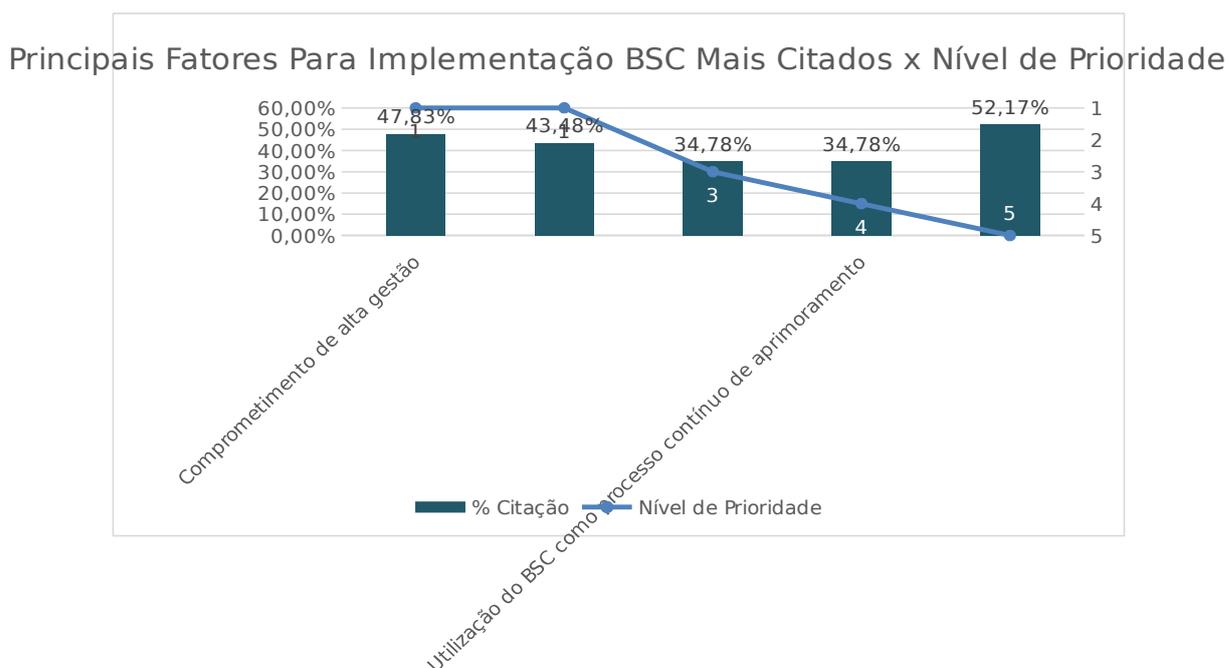
Seguindo o mesmo raciocínio, ao inverter para análise em linha, encontrou-se a seguinte tabela:

**Tabela 7:** Fatores impulsionadores x Nível de prioridade

Fatores que contribuem para implementação BSC	% Citação	Nível de Prioridade
Comprometimento de alta gestão	47,83%	1
Envolvimento do máximo possível de pessoas no processo	43,48%	2
Disseminação do BSC para toda a organização	34,78%	3
Utilização do BSC como processo contínuo de aprimoramento	34,78%	4
Certificação de que a estratégia de longo prazo está embutida no processo do painel do BSC	52,17%	5

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Dessa forma chegou-se a seguinte conclusão sobre a associação realizada (GRÁFICO 12).

**Gráfico 12:** Principais fatores impulsionadores x nível de prioridade

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Por último, para a questão sobre as principais barreiras à implementação do BSC, tem-se na tabela 8 o percentual de citações para cada barreira por nível de prioridade. Assim, verificou-se que para a barreira humana, 52,17% dos pesquisados classificam-na com nível de prioridade 1, corroborando com as concepções das gestores, por ocasião das entrevistas.

Os percentuais em destaque mostram, para aquele nível de prioridade, a barreira mais citada.

**Tabela 8:** principais barreiras por ordem de prioridade

Quantidade de citações das principais barreiras por ordem de prioridade	1	2	3	4
Barreira da Visão	21,74%	34,78%	39,13%	4,35%
Barreira Humana	52,17%	26,09%	13,04%	8,70%
Barreira dos Recursos	4,35%	17,39%	30,43%	47,83%
Barreira Gerencial	21,74%	21,74%	17,39%	39,13%

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

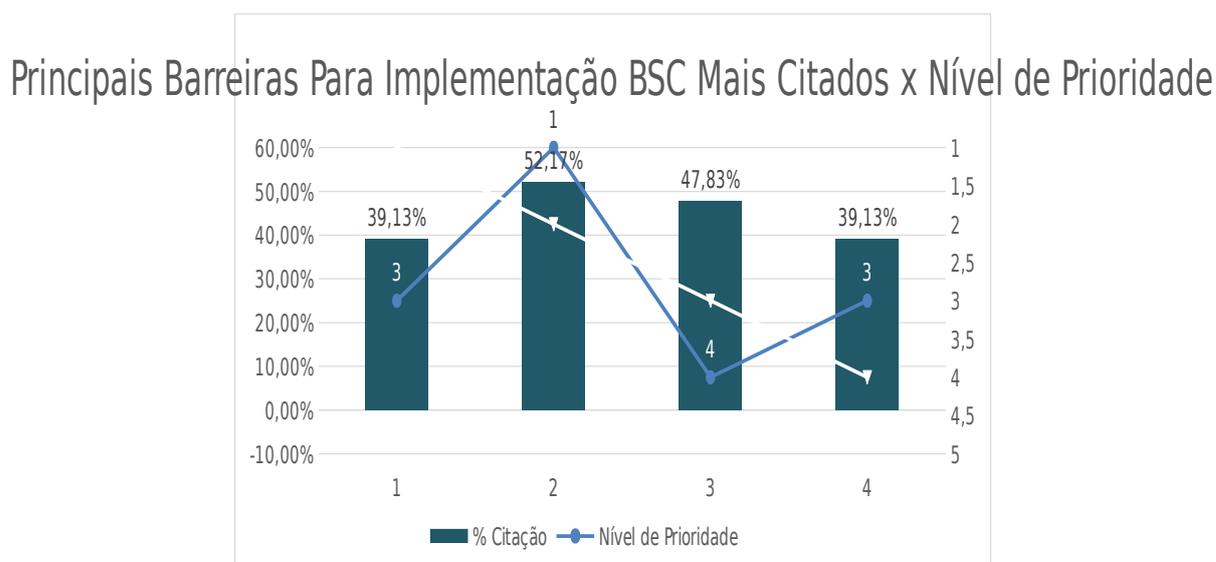
Ao visualizar a análise na mesma estrutura anterior, porém, em linha, ter-se-á os seguintes dados:

**Tabela 9:** principais barreiras para implementação do BSC x Nível de prioridade

Principais barreiras para implementação do BSC	% Citação	Nível de Prioridade
Barreira Humana	52,17%	1
Barreira Gerencial	39,13%	2
Barreira da Visão	39,13%	3
Barreira dos Recursos	47,83%	4

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

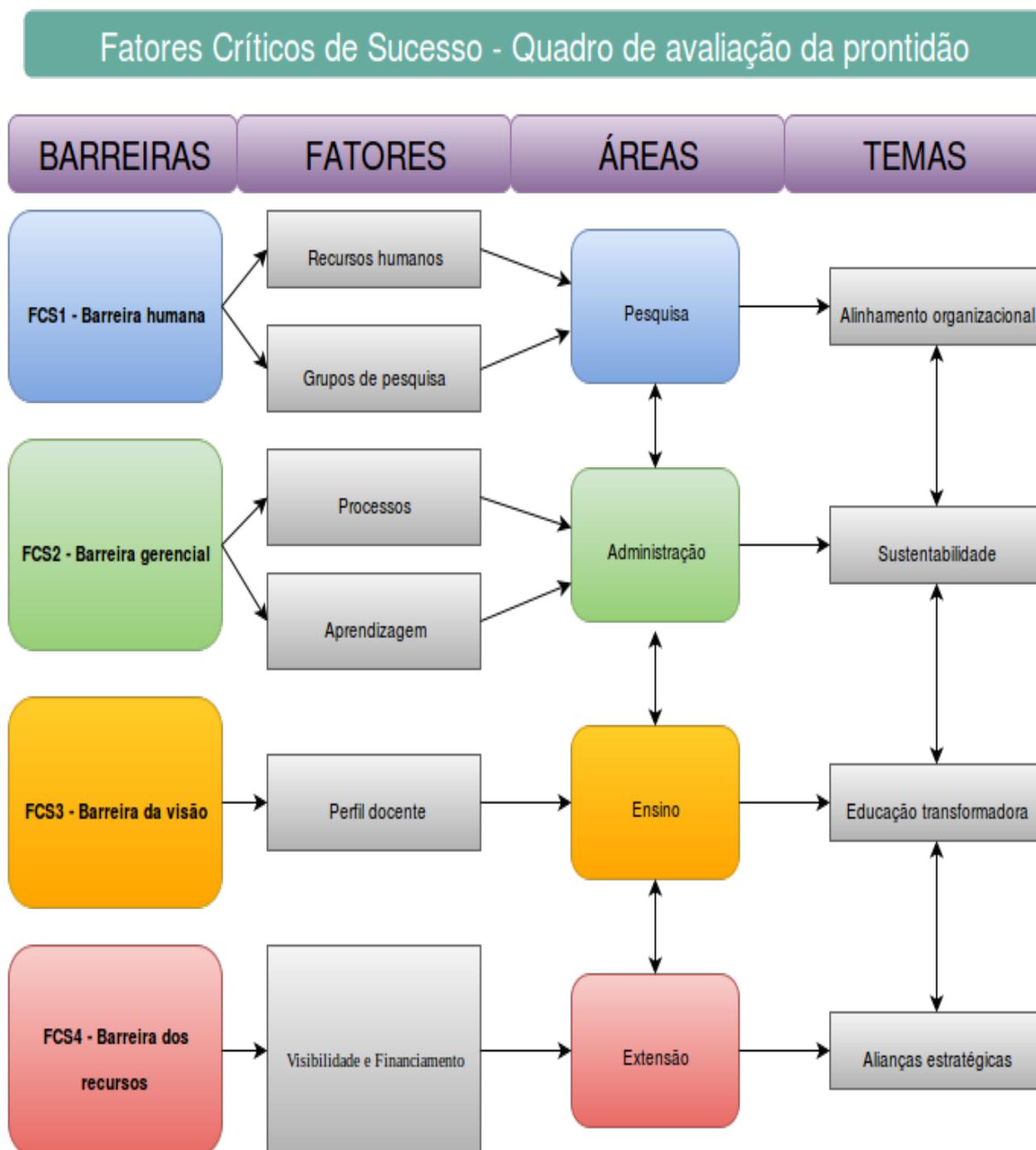
Interessante salientar nesse contexto é que as gestoras entrevistadas foram categóricas em afirmar ser a barreira humana a mais crítica e preocupante, que requer mais atenção no processo de implementação do BSC dentro da FO.

**Gráfico 13:** Principais problemas mais citados x nível de prioridade

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Nesse cenário, a pesquisa buscou analisar os fatores restritivos e impulsionadores no contexto da FO visando, sobretudo, minimizar os riscos na implementação do BSC. Dessa forma, a figura a seguir ilustra o cenário de desafios corroborados pelo REUNI, a partir da missão de implementar o BSC na FO.

**Figura 15:** Fatores Críticos de Sucesso - Faculdade de Odontologia da UFG



A figura expressa, em termos de estratégia, as principais barreiras no contexto da FO, seguida pelos fatores críticos identificados, e separados por área; definindo, em seguida, os temas estratégicos para comunicar melhor aos *stakeholders* quais serão os esforços coletivos em prol do alcance da meta maior da instituição.

#### 4.1.2.5 Mapa estratégico

O mapa estratégico de uma organização só será eficaz se houver clareza nas relações de causa-efeito entre os objetivos; onde deverão estar distribuídos entre as diversas perspectivas. Portanto, deve desmembrar a estratégia em temáticas, problemas e oportunidades, vinculando suas perspectivas às áreas e setores operacionais. Assim, a causa em uma dada perspectiva gera efeito em outra, e assim sucessivamente (KAPLAN e NORTON, 2000).

Concluem Kaplan e Norton (2000) que assim, em geral, as organizações do setor público precisam atender a três objetivos de alto nível para cumprir sua missão: (1) criar valor a custo mínimo; (2) promover o apoio necessário; (3) garantir o comprometimento contínuo de sua fonte de financiamento.

Níven (2005) afirma que “a comunicação das relações de causa-efeito deve ser realizada por meio de um mapa gráfico que as articule e que possibilite visualizar em apenas uma página toda a estratégia da organização”.

Os objetivos do *Balanced Scorecard*, portanto, convertem-se numa responsabilidade conjunta da equipe de gestores e dos demais funcionários da organização, permitindo servir de instrumento organizador de um grande conjunto de ações e processos importantes de gestão para sua efetiva implementação.

Após as análises sobre os fatores restritivos e impulsionadores na implementação do BSC, compilou-se as informações acerca do modelo de gestão adotado pela FO, das diretrizes estratégicas, dos fatores críticos, das áreas e dos temas estratégicos num mapa. (FIGURA 16)

Norton e Kaplan (2000) afirmam que “no mapa estratégico devem possuir as principais intenções da organização, contribuindo para uma melhor comunicação entre os envolvidos”.

Sendo assim, considera-se que o mapa construído resume o esforço de todas as informações levantadas para implementar o BSC na faculdade de odontologia, visando contribuir para o melhor entendimento de como os fatores críticos podem interferir no processo de implementação da estratégia.

O referido mapa está dividido da seguinte forma:

- 1) Proposta de valor: a partir das informações sobre os princípios ideológicos das FO expressos nos documentos, que a mesma para apresentar uma proposta de valor para a sociedade, precisa se orientar sob a égide da humanização dos serviços em âmbito interno e externo, ou seja, valorizar o potencial humano dos servidores docentes, técnicos

administrativos, alunos e comunidade universitária em geral, por meio de atitudes de respeito, solidariedade e disposição em ajudar;

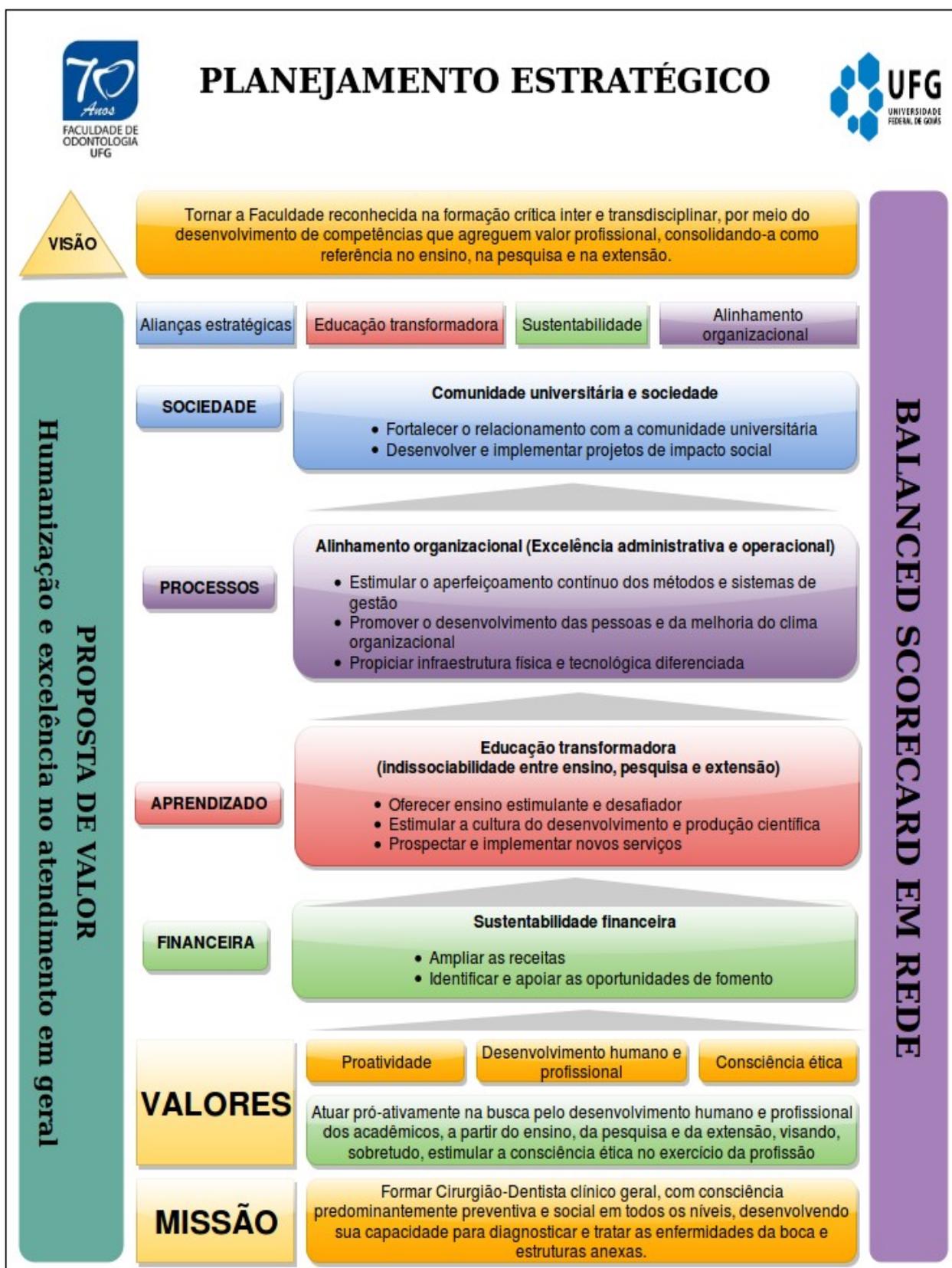
2) Diretrizes estratégicas, seguiu-se as orientações dos precursores do BSC ao propor que a instituição deva fazer uma profunda reflexão sobre o seu real papel na sociedade e as responsabilidades de cada um nesse processo, internalizando, principalmente, os valores da proatividade em assumir os desafios de tornar a FO referência nacional, do desenvolvimento humanos e profissional de todos os envolvidos, com forte ênfase nos grupos de interesses que possuam relações de conflitos internos; e na consciência ética no exercício da profissão. Enfim, poder-se-á considerar a seguinte frase para as atividades cotidianas da FO: “Fazer o certo porque é certo sempre da primeira vez”. E para que isso aconteça a essência da gestão humanizada precisa estar internalizada em todos os *stakeholders*.

3) Temas estratégicos: Para manter a indissociabilidade entre as áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração, tendo esta última como base para as outras, estabeleceu-se temas estratégicos visando apropriar-se comunicar como os serviços poderão ser potencializados. São eles: alianças estratégicas, educação transformadora, sustentabilidade e alinhamento organizacional; onde ambos os temas servem para criar um ambiente desafiador de novas ideias e práticas em todas as áreas.

4) Perspectivas do BSC com seus objetivos: Por fim, para manter a relação de causa-efeito entre as perspectivas do BSC, vinculou-se as mesmas aos temas estratégicos e aos respectivos objetivos, que por conseguinte se transformarão em indicadores, metas e ações. Esses objetivos, as perspectivas e os temas estão associados e divididos em cores para melhor ilustrar a relação de causa-efeito entre eles. E para melhor ajustar o mapa à estrutura do BSC no setor público, optou-se por colocar a perspectiva da “sociedade” ao invés de “clientes”.

Entende-se, portanto, que este mapa tem por finalidade propiciar maior entendimento sobre as prioridades estratégicas a serem implementadas, onde os *stakeholders* deverão buscar maior comprometimento em prol de um ambiente harmonioso que cumpra fielmente a proposta de valor da faculdade: “atendimento humanizado na oferta de serviços educacionais qualificados à sociedade” (FIGURA 16).

Figura 16: Mapa estratégico da Faculdade de Odontologia da UFG



Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos fatores críticos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard* na faculdade de odontologia (FO) da Universidade de Goiás (UFG) é o foco deste trabalho. A busca de informações revelantes sobre este tema para subsidiar a identificação das estratégias a serem priorizadas pela faculdade levou a resultados conclusivos da problemática e dos objetivos estabelecidos na pesquisa, contudo, ressalta-se que o presente estudo não teve a pretensão de criar modelos, nem tampouco, apresentar soluções únicas e finalísticas, recomendando-se a realização de pesquisas futuras, especialmente sobre a Gestão estratégica de IFES, sobre a gestão de recursos do REUNI e sobre cada barreira impeditiva na implementação do BSC, citadas por Níven (2005), de forma a contribuir com a instituição pesquisada e com a comunidade científica.

As considerações apresentadas a seguir foram vinculadas a questão central da pesquisa a partir do objetivo geral, que, diante de um cenário atípico (REUNI), valeu-se de desdobramentos complementares, apresentados como objetivos específicos.

Nessa direção, na busca do cumprimento desses objetivos, utilizou-se como estudo de caso uma faculdade do quadro da universidade federal de goiás (contexto específico), onde foram realizadas pesquisas com abordagens quantitativas e qualitativas, além de análise documental. Na análise documental, foram identificados aspectos como modelo de gestão adotado, diretrizes estratégicas fundamentais e as macropolíticas institucionais.

Nesse contexto, o procedimento adotado para análise de dados qualitativos (entrevistas) constituiu-se na concepção dos gestores da FO, subdivididos em blocos temáticos. Já, os dados quantitativos descritivos foram submetidos à análise das concepções dos *stakeholders*, igualmente por bloco temático, mas a partir da aplicação de questionários e posterior análise estatística.

Os blocos temáticos utilizados para os dados qualitativos e quantitativos foram: gestão do ensino superior (modelo institucional das universidades federais, desafios contemporâneos e o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI); planejamento estratégico com o BSC (estrutura, características e perspectiva no setor público) e; Fatores Críticos de Sucesso (fatores restritivos e impulsionadores na implementação do BSC).

Desse modo, no sentido de atender ao objetivo específico n. 01 - descrever o contexto histórico da Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Goiás, correlacionando-o ao modelo de gestão adotado pela UFG num cenário recente (REUNI), utilizou-se de referenciais teóricos para correlacioná-los ao modelo de gestão instituído tanto na

universidade quanto na faculdade; apropriou-se, também, do Decreto que institui o REUNI para contrastar as dimensões do mesmo aos princípios ideológicos enraizados, com ênfase nas concepções dos gestores sobre este cenário, onde foi possível identificar as razões pelas quais a faculdade não aderiu ao REUNI, além do modelo de gestão adotado e os desafios apresentados nesse cenário corroborado pelo Plano.

Nesse entendimento, verificou-se que o modelo de gestão adotado pela instituição possui traços de três modelos de universidades dominantes no cenário mundial; e que a faculdade optou por não aderir ao REUNI porque considerou que o mesmo foi constituído de forma homogênea, sem levar em consideração as particularidades e realidades de cada faculdade, além da forte preocupação com a manutenção dos cursos que seriam abertos para ampliação do número de vagas.

Ressalta-se, ainda, que o presente estudo evidenciou que a faculdade de odontologia não aderiu ao REUNI por questões ideológicas e por não concordar com a política governamental de fere os princípios constitucionais de autonomia universitária.

Adiante, para cumprir com o objetivo específico n. 02 elencado no estudo - inferir os níveis de conhecimentos dos envolvidos em relação ao uso do BSC, buscou-se, a priori, resgatar o contexto histórico dos esforços da gestão na busca pela implementação do planejamento estratégico com o BSC, ocasião em que a análise demonstrou uma situação peculiar. Grande parte dos *stakeholders* que ocupam cargos de gestão na universidade possuem de 6 a 10 anos e desconhecem o planejamento estratégico com o BSC.

Outra questão identificada foi em relação a área de formação dos mesmos, foi o fato de mais de 50% possuírem formação em ciências da saúde ou ciências exatas demonstrando um cenário desafiador, mas com oportunidades de criar uma nova cultura de utilização de novas práticas de gestão. Nesse contexto, mais de 60% dos pesquisados afirma esta dispostos a contribuir para a implementação do BSC na FO, com apoio forte e direto e que disponibilizariam uma pessoa para ter um canal direto de comunicação para melhorar os serviços de apoio da universidade para a faculdade, evidenciando uma predisposição da UFG para que a FO implemente de maneira eficaz seu planejamento estratégico.

E para cumprir com o objetivo específico n. 03 - identificar os fatores restritivos e impulsionadores e suas implicações na implementação do BSC, obteve-se, em ordem de prioridade, os principais problemas enfrentados pela UFG (TABELA 4), onde identificou-se que o principal problema é de ordem pessoal (Recursos Humanos – 34,78%), convergindo com as concepções dos gestores entrevistados e da análise das barreiras que colocaram-no como prioridade de atuação. Na análise, observou-se que o comprometimento da alta gestão

(47,83%) é crucial para que a implementação do BSC aconteça de forma eficaz; e que a principal barreira identificada corresponde à 52,17% dos pesquisados (BARREIRA HUMANA).

Concluiu-se, portanto, que a faculdade possui vários problemas críticos, mas que um se mostrou real e bastante evidente. Trata-se do fator humano, onde, entende-se que essa constatação poderá conduzir os gestores da faculdade no sentido de se orientarem na busca pelo trabalho coletivo/participativo, convergindo para um ambiente harmonioso cujo foco é ofertar os melhores serviços aos alunos e à sociedade.

Outra questão que se mostrou complexa, na visão do pesquisador, foi a formação de grupos de interesses distintos. Por um lado, esses grupos demonstram a diversidade de conhecimentos e opiniões acerca da realidade da FO, que poderá ser positivo caso sejam direcionados para o trabalho coletivo. Por outro lado, demonstra que os respectivos grupos se apresentam como barreiras impeditivas para se alcançar um patamar de qualidade desejado, e que poderá impactar negativamente caso não sejam identificados os perfis das pessoas que formam os grupos. Isso porque as pessoas possuem no ambiente de trabalho expectativas, desejos, anseios e necessidades diferentes uma das outras; ao conhecer essas particularidades, procurando atender na medida do possível suas expectativas e, obviamente, se estiverem em consonância com os objetivos da faculdade, poder-se-á minimizar os riscos de insucesso na implementação do BSC, realçando o compromisso coletivo em prol da oferta de serviços mais eficientes, eficazes e efetivos.

Portanto, para sintetizar as informações supracitadas, tem-se como prioridade atuar estrategicamente sobre as barreiras e problemas identificados em ordem de prioridade; levando em consideração, igualmente em ordem de prioridade, os fatores que potencializam os serviços da FO, de forma especial, o comprometimento da alta gestão e o envolvimento dos colaboradores em prol da excelência dos serviços prestados.

Sendo assim, para cumprir com todos os objetivos específicos, e a partir dos fatores restritivos e impulsionadores identificados, construiu-se um mapa estratégico para subsidiar a implementação do BSC com as prioridades a serem alvo dos esforços coletivos de todos os envolvidos na gestão pedagógica e administrativa da faculdade.

Entende-se, ainda, que a pesquisa possui limitações de cunho psicológico, filosófico e ideológico; além da abrangência limitada, onde utilizou-se apenas os principais *stakeholders* para identificar os fatores críticos. No campo psicológico, porque em determinado momento, identificou-se que a cultura interfere diretamente na estratégia; Já, no campo filosófico e ideológico, porque a faculdade carrega traços de identidade marcada pelo resgate histórico e

ideológico em sua trajetória; Por fim, as limitações de amostra, limitando o escopo que poderia dar outro norte à pesquisa. Porém, considerou-se que a representatividade dos *stakeholders* em cada órgão, área e comissão, tanto da UFG quanto da FO, foram suficientes para cumprir com a finalidade da pesquisa; e mesmo reconhecendo tais limitações, acredita-se que o estudo obteve êxito, ao relatar com evidências claras e conclusivas a proposta de analisar os fatores críticos de sucesso na implementação do *balanced scorecard* na faculdade de odontologia da universidade federal de goiás. Essa convicção se mostra pelo alcance em sua totalidade dos objetivos ora estabelecidos.

Por fim, recomenda-se para pesquisas futuras, utilizar amostras maiores de alunos docentes e técnicos administrativos e aprofundar na temática do fator cultural e histórico da instituição pesquisada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALECIAN, S.; FOUCHER, D.. *Guia de Gerenciamento no Setor Público*. Tradução: Márcia Cavalcanti. Rio de Janeiro: Revan – Brasília, DF: ENAP, 2001.

ANDIFES. *Lei Orgânica das universidades públicas federais*. Anteprojeto de lei jun/22/8/02. Disponível em <[www.andifes.org.br/wp-content/files\\_flutter/biblioteca\\_009\\_LOU-IFES.pdf](http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/biblioteca_009_LOU-IFES.pdf)>. Acesso em 6 de jan de 2015.

ANDRADE, M. M. *Como preparar Trabalhos para Cursos de Pós- Graduação*. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSOFF, H. I.. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de survey*. 3. ed. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2005.

BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A. *Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências*. RAC, Edição Especial 2004: 203-227.

BOAVENTURA, S. S.. *A universidade do século XXI*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

BRASIL. *Constituição Da República Federativa do Brasil, CF. Art. 207*. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil.htm>>. Acesso em: 6 de jan. 2015.

\_\_\_\_\_. *MEC – Ministério da educação*. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/ensinosuperior>>. Acesso em: 06 de jan. 2015.

\_\_\_\_\_. *INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*. Disponível em: <<http://inep.gov.br>>. Acesso em: 06 de jan. 2015.

\_\_\_\_\_. *GEOCAPES – sistemas de informações georreferenciadas*. Disponível em: <<http://www.geocapes.capes.gov.br>>. Acesso em: 06 de jan. 2015.

\_\_\_\_\_. *Decreto Presidencial n. 6.096/07*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/.../decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/.../decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 6 de jan. 2015.

\_\_\_\_\_. *Lei 9.394/96. Lei de diretrizes e bases da educação*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03leis/19394.htm)>. Acesso em: 6 de jan. 2015.

\_\_\_\_\_. *UFG – Universidade Federal de Goiás*. Disponível em: <<http://www.ufg.br>>. Acesso em : 4 de jan. 2015.

BRESSIANI, F.; ALT, P. R. C.; MASSOTE, A. A. *O uso do balanced scorecard como instrumento de melhoria de desempenho de uma instituição de ensino superior*. Faculdade de Engenharia Industrial. São Bernardo do Campo – SP, 2001.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. *A Primer on critical success factors*. Center for Information Systems Research Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, USA, 1981.

BURLIM, L. R.; CIA, J. N. S. *Transformando estratégia em resultados: um estudo sobre a eficácia do modelo Balanced Scorecard - BSC*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. Anais. São Leopoldo: ABC, 2007. CD-ROM.

CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. C. *Experimental and quasi-experimental designs for research*. U.S.A. 1963.

CHARLES, S. *A universidade na época democrática: problemas e desafios*. Integração, Ano XI, n. 43, p. 359-368, out./nov./dez. 2005.

CHAUÍ, M. *A universidade operacional*. São Paulo: Moderna, 1999.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. P. P. *Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação*. São Paulo. Editora Atlas – 2006.

COSTA, A. C. A. *Aplicação da metodologia Balanced Scorecard em instituições do sector público não lucrativo: o estudo do caso Instituto Politécnico de Porto Alegre*. 2009.

Dissertação. Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1420>>. Acesso em: 26 de mar de 2015.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, L. A. *A universidade temporã: o ensino superior, da Colônia à Era Vargas*. 3. ed. São Paulo: Unesp, 2007a.

\_\_\_\_\_. *A universidade crítica: o ensino superior na república populista*. São Paulo: UNESP, 2007b.

\_\_\_\_\_. *A universidade reformada. O golpe de 1964 e a modernização do ensino superior*. São Paulo: UNESP, 2007c.

CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. *Pensamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DIAS, I. C. G.; JUNIOR, I. J. N. *Uma análise crítica ao modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard (BSC) nas organizações*. Universidade católica de Brasília - UCB, 2004.

DORIA, F. A. *A crise da Universidade*. Rio de Janeiro: Revan, 1998.

DORWEILER, V.; YAKHOU, M. *Scorecard for academic administration performance on the campus*. *Managerial Auditing Journal*, Bradford, v. 20, n. 2, p. 138-144, 2005.

FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva, 2006.

FARIA, A. C.; FERNANDES, F. C.; GUIMARÃES, V. M. *Balanced Scorecard (BSC) na Gestão Pública: Implementação na Prefeitura Municipal de Ipiranga (PR)*. In: XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba - PR, Brasil, 2008.

FARID, D.; NEJATI, M.; MIRFAKHREDINI, H. *Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context*. *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*, Nr. 2, 2008.

FELIX, R.; FELIX, P. P.; TIMÓTEO, R. *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas*. Revista do Serviço Público, DF. vol. 62, n. 1, 2011.

FERNANDES, A. G. *Balanced scorecard aplicado à administração pública: uma proposta de planejamento estratégico para o departamento de administração e economia da universidade de lavras*. Dissertação, 192 p. Universidade Federal de Lavras, 2013.

FROOMAN, J. *Stakeholder Influence strategies*. Academy/Management Review. Vol. 24. n. 2 191.205. University of Pittsburgh, 1999.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. *O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos*. Revista Contabilidade e Finanças, v. 17, n. 40, p. 37-51, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v17n40/v17n40a04.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2015.

GALINDO, A. G. *BSC como sistema alinhamento e controle estratégico da gestão*. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT'2005, Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2005.1 CD-ROM. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2005.php?pag=AE>> Acesso em: 8 fev. 2015.

GRATERON, I. R. G. *Auditoria de Gestão: Utilização de indicadores de gestão no setor público*. São Paulo, SP, 1999. 173 p. Tese (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, USP.

HAMBRICK, D. C. *Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types*. Academy of Management Journal, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.

HILL, C.; JONES, G. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. 9th edition. South-Western Cengage Learning. Mason, OH. USA, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, Robert E. *Strategic Management: competitiveness and globalization*. Seventh edition. United States: Thonson, 2007.

KRATZ, L. *As Vivências dos Designers de Moda em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica*. Tese (Doutorado) 306 f. Goiânia: PUC, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG,1999.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. *Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças*. Revista Contabilidade e Finanças, v. 15, p. 79-94, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000400006>>. Acesso em: 19 abr. 2013.

LOURENÇO, J. T. V.; MACHADO, A. C. M. *O balanced scorecard como ferramenta gerencial para o aprendizado organizacional*. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2002, Niterói-RJ. Anais... Rio de Janeiro: UFF, 2002. Disponível em: <<http://www.latec.uff.br/anais/artigos/20.pdf>> Acesso em: 8 fev. 2015.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. (1992) *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, Jan/Feb, 1992, Vol. 70 Issue 1, p71, 9p.

\_\_\_\_\_. *Balanced Scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho*. Harvard Business Review: medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000a. p.117-136.

\_\_\_\_\_. *Colocando em funcionamento o balanced scorecard*. Harvard Business Review: medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000b. p.137-168.

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

\_\_\_\_\_. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. RJ: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, 2001 American Accounting Association accounting Horizons, Vol. 15 No. 1 p. 87 – 104, March 2001.

\_\_\_\_\_. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, Jan/Feb, 1996, Vol. 74 Issue 1, p75, 11p.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1993.

MAGALHÃES, A. M. *A identidade do ensino superior: a educação superior e a universidade*. Revista Lusófona de Educação, número 007. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, Portugal, 2006.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, E. S.; OLIVEIRA, M. L. A. *O que é Balanced Scorecard*. In \_\_\_\_\_. *Balanced Scorecard: ferramenta estratégica e competitiva aplicável às bibliotecas*. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/rbbd/ojs-2.1.1/index.php/rbbd/article/viewFile/107/123>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

MARTINS, H. F.; FONTES, F. J. R. *¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, nº 15, out. 1999.

MELO, A. K. D.; SANTANA, T. M.. *O REUNI e as implicações na universidade federal de Sergipe*. V Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade. 2006.

MENEZES, L. C.. *Universidade sitiada: a ameaça de liquidação da universidade brasileira*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MIRANDA, G. S. *Crítica ao Reuni*. Disponível em: <<http://reuniufpr.forumativo.com/documentos-f1/critica-ao-reuni-por-sonia-miranda parte-2-t19.htm>>. Acessado em: 12/02/2009.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 853-886, oct. 1997.

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

MIZRAHI, S. E.; CANEN, A. G. *Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino*. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 27-50, jan./mar. 2012.

MULLER, J. R. *Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o balanced scorecard*. 2001, 163 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – UFSC, Florianópolis, 2001.

NETO, A. O. B.; COSTA, S. R. R. *Proposta para implantação de BSC em uma instituição pública, usando como base o Planejamento Estratégico do Inmetro*. Latec, UFF, 2006.

NIVEN, P. R. *Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NUSSENZVEIG, H. M.. *Financiamento da universidade pública*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVEIRA, R. A.; KIMIMURA, Q. P.; TADEUCCI, M. S. R. *Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: o caso do campus universitário de Gurupi – UFT*. Universidade de Taubaté, 2011.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da performance. Um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

OTTOBONI, C.; FERNANDES, C. P.; PAMPLONA, E. O.; PAGNI, T. E. M. *Algumas Razões para a Ocorrência de Falhas na implementação do BSC*. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/edson/download/artceliaenegep02.doc>>. Acesso em 16 fev 2015.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria Estratégica e Operacional*. São Paulo: Elsevier, 2003.

PANIZZI, W. M. *Universidade pública, gratuita e de qualidade*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

\_\_\_\_\_. *Universidade para quê?* Porto Alegre: Libretos, 2006.

PESSOA, M. N. M. *Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard*. Tese 322 p. Florianópolis, 2000.

PETER, J. P.; CERTO, C. S. *Administração estratégica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REIS, G. V.; COLAUTO, R. D.; PINHEIRO, L. E. T. *Proposta de Adaptação do Balanced Scorecard para Órgãos Públicos: um Enfoque na Secretaria Geral de Administração (Segedam) do Tribunal de Contas da União*. Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa - PB, Brasil, 2007.

ROLIN, H. S. C.; ROLIN, F. M. C. *Avaliação de Desempenho no Setor Público mediante aplicação do Balanced Scorecard*. Revista Científica INTERMEIO. Faculdade de Ensino e Cultura do Ceará – FAECE / Faculdade de Fortaleza – FAFOR, 2013.

SANTOS, C. S. *Introdução à Gestão Pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, N. J. *Planejamento e orçamento na área pública: uma aplicação do Balanced Scorecard*. IN: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, Ouro Preto. Anais ... Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

SGUISSARDI, V. (Org.) *Educação superior: velhos e novos desafios*. São Paulo: Xamã, 2000.

SILVA, C. M. R. C. C. *Aplicação do Balanced Scorecard às organizações públicas*. Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí, 2009. Disponível em: <<http://http://www.faesfpi.com.br/download/Aplicacao%20do%20Balanced%20Scorecard%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%BAblicas.pdf>>. Acesso em: 16 de março de 2015.

SILVEIRA, H. SWOT. IN: *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Management*. Prentice-Hall International, 1989.

STEWART, A. C.; HUBIN, J. C. *The Balanced Scorecard. Beyond: Reports and Rankings. Planning for Higher Education*, 2001. <<http://www.https://oaa.osu.edu/irp/balancedscorecard.pdf>> Acesso em 24 de mar. de 2015.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TONEGUTTI, C. A.; MARTINEZ, Milena. *O Reuni e a precarização nas Ifes*. Universidade e Sociedade, Brasília, ano XVII - nº81, 2008.

TROSA, S. *Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete*. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

YONEZAWA, D. P.; CARMO, M. A. S.; SOUZA, R. R. *Aplicabilidade do Balanced Scorecard no Setor Público: um estudo sobre sua viabilidade na Prefeitura do Município de Londrina*. Paraná: UFPR, 2011.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M.; *A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais*. Blumenal: UFSC, 2009.

WANDERLEY, L. E. W. *O que é Universidade?* São Paulo: Brasiliense, 2003.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE MESTRADO

A análise dos questionários procurou inferir o nível de conhecimento dos gestores em relação à gestão estratégica, bem como demonstrar as influências dos fatores críticos de sucesso na implementação das estratégias baseadas no *balanced scorecard* (BSC) na Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Goiás.

**Objetivo do questionário:** Coletar dados sobre as concepções dos gestores da UFG em temas específicos, tais como: (1) gestão estratégica do ensino superior; (2) estratégias baseadas no *balanced scorecard* e; (3) fatores críticos de sucesso, visando contribuir para responder aos objetivos da pesquisa.

**Objetivos específicos:**

- (1) Descrever o contexto histórico das universidades federais, mais especificamente da faculdade de odontologia da UFG, correlacionando-o ao modelo de gestão adotado num cenário recente (REUNI);
- (2) Inferir os níveis de conhecimentos dos envolvidos em relação ao uso do BSC;
- (3) Descrever e analisar os fatores restritivos e impulsionadores, bem como suas implicações na implementação da estratégia.

**Idade**

De 20 a 37 anos  De 38 a 50 anos  Acima de 50 anos

**Sexo**

Masculino  Feminino

**Principal área de formação Acadêmica (MARQUE APENAS UMA ÁREA)**

Ciências Agrárias  Ciências Biológicas  Ciências da Saúde  Engenharias  
 Ciências Humanas  Ciências Sociais Aplicadas  Linguística, Letras e Artes

**Nível máximo de escolaridade**

Ensino médio  Superior incompleto  Superior completo  Especialização

Mestrado  Doutorado  Pós-doutorado

**Classe descrita no serviço público (quando prestou o concurso, em qual nível foi aprovado?)**

Classe C  Classe D  Classe E  Docente  Nenhum

**Cargo ou função que ocupa (MARQUE SOMENTE UM)**

Estudante  Docente  Diretor(a)  Coordenador(a)  Pró-Reitor  
 Reitor

**Tempo acumulado em cargos administrativos na UFG**

de 1 a 5 anos  de 6 a 10 anos  de 11 a 20 anos  acima de 20 anos  
 Nenhuma

**Experiência profissional acadêmica (ATUANDO COMO DOCENTE)**

De 1 a 5 anos  De 6 a 10 anos  De 11 a 20 anos  Acima de 20 anos  
 Nenhuma

**A UFG se encontra aberta à implementação de novos modelos de gestão que favoreçam ao alcance dos macro objetivos estabelecidos?**

Totalmente aberta, mas não está preparada  
 Totalmente aberta e pronta para implementar  
 Parcialmente aberta  
 Não está preparada  
 Não sei

**De 0 a 10, marque um X no nível de maturidade que se encontra a gestão da UFG para implementar modelos de gestão que favoreçam o alcance dos macro objetivos estabelecidos, onde a maturidade é expressa pelos seguintes requisitos:**

Comprometimento da alta gestão  
[0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]  
 Envolvimento do máximo possível de pessoas no processo  
[0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]  
 Disseminação da nova ferramenta de gestão para toda a UFG

[0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Utilização da ferramenta de gestão como processo contínuo de aprimoramento

[0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Certificação de que as ações estão embutidas na estratégia de longo prazo

[0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

**A universidade melhorou os serviços prestados após à adesão ao REUNI?**

sim  não

Por que?

---



---



---

**De 0 a 10, marque um X no nível de autonomia que se encontram as faculdades.**

Autonomia administrativa

[0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Autonomia didática

[0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Autonomia técnico-científica

[0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Autonomia financeira

[0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Autonomia política

[0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

**Marque com um X os 3 principais problemas enfrentados pela gestão da UFG em decorrência de fatores internos e externos que afetam a sua estrutura.**

Estrutura física, tecnológica e de equipamentos

Processos internos

Pessoal (docentes e técnicos-administrativos)

Imagem/credibilidade

Assuntos políticos e sociais

Financeiros e contábeis

Logísticos e de compras

Visão estratégica e excelência operacional

Integração das áreas de ensino, pesquisa e extensão (pedagógicos)

Relação com a comunidade universitária

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Possui algum conhecimento sobre o planejamento estratégico com o *balanced scorecard*?**

Sim  Não

**Na sua opinião, qual a principal barreira à implementação de estratégias na UFG. (MARQUE APENAS UMA)**

Barreira da visão (os funcionários não entendem a estratégia, restringindo suas capacidades de atuarem sobre as mesmas, conseqüentemente, impactando na tomada de decisão rumo ao alcance das metas)

Barreira humana (os sistemas de incentivos e benefícios são ineficientes, onde não possuem uma correlação com as metas, ou seja, não há relação entre ambas de forma que propiciem motivação e engajamento necessários para a introdução de uma nova cultura, voltada para os resultados organizacionais esperados)

Barreira dos recursos (não acontece a vinculação do orçamento à estratégia, ou seja, não existem prioridades de uso dos recursos financeiros para viabilizarem às estratégias estabelecidas)

Barreira gerencial (os gestores não dispensam o tempo necessário para discutirem a melhor forma de implementarem a estratégia; por conseguinte, acabam por não discutirem as melhores soluções para os problemas.

**Teria disposição ou recomendaria uma pessoa que representasse o Órgão no acompanhamento e/ou monitoramento dos processos de implementação, execução e avaliação do planejamento estratégico com o *Balanced Scorecard* na Faculdade de Odontologia?**

Sim

[ ] Não

Se não, por que?

---

---

---

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA PESQUISA DE MESTRADO

A análise das entrevistas com os gestores procurou demonstrar as influências dos fatores críticos de sucesso na implementação das estratégias baseadas no *balanced scorecard* na faculdade de odontologia da universidade federal de goiás.

Objetivo da entrevista: Coletar dados sobre a concepção dos gestores da FO em temas específicos, tais como: (1) gestão estratégica do ensino superior; (2) estratégias baseadas no *balanced scorecard* e; (3) fatores críticos de sucesso. As perguntas foram divididas em 3 (três) blocos temáticos e elaboradas de forma estruturada visando contribuir para responder aos objetivos da pesquisa.

Objetivos específicos:

- (1) Descrever o contexto histórico das universidades federais, mais especificamente da faculdade de odontologia da UFG, correlacionando-o ao modelo de gestão adotado num cenário recente (REUNI);
- (2) Inferir os níveis de conhecimentos dos envolvidos em relação ao uso do BSC;
- (3) Descrever e analisar os fatores restritivos e impulsionadores, bem como suas implicações na implementação da estratégia.

#### **Bloco temático I – Gestão estratégica do ensino superior**

- Relação com o objetivo específico de n. 01: Descrever o contexto histórico das universidades federais, mais especificamente da faculdade de odontologia da UFG, correlacionando-o ao modelo de gestão adotado num cenário recente (REUNI)

#### **Contexto A**

A Faculdade de Odontologia (FO) da UFG foi fundada em 12 de outubro de 1945, ainda como Faculdade de Farmácia e Odontologia de Goiás e regulamentada através de lei n. 3.834-C. Atualmente, é considerada uma das mais importantes Faculdades do quadro da UFG, tendo formado mais de 3.000 alunos.

Pergunta n. 1

Como foi constituída a gestão da faculdade?

Pergunta n. 2

Quais foram os parâmetros utilizados?

Pergunta n. 3

Quais são as dimensões do trabalho executado pela direção/coordenação?

Pergunta n. 4

Quais são as competências necessárias para gerir a faculdade de odontologia?

### **Contexto B**

As dimensões da autonomia universitária são relatadas por Wanderley como: autonomia administrativa, financeira, didática, técnico-científica e política. O autor afirma, ainda, que a falta de autonomia reflete uma das principais causas de seu distanciamento frente às questões deficitárias da sociedade.

Pergunta n. 5

Sobre a autonomia, em que nível se encontra a faculdade de odontologia, no tocante à oferta de serviços educacionais.?

Pergunta n. 6

Existe, de fato, autonomia em todas as suas dimensões?

Pergunta n. 7

Por que?

### **Contexto C**

As universidades federais no Brasil vivem uma realidade paradoxal, haja vista, por um lado, estarem recebendo recursos financeiros “suficientes” para viabilizarem as mudanças necessárias tanto no ponto de vista estrutural (física e tecnológica) quanto no pessoal (docente e administrativo). Nessa direção, aparentemente, os problemas das faculdades que aderiram ao REUNI foram solucionados. Por outro lado, os recursos advindos do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais eclodiram uma série de problemas, tanto para as faculdades que aderiram ao REUNI quanto às que não aderiram

Pergunta n. 8

Diante dessa realidade, o que pode ser observado sobre os pontos positivos e negativos do REUNI?

Pergunta n. 9

Quais as razões pelas quais a faculdade não Aderiu ao REUNI?

Pergunta n. 10

O que está sendo feito para minimizar os impactos da não-adesão ao Plano?

### **Contexto D**

A universidade pública é uma instituição social que está a serviço da sociedade; onde sua compreensão remete à capacidade de representação cultural, intelectual e científica do lugar, por excelência, da inovação e da polêmica, e de não se conformar com a reprodução das estruturas e de valores.

Pergunta n. 11

A faculdade de odontologia existe para cumprir que finalidade?

Pergunta n. 12

Como a gestão atual visualiza a faculdade daqui 20 anos?

Pergunta n. 13

Em quais princípios e valores a FO está apoiada para cumprir sua finalidade?

### **Contexto E**

Gerir uma faculdade pública não é tarefa fácil. Muitos são os problemas enfrentados em decorrência de fatores internos e externos que afetam a sua estrutura.

Pergunta n. 14

Sobre os fatores internos e externos, quais são as principais variáveis nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração que evidenciam os problemas enfrentados?

Pergunta n. 15

Quais são os principais desafios em cada área?

### **Bloco temático II – Implementação de estratégias baseadas no BSC**

- Relação com o objetivo específico de n. 02: Inferir os níveis de conhecimentos dos envolvidos em relação ao uso do BSC

### **Contexto A**

A estratégia é um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas, que orientam as decisões organizacionais; e que são desenvolvidas a partir de padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca do bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração, internalizando a concepção do agrupamento entre estratégia, estrutura e processos.

Pergunta n. 1

Quais são as principais estratégias nas áreas do ensino, pesquisa, extensão e administração, que evidenciem a indissociabilidade entre essas áreas?

Pergunta n. 2

O que a faculdade entende como crucial em todas as áreas para alcançar um patamar de sustentabilidade e competitividade em prol da oferta de serviços educacionais altamente qualificados?

### **Contexto B**

Pensar estrategicamente é, por um lado, assumir suas deficiências internas, estabelecendo estratégias para saná-las; e por outro lado, estar atentos as constantes mudanças decorrentes do cenário externo. Desse modo, essa concepção direciona a faculdade na busca incansável de alcançar os objetivos previamente estabelecidos; e que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada e fragmentada.

Pergunta n. 3

Qual é a percepção da gestão da FO sobre a estratégia de criação de valor, que tem por

objetivo atender aos anseios e necessidades das partes envolvidas?

Pergunta n. 4

O que tem sido feito para engajar as pessoas rumo ao alcance dos objetivos estabelecidos?

### Contexto C

A ênfase do Balanced Scorecard (BSC) remonta a premissa de que a estratégia deve assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, internalizando características ambientais como: Atuação Global; Proatividade e Foco Participativo; Incentivo a Criatividade; monitoramento e controle; Organização em Unidades Estratégicas de Negócios; Ênfase em Alianças Estratégicas; Responsabilidade Social e Aprendizagem Contínua. Seu foco é traduzir a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica visando alcançar maior clareza e consenso em relação à estratégia; atingir o foco; desenvolver a liderança; intervir de forma pro-ativa na estratégica; educar a organização; estabelecer metas estratégicas; alinhar programas e investimentos; e criar um sistema de feedback, ambos integrados às quatro perspectivas (cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento).

Pergunta n. 5

A partir dessa visão e da necessidade de criar um modelo que sirva de apoio para a tomada de decisão, você considera que o BSC pode potencializar as atividades cotidianas, assumindo o papel de ferramenta de gestão que cria, comunica, implementa e integra as estratégias da faculdade?

Pergunta n. 6

Apoiaria o processo de formulação, execução e avaliação do BSC, assumindo-o como modelo de gestão em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados na FO?

Pergunta n. 7

Como ele poderia ser implementado, levando em consideração à cultura e tradições enraizadas?

### Contexto D

Os *stakeholders* são as partes envolvidas direta ou indiretamente à organização. Ao identificá-los, a faculdade poderá identificar seus atributos, bem como seus principais interesses.

Pergunta n. 8

Como a gestão entende que os *stakeholders* podem impactar negativamente o alcance da estratégia estabelecida?

Pergunta n. 9

Existem grupos de interesse na faculdade?

Pergunta n. 10

Quais são os principais serviços críticos que a FO depende da UFG para executá-los?

Pergunta n. 11

Como eles estão sendo executados?

Pergunta n. 12

Quais são as principais carências observadas?

### Contexto E

A complexidade e dinamismo que envolve a gestão da faculdade, compreende um sistema de variáveis mutuamente dependentes, que se encontram em interatividade contínua com o ambiente, mas que está limitada por objetivos difusos, limitação orçamentária e rigidez do arcabouço legal que limita a autonomia do gestor.

Pergunta n. 13

Como a gestão visualiza a importância de formar alianças estratégicas com os alunos, os técnicos-administrativos, os docentes, os fornecedores e à comunidade universitária para criar um ambiente que estimule o crescimento sustentável da faculdade

Pergunta n. 14

Como a gestão visualiza a importância de formar alianças estratégicas com os alunos, os técnicos-administrativos, os docentes, os fornecedores e à comunidade universitária para criar um ambiente que estimule o crescimento sustentável da faculdade

Pergunta n. 15

Existe a possibilidade da gestão apoiar práticas que estimulem o comprometimento e envolvimento dos principais *stakeholders*, ou seja, a gestão está disposta a criar e instituir mecanismos que propiciem um ambiente estimulador da inovação e criatividade?

### Bloco temático III – Fatores críticos de sucesso

Relação com o objetivo específico de n. 03: Descrever e analisar os fatores restritivos e impulsionadores, bem como suas implicações na implementação da estratégia.

#### Contexto A

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são as áreas-chave pouco exploradas e que são absolutamente necessárias para garantir o alcance dos objetivos; são áreas de atividades críticas na empresa em que o gestor deve possuir informações estratégicas para lhe permitir determinar se os acontecimentos estão suficientemente adequados ao não em cada área. O processo dos Fatores Críticos de Sucesso é visto como um valioso desenvolvimento de planos de ações, orientando os gestores a pensarem estrategicamente a empresa a partir de temas críticos.

Pergunta n. 1

Quais são os fatores críticos (restritivos) que deveriam dispensar atenção especial nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração?

#### Contexto B

Cada perspectiva do BSC traz, em sua origem, uma questão crítica que fundamenta os desdobramentos lógicos e balizarão a elaboração das metas e indicadores que, por conseguinte, serão usados para a condução das ações e das principais decisões na faculdade.

**Pergunta n. 2**

Na dinâmica das atividades da faculdade, quais são os fatores impulsionadores que contribuem para o alcance da estratégia?

**Contexto C**

Existem diversas razões para que a implementação do BSC possa dar errado. Alguns pesquisadores apontam 4 (quatro) barreiras restritivas que dificultam a implementação da estratégia. São elas: Barreira da visão, onde os funcionários não entendem a estratégia, restringindo suas capacidades de atuarem sobre as mesmas e, conseqüentemente, impactando na tomada de decisão rumo ao alcance das metas; Barreira humana, onde os sistemas de incentivos e benefícios são ineficientes, por não possuir uma correlação com as metas, ou seja, não existe uma relação coerente entre os sistemas de incentivos e as metas que propicie motivação e engajamento necessários para a introdução de uma nova cultura na empresa; Barreira dos recursos, onde não acontece a vinculação do orçamento à estratégia, de forma que não existam prioridades de uso dos recursos financeiros para viabilizarem às estratégias estabelecidas; Barreira gerencial, onde os gestores não dispensam o tempo necessário para discutirem a melhor forma de implementarem a estratégia; por conseguinte, acabam por não discutirem como solucionar seus problemas, tornando-os mais críticos.

**Pergunta n. 3**

Quais são as principais barreiras existentes na faculdade, e que poderão dificultar o processo de implementação da estratégia?

## APÊNDICE C

### ENTREVISTA COM OS GESTORES DA FACULDADE DE ODONTOLOGIA - UFG

#### GESTOR(A) N. 01

A análise das entrevistas com os gestores procurou demonstrar as influências dos fatores críticos de sucesso na implementação das estratégias baseadas no *balanced scorecard* na faculdade de odontologia da universidade federal de goiás.

Objetivo da entrevista: Coletar dados sobre a concepção dos gestores da FO em temas específicos, tais como: (1) gestão estratégica do ensino superior; (2) estratégias baseadas no *balanced scorecard* e; (3) fatores críticos de sucesso. As perguntas foram divididas em 3 (três) blocos temáticos e elaboradas de forma estruturada visando contribuir para responder aos objetivos da pesquisa.

Objetivos específicos:

- 6) Descrever o contexto histórico das universidades federais, mais especificamente da faculdade de odontologia da UFG, correlacionando-o ao modelo de gestão adotado num cenário recente (REUNI);
- 7) Inferir os níveis de conhecimentos dos envolvidos em relação ao uso do BSC;
- 8) Descrever e analisar os fatores restritivos e impulsionadores, bem como suas implicações na implementação da estratégia.

#### Bloco temático I – Gestão estratégica do ensino superior

• Relação com o objetivo específico de n. 01: Descrever o contexto histórico das universidades federais, mais especificamente da faculdade de odontologia da UFG, correlacionando-o ao modelo de gestão adotado num cenário recente (REUNI)

**Pergunta n.1** – Como foi constituída a gestão da faculdade? Quais foram os parâmetros utilizados? Quais são as dimensões do trabalho executado pela direção/coordenação? Quais são as competências necessárias para gerir a faculdade de odontologia?

**Resposta:** O primeiro comentário que gostaria de fazer é sobre o REUNI. A Faculdade de Odontologia não entrou no REUNI. Não entramos dentro da proposta da Universidade de ampliação de vagas para a graduação. Sobre a forma como a gestão foi constituída, quando assumi a gestão a cerca de 3 anos e meio atrás, nossa composição de chapa foi daqueles professores que queriam uma condução diferente para nossa Faculdade do que vinha sendo praticada na gestão anterior; nossa proposta era de que a gestão seria mais participativa, pois, haviam muitas queixas de que as decisões eram tomadas e a maioria das pessoas não tomava nem conhecimento; os parâmetros utilizados foram: (1) a crítica, sendo esta uma crítica consensual entre um grupo de professores que achavam que precisava de mudança; e (2) a estrutura física e de apoio que estava muito defasada com muitas dificuldades apontadas pelos professores, por técnicos administrativos e por alunos. Então, esses parâmetros serviram para conduzir um planejamento de gestão a partir da necessidade de mudança identificada; além da necessidade de uma gestão participativa e de melhoria da infraestrutura. As competências necessárias são: habilidade para lidar, especialmente aqui na Odontologia, com processos de compras/aquisições; despesas de custeio para material odontológico, que são listas extensas e que o professor não foi preparado para lidar com plano de trabalho; conhecimento sobre planilhas orçamentárias; acompanhamento de processos; e gestão financeira de aplicação de

recursos, sendo este essencial, porque considero que é importantíssima a condução das clínicas da faculdade de forma eficiente e depende de tudo isso. Pesa muito na gestão ter essas competências e que o professor, de modo geral, que é formado para ser dentista, e que assumi a gestão, não tem conhecimento suficiente ou, no máximo, para ser pesquisador da área de odontologia. O professor da área de odontologia não tem uma formação em gestão, e isso só aprende na prática, apanhando. Uma outra habilidade que eu acho que o gestor necessita é o diálogo com toda a comunidade acadêmica para trazer as pessoas para uma participação desde o planejamento até o compromisso com a instituição; então, acho que isso aí é uma necessidade tanto para professores, quanto para alunos e técnicos.

**Pergunta n. 2** – As dimensões da autonomia universitária são relatadas por Wanderley como: autonomia administrativa, financeira, didática, técnico-científica e política. O autor afirma, ainda, que a falta de autonomia reflete uma das principais causas de seu distanciamento frente às questões deficitárias da sociedade. Sobre a autonomia, em que nível se encontra a faculdade de odontologia, no tocante à oferta de serviços educacionais. Existe, de fato, autonomia em todas as suas dimensões? Por que?

**Resposta:** acho que temos autonomia didática e técnico-científico; mas ela vai muito de encontro aos interesses individuais dos docentes; Ele (professor) constrói essa autonomia desde que tenha interesse pessoal nesse quesito. O conjunto de professores, ainda sobre autonomia didática e técnico-científica, não conseguem usar a autonomia, falando na parte de didática de ensino, por exemplo: às vezes ele fica amarrado ao projeto pedagógico do curso visualizando tudo que ele pode criar dentro daquela estrutura que está ali fechada. Ele pensa no rigor que está ali em cada vírgula, sendo que muito se pode criar atendendo a coletividade; nosso projeto é flexível, muitos ajustes podem ser feitos atendendo ao que está no currículo; mas, muitos professores não enxergam dessa forma. Com relação a autonomia administrativa e financeira, praticamente não temos, nem o recurso que é gerado por um projeto que é um convênio da faculdade com a Secretaria Municipal de Saúde em serviços odontológicos não administramos; nossa autonomia financeira é limitada; a decisão em que os recursos sejam aplicados para que exista autonomia de utilização dos mesmos e isso acontece em parte somente; em relação aos recursos distribuídos pela universidade no modelo de alocação de recursos para a faculdade de odontologia considero uma piada; aquele valor que vem pra faculdade de odontologia não dá nem para o custeio das clínicas da faculdade muito menos para o restante da estrutura; enquanto tem outras Unidades da UFG que ficam procurando com que gastar os recursos de custeio, a FO passa aperto; e a universidade agora, embora já tenha sido “cutucada” varias vezes com relação a essa questão e em vários momentos, tem uma acomodação em cima daquele modelo preferindo atender a pedidos/insistências pra complementar o que falta do que mexer no modelo; então se o curso de odontologia é um curso caro, então já cheguei ao extremo de falar para o Reitor de que se a universidade não dá conta de manter um curso caro, então feche as portas; Manter um curso caro pressupõe a previsão para manter todos os seus gastos. Já, com relação a autonomia política, somos muito atrelados a universidade e respeitamos isso; achamos que somos parte de um todo que é a universidade; defendemos que a autonomia deve ser conduzida de cima para baixo, da universidade para as faculdades; e nesse contexto, somos uma dentre várias faculdades participantes desse processo e respeitamos essa hierarquia; Enfim, não acho que devemos ter autonomia independente da UFG de modo algum, temos que ajudar a construir mais autonomia na UFG.

**Pergunta n. 3** - As universidades federais no Brasil vivem uma realidade paradoxal, haja vista, por um lado, estarem recebendo recursos financeiros “suficientes” para viabilizarem as mudanças necessárias tanto no ponto de vista estrutural (física e tecnológica) quanto no pessoal (docente e administrativo). Nessa direção, aparentemente, os problemas das faculdades que aderiram ao REUNI foram solucionados. Por outro lado, os recursos advindos do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais eclodiram uma série de problemas, tanto para as faculdades que aderiram ao REUNI quanto às que não aderiram. Diante dessa realidade, o que pode ser observado sobre os pontos positivos e negativos do REUNI? Quais as razões pelas quais a faculdade não Aderiu ao REUNI? O que está sendo feito para minimizar os impactos da não-adesão ao Plano?

**Resposta:** A faculdade de odontologia não aderiu ao REUNI pela concepção e consenso da categoria (classe odontológica) de que o país NÃO necessita de ampliar o numero de profissionais, mas sim de melhorar a distribuição geográfica dos mesmos, ou seja, tem dentistas demais em grandes centros e faltam dentistas nas cidades do interior; e isso ocorre igualmente em muitas outras profissões, especialmente na área da saúde, onde o profissional recém formado não quer ir para cidades interioranas, agora por que, eu não, pode ser por várias razões. O gestor da FO que participava das reuniões na época não trazia o que estava sendo discutido para o debate no âmbito da faculdade; ele não trazia argumentos e contra argumentos sobre o Plano; não expressava se sentia firmeza ou não no projeto; daí, ficamos sem participar dessa discussão; e quem fazia parte da gestão deveria ter falado se iria sair do papel ou não o mesmo; se iríamos ficar sem recursos se não aderíssemos; e que toda a universidade está sendo “pressionada” a aderir; e se iríamos ficar de fora. Então, não teve uma condução satisfatória aqui na FO. Simplesmente, a gestão na época trouxe a proposta da seguinte forma: “vamos aderir ou não; se formos, vamos ter que abrir curso noturno, disponibilizando, automaticamente, mais vagas. Então, vamos abrir ou não?” Quando falou em abrir curso noturno, a turma aqui quase morreu; “de jeito nenhum”, falaram eles. Abrir turma com o número de professores que temos e com as clinicas carentes de funcionários para os turnos diurnos, imagina para o noturno, com problemas de manutenção que temos, com equipamentos já defasados precisando trocá-los, e ainda ter que abrir curso pra funcionar à noite? A que horas esses equipamentos iriam receber manutenção; iriam amanhecer estragados, afetando o curso matutino, e conseqüentemente, o noturno iria ficar prejudicado também. Então, esse uso da estrutura que tínhamos naquela época, precisando de espaço e compartilhando o prédio coma faculdade de farmácia estava para explodir de tanta necessidade de espaço. Daí, resolvemos não aceitar a proposta do REUNI. No entanto, o que conseguimos depois da elaboração do projeto, onde a faculdade de farmácia iria sair para seu prédio próprio; foi negociar a estrutura somente para nós; porém, até que a gente desse a resposta de que não iríamos participar do REUNI, de que não iríamos aumentar o numero de vagas, não recebemos nada a mais de recursos; o que era proposto por ocasião de ter curso noturno e abrir mais vagas para o diurno; é que para ampliar as vagas, os nossos laboratórios e as nossas clinicas seriam (re)construídas e preparadas para a recepção das novas turmas de trinta alunos, que são trinta e três equipamentos, trinta mais 10% exigido pelo MEC. Atualmente quando temos um alto índice de reprovação e depois esses alunos vão ficar com a nova turma, temos dificuldades enormes; esse semestre mesmo tivemos que oferecer um dia a mais de uma pré-clínica para atender a nove alunos que foram reprovados e ficariam atrasados um ano até organizar espaço para eles. Oferecendo a disciplina para mais esses alunos tivemos que criar uma turma nova, simplesmente colocá-los numa turma já fechada não comporta todos. Então a nossa estrutura física não permitia, além do quadro de professores ser insuficiente também. Enfim, o fator determinante foi a estrutura física e os anseios da nossa categoria. Na sequencia, o lado positivo do REUNI é que a faculdade como

um todo cresceu em termos estruturais; e que indiretamente fomos contemplados com o espaço integral do nosso prédio, anteriormente compartilhado com a faculdade de farmácia. Mas isso foi indiretamente pois, eles ganharam um prédio novo porque aderiram ao REUNI. Mesmo assim, nos foi garantido que teríamos 700mil para melhorarmos nossa estrutura física quando o pessoal da farmácia saísse e até hoje esse recursos não vieram. Estamos fazendo as adaptações sem poder fazer grandes reformas. Mas, mesmo com toda dificuldade, conseguimos visualizar alguns avanços que tivemos; e esses avanços foram em decorrência de recursos provenientes de convênios com o SUS e não do REUNI. E que a gestão está se desdobrando para minimizar os impactos dessa não-adesão, com medidas pontuais em cada setor. Mas ainda hoje escuto muito em reuniões do CONSUNI de que não podemos pleitear novos recursos para não aderimos ao REUNI; é como se o planejamento global da universidade fosse vinculado somente a graduação (ao REUNI); e as pós-graduações e pesquisas, especialmente para nós que crescemos muito nesse quesito? Temos essas áreas como muito fortes na faculdade onde emprestamos serviços altamente qualificados; serviços importantíssimos prestados à sociedade. Temos serviços e laboratórios inovadores e de referencia que só nós fazemos em Goiás, e isso tudo é a extensão. Então, temos a extensão, as pós-graduações e as pesquisas muito fortes, sem contar com o ensino que também é de referencia no Brasil e isso a universidade não enxerga, que o crescimento de uma faculdade é como um todo e não somente na graduação; e o REUNI veio para crescer somente em vagas na graduação.

**Pergunta n. 4** – Dentro da concepção de que a universidade pública é uma instituição social que está a serviço da sociedade; onde sua compreensão remete à capacidade de representação cultural, intelectual e científica do lugar, por excelência, da inovação e da polêmica, e de não se conformar com a reprodução das estruturas e de valores, pergunta-se: a faculdade de odontologia existe para cumprir que finalidade? Como a gestão visualiza a faculdade daqui uns 20 anos? E em quais princípios está apoiada para cumprir sua finalidade?

**Resposta:** a finalidade da FO é formar profissionais de odontologia na graduação; é muito forte aqui o compromisso com a graduação, sempre nas atividades docentes; e isso é muito reconhecido; temos atualmente mais de 3.550 alunos formados; sendo que estes profissionais formados aqui, muitos exercem cargos de docentes em grandes universidades pelo país; uma é, atualmente, a coordenadora nacional de saúde bucal do Ministério da Saúde e foi aluna aqui; o presidente do Conselho Regional de Odontologia é ex-aluno, dentre outras entidades representativas, onde inúmeros alunos passaram por aqui e hoje fazem história, dando suas contribuições; então, temos uma multiplicação de atuação por meio dos nossos egressos, o que significa que nossa finalidade primária, que é na graduação, está sendo cumprida. Mas não podemos ficar somente nisso. A curto prazo, temos metas de conceito na avaliação da CAPES que hoje é 4, e estamos esperançosos em alcançar conceito 5 este ano. Penso que na pesquisa e na pós-graduação estamos nos fortalecendo ainda mais, dando condições para captação de recursos com metas de médio e longo prazo e inúmeras outras ações para tornar a FO ainda mais reconhecida. Mas, em relação aos princípios norteadores, vejo que o compromisso coletivo entre os docentes ainda é incipiente; neste caso, quem conduz a instituição em termos de gestão e política são os docentes; quem mais pensa a instituição é o docente; e o princípio que expresse melhor nossa realidade não é liberdade, não é autonomia, não é universalidade, mas sim, o fio condutor, aquele que norteia, de fato, é o compromisso coletivo, mas não somente dos docentes, mas dos técnicos administrativos também.

**Pergunta n. 5** – Gerir uma faculdade pública não é tarefa fácil. Muitos são os problemas enfrentados em decorrência de fatores internos e externos que afetam a sua estrutura. Nesse entendimento, pergunta-se: (1) quais são as principais variáveis nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração que evidenciam essa realidade? Quais são os principais desafios em cada área?

**Resposta:** Começo com a área de recursos humanos. Temos uma necessidade de dimensionamento e distribuição de tarefas por área, tanto de docentes quanto de técnicos administrativos. Isso, em relação, especialmente, aos técnicos administrativos; e não podemos simplesmente fazer o cálculo da relação docente/aluno ou técnico/aluno, pois, temos áreas específicas de demandam mais ou menos pessoas; além do dimensionamento dos técnicos, o compromisso coletivo também é essencial, pois, temos muitos servidores que estão próximos da aposentadoria; penso que deveria ter uma estratégia para conduzir melhor a seleção das pessoas aprovadas em concursos; que se encaixem com o perfil de trabalho desejado pela instituição. Outra área é a de ensino, mais especificamente em relação a seleção de docentes. Considero também preocupante. E sobre esse aspecto, me pergunto: Como contratar docentes com perfis para atuarem de forma especializada nas diversas áreas da odontologia? Ainda temos outro agravante, nossa atuação é voltada basicamente para o atendimento às demandas provenientes do SUS, sendo que a participação nesses serviços aqui no Estado exige trabalho extremamente qualificado. Portanto, considero bastante desafiador; considero também que os órgãos da UFG podem contribuir para essa oferta de serviços mais qualificados. Na área da Administração, os principais desafios são: os processos e seus acompanhamentos; e as compras. O ideal seria que tivéssemos um agente de compras especializado em aquisições de produtos odontológicos que são inúmeros; ou que a universidade tivesse um profissional lá no DMP somente para a área da saúde, nos livrando desse processo que é desgastante e melindroso, com tarefas que não estamos preparados. Penso que os recursos humanos é essencial em qualquer empresa, sendo necessário utilizar métodos de controle adequados e centralizados na própria reitoria da UFG para tornar as atividades mais eficientes, eficazes e efetivas. Em relação a extensão, temos uma boa inserção, talvez fosse o caso de dar mais visibilidade a ela; e com relação a pesquisa e pós-graduação, acho que estamos no caminho certo também, onde os professores que têm vocação para pesquisa desempenham papéis importantes, e que os docentes precisam reconhecer que esse trabalho é relevante para a instituição; e que o trabalho deles reflete no todo, assim como o trabalho em outras áreas também.

### **Bloco temático II – Implementação de estratégias baseadas no BSC**

- Relação com o objetivo específico de n. 02: Inferir os níveis de conhecimentos dos envolvidos em relação ao uso do BSC

**Pergunta n. 1** – No entendimento de que estratégia é um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas, que orientam as decisões organizacionais; e que são desenvolvidas a partir de padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca do bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração, internalizando a concepção do agrupamento entre estratégia, estrutura e processos, pergunta-se: Quais são as principais estratégias nas áreas do ensino, pesquisa, extensão e administração, evidenciando a indissociabilidade entre essas áreas, ou seja, o que a faculdade entende como

crucial em todas as áreas para alcançar um patamar de sustentabilidade e competitividade em prol da oferta de serviços educacionais altamente qualificados?

**Resposta:** Crucial para o ensino é a construção ou reformulação de forma ampliada, coletiva e participativa da nossa nova estrutura curricular, sendo esta uma estratégia essencial que o NDE está trabalhando nesta questão; somente vejo que precisava ser mais ampliada essa construção, pois, atualmente é desenvolvida por um pequeno grupo do NDE, embora estejam ouvindo a todos. O problema que vejo é que está sendo conduzido para uma estrutura de quadradinhos, compartimentada, sem uma visão macro de coletividade em prol da faculdade em todos os âmbitos; vejo que essa condução poderia ser melhor aproveitada; outra questão para o ensino é a estrutura física. Nosso curso depende muito da estrutura física adequada para ter uma oferta de qualidade; afirmo que melhorou muito, talvez porque sou professora de clínica e fui coordenadora de clínicas por muito tempo e tenho muito claro as nossas necessidades estruturais; a melhoria da infraestrutura de clínicas e laboratórios também é essencial; com relação ao ensino ainda, creio que a capacitação docente em novas metodologias de ensino, que tem sido trabalhado nas semanas de planejamento pedagógico pode ajudar um pouco, mas existe resistências de algumas pessoas de que essa necessidade existe, de fato. Nosso aluno hoje mudou. Acho que as metodologias precisam mudar, ou seja, a nossa inserção nos vários serviços de saúde precisam melhorar. Precisamos atuar de forma diferenciada e coletiva. Atuar de forma conjunta aqui é difícil, pois, existe resistência de grupos em achar que nosso ensino tem de ser “intramuros”; esse é um desafio que acho que vai demorar muito para romper, infelizmente; com relação a extensão, a nossa extensão se atrela muito com o ensino, porque ela é prestação de serviços, por isso complementa o ensino; ela também oportuniza ao aluno um aprendizado adicional, por meio de projetos de extensão, onde são todos com participação de alunos de graduação. Nesse cenário, tem algo interessante a compartilhar. É que nos projetos, tanto de ensino quanto de pesquisa, oportuniza aos alunos de graduação e de pós-graduação trabalharem juntos; e isso é uma estratégia interessante, porque são momentos diferentes de formação e que as experiências ali compartilhadas agregam muito; Enfim, a pesquisa e pós-graduação, que está principalmente atrelada a pós-graduação, precisa melhorar ainda mais as publicações. Quando se olha o nível das publicações, percebe-se que há uma evolução, mas que precisa trabalhar mais a junção entre pesquisa e pós-graduação; Por último, volto na administração, onde tivemos recentemente uma resiliência de trabalhos nas áreas de planejamento estratégico que sinto falta de não ter conseguido implementá-lo com o início da minha gestão; o que teria sido, assim eu penso, mais fácil e mais participativo os trabalhos. Na gestão, tem momentos que você se sente abandonada; e tem momentos que você se sente sozinha e sem direção.

**Pergunta n. 2** - Pensar estrategicamente é, por um lado, assumir suas deficiências internas, estabelecendo estratégias para saná-las; e por outro lado, estar atentos as constantes mudanças decorrentes do cenário externo. Desse modo, essa concepção direciona a faculdade na busca incansável de alcançar os objetivos previamente estabelecidos; e que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada e fragmentada. Qual é a percepção da gestão sobre a estratégia de criação de valor, procurando atender aos anseios e necessidades das partes envolvidas? O que tem sido feito para engajar as pessoas rumo ao alcance dos objetivos estabelecidos?

**Resposta:** Creio que essa seja o maior desafio, criar valor para todos os envolvidos; isso se daria a partir do reconhecimento das nossas deficiências e do entendimento de que juntos podemos chegar mais longe; trata-se de uma necessidade de trabalho conjunto, onde

podéssemos alcançar nossos objetivos; tem uma situação que considero importante; onde na comemoração dos 70 anos da faculdade houve um sentimento de pertencimento por parte dos docentes, técnicos e alunos, e que pode contribuir para uma maior reflexão e ao pensamento em atribuir valor a essa instituição; percebo um crescente sentimento de orgulho em pertencer a essa instituição, ou de fazer parte dessa história, e isso ficou muito evidenciado nesses dias, nas falas tanto das pessoas que são resistentes, quanto das pessoas consideradas neutras. Então, acho que estamos num processo de crescimento e amadurecimento e isso é uma motivação para as pessoas buscarem contribuir com a instituição. Esse sentimento para a construção do planejamento é essencial e pode fazer com que as pessoas participem mais. Outra coisa que percebo é sobre a personalização da fachada da faculdade. As pessoas sentiam falta do nome da instituição no prédio, porque ele era vinculado à faculdade de farmácia. Era como se não tivéssemos identidade; Agora, com esse letreiro colocado na fachada do nosso prédio tudo mudou; tivemos nesse trabalho a participação de 27 pessoas da comissão organizadora dos comemorativos, entre professores, técnicos e alunos, especialmente desses últimos. O sentimento de pertencimento que foi criado pode ser a chave para que essa porta seja aberta e isso deve ser cultivado. Outra coisa foi o memorial construído. No início, houve muita resistência, mas depois foi muito elogiado porque os professores pioneiros da faculdade se fizeram presentes na festa; e perceberam que a memória dos 70 anos da faculdade foi resgatada. E isso tudo aconteceu naturalmente.

**Pergunta n. 3** - A ênfase do *Balanced Scorecard* (BSC) remonta a premissa de que a estratégia deve assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, internalizando características ambientais como: Atuação Global; Proatividade e Foco Participativo; Incentivo a Criatividade; monitoramento e controle; Organização em Unidades Estratégicas de Negócios; Ênfase em Alianças Estratégicas; Responsabilidade Social e Aprendizagem Contínua. Seu foco é traduzir a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica visando alcançar maior clareza e consenso em relação à estratégia; atingir o foco; desenvolver a liderança; intervir de forma pro-ativa na estratégica; educar a organização; estabelecer metas estratégicas; alinhar programas e investimentos; e criar um sistema de feedback, ambos integrados às quatro perspectivas (cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento). A partir dessa visão e da necessidade de criar um modelo que sirva de apoio para a tomada de decisão, você considera que o BSC pode potencializar as atividades cotidianas, assumindo o papel de ferramenta de gestão que cria, comunica, implementa e integra as estratégias da faculdade? Como ele poderia ser implementado, levando em consideração à cultura e tradições enraizadas?

**Resposta:** Acho que o planejamento estratégico com o BSC pode ajudar por meio de uma maior clareza de papéis e de condução das atividades; isso pode levar a uma maior transparência nas do que é feito na faculdade. As vezes você se dispõe a ser transparente, mas quando coloca isso no papel e torna isso coletivo, as pessoas não entendem a finalidade que se busca; Assim, acho que precisamos ter mais clareza na condução dos processos administrativos como um todo; devemos também implementar dentro da proposta feita inicialmente, a partir de um comitê gestor. Para o planejamento estratégico e a conduções dessas atividades é essencial um grupo com papéis e responsabilidades diferentes, mas, atuação em prol da coletividade. Confesso que não dei conta de conduzir isso de forma satisfatória. Achava que eram tantas necessidades pontuais que o planejamento pudesse favorecer; sendo assim, não tivemos fôlego para conduzir de forma estratégica; tivemos de correr atrás e ir apagando incêndios. Tenho plena consciência das minhas deficiências de formação na área administrativa.

**Pergunta n. 4** - Os *stakeholders* são as partes envolvidas direta ou indiretamente à organização. Ao identificá-los, a faculdade poderá identificar seus atributos, bem como seus principais interesses. Dessa forma, como a gestão entende que os *stakeholders* podem afetar no alcance da estratégia? Existem grupos de interesse na faculdade? Quais são os principais serviços demandados pela faculdade à UFG? Como eles estão sendo executados? Quais são as principais carências observadas?

**Resposta:** Vejo que deveriam cumprir o seu papel coletivamente, deixando de atuar pensando menos de forma individual e mais em prol da faculdade; Quando as pessoas trabalham isoladas, especialmente, sem o conhecimento da gestão, há uma tendência a criar grupos de interesses; as vezes as pessoas estão trabalhando até bem, produzindo bem, mas no seu canto, sem que a gestão tome conhecimento; se a gestão tivesse conhecimento, mesmo que parcial, poderia divulgar os trabalhos para dar mais visibilidade à instituição; assim, penso que a gestão deveria ter participação para jogar luzes para contribuir com algo muito maior; ou para apagar incêndios também. Ou seja, trabalhar em prol da coletividade de forma participativa. Sobre os grupos de interesses têm muito aqui; tenho particularmente dois grupos de interesses que não consegui alcançar; tentei buscar essas pessoas para o coletivo, mas não consegui. São eles: os técnicos, que não querem se envolver com a faculdade; e o outro grupo é o das especializações lato sensu, por causa da questão financeira. Acho que a lato sensu é importante para a faculdade; eu mesma falei para o pró-reitor que a pós-graduação não pode ser entendida somente a partir da *stricto sensu*. A universidade não pode deixar para o mercado privado a formação da lato sensu; “estamos falando dos especialistas da odontologia, da medicina, etc. Como é que fica a saúde?” Dai, ele concordou comigo e voltou atrás em sua concepção. Precisamos ter políticas para a lato sensu. Então aqui eu lembro da lato sensu como um grupo de interesse forte na faculdade, e quem trabalhava na lato, quando se falou em acabar com a remuneração, as pessoas não quiseram mais trabalhar. Eu não consegui trazer essas pessoas para a consciência do papel formador de recursos humanos, de especialistas em odontologia, tornando a lato aqui incipiente, ou quase zero. Tem também o grupo de estudante que na minha gestão tiveram muito espaço, tendo livre acesso, e completo apoio às atividades de extensão, sendo reconhecido o trabalho da gestão por eles, que considero verdadeiros líderes e que fazem a diferença; quando querem, eles correm atrás e têm o apoio da gestão.

**Pergunta n. 5** - Diante da complexidade e dinamismo que envolve a gestão da faculdade, compreendendo-a como um sistema de variáveis mutuamente dependentes, que se encontram em interatividade contínua com o ambiente, mas que está limitada por objetivos difusos, limitação orçamentária e rigidez do arcabouço legal que limita a autonomia do gestor, pergunta-se: Como a gestão visualiza a importância de formar alianças estratégicas com os alunos, os técnicos-administrativos, os docentes, os fornecedores e à comunidade universitária para criar um ambiente que estimule o crescimento sustentável da faculdade, ou seja, um ambiente que favoreça à implementação das estratégias por meio do comprometimento e envolvimento dos principais *stakeholders*? A gestão está disposta a criar instituir mecanismos que propiciem essa realidade?

**Resposta:** Essas alianças são importantíssimas, elas não são assinaturas de contratos, pois se mostram no dia a dia, com a presença; não se trata de um contrato formal. É preciso conhecer as pessoas, tratá-las bem e marcar presença. Você estando sempre presente nos órgãos, de forma educada, respeitando as limitações de cada um ou do próprio serviço, as pessoas passam a querer corresponder espontaneamente às suas expectativas por serviços. Sempre

procuro agradecer pelos serviços prestados e criando laços de reciprocidade. Esse é o tipo de presença que forma uma aliança natural; e isso também precisa acontecer internamente, mas tenho dificuldades nesse sentido porque quando você reconhece os trabalhos de uma pessoa, os grupos de resistência passam a assediar esse pessoa trabalhando contra o propósito a faculdade.

### **Bloco temático III – Fatores críticos de sucesso**

Relação com o objetivo específico de n. 03: Descrever e analisar os fatores restritivos e impulsionadores, bem como suas implicações na implementação da estratégia.

**Pergunta n. 1** - Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são as áreas-chave pouco exploradas e que são absolutamente necessárias para garantir o alcance dos objetivos; são áreas de atividades críticas na empresa em que o gestor deve possuir informações estratégicas para lhe permitir determinar se os acontecimentos estão suficientemente adequados ao não em cada área. O processo dos Fatores Críticos de Sucesso é visto como um valioso desenvolvimento de planos de ações, orientando os gestores a pensarem estrategicamente a empresa a partir de temas críticos. Sendo assim, quais são os temas críticos que deveriam dispensar atenção especial em cada área, ou seja, qual fator preponderante em cada área que evidencia os principais esforços na busca pelo alcance da estratégia?

**Resposta:** Os fatores críticos em cada área são:

- 1) – Ensino - aprendizagem e perfil docente
- 2) – Extensão - visibilidade e financiamento
- 3) – Pesquisa - consolidação de grupos de pesquisa e redução do individualismo
- 4) – Administração - recursos humanos e maior participação.

**Pergunta n. 2** - Cada perspectiva do BSC traz, em sua origem, uma questão crítica que fundamenta os desdobramentos lógicos e balizarão a elaboração das metas e indicadores que, por conseguinte, serão usados para a condução das ações e das principais decisões na faculdade. Nesse contexto, certamente existem fatores que contribuem para impulsionar o desempenho da faculdade, refletindo no alinhamento entre a necessidade e o propósito firmado para se alcançar a competitividade desejada. Dessa forma, pergunta-se: Na dinâmica das atividades da faculdade, quais são os fatores potencializadores que contribuem para o alcance da estratégia?

**Resposta:** (1) sentimento de pertencimento e orgulho em fazer parte da instituição; (2) atuação e sucesso dos egressos na sociedade/mercado de trabalho; (3) boa relação com as Secretarias de Saúde; (4) credibilidade da FO com presença valorizada e respeitada em Goiás e no Brasil; (5) pós-graduação sempre em crescimento

**Pergunta n. 3** - Existem diversas razões para que a implementação do BSC possa dar errado. Alguns pesquisadores apontam 4 (quatro) barreiras restritivas que dificultam a implementação da estratégia. São elas: Barreira da visão, onde os funcionários não entendem a estratégia, restringindo suas capacidades de atuarem sobre as mesmas e, conseqüentemente, impactando na tomada de decisão rumo ao alcance das metas; Barreira humana, onde os sistemas de incentivos e benefícios são ineficientes, por não possuir uma correlação com as metas, ou seja, não existe uma relação coerente entre os sistemas de incentivos e as metas que propicie motivação e engajamento necessários para a introdução de uma nova cultura na empresa; Barreira dos recursos, onde não acontece a vinculação do orçamento à estratégia, de forma que não existam prioridades de uso dos recursos financeiros para viabilizarem às estratégias

estabelecidas; Barreira gerencial, onde os gestores não dispensam o tempo necessário para discutirem a melhor forma de implementarem a estratégia; por conseguinte, acabam por não discutirem como solucionar seus problemas, tornando-os mais críticos. Nesse entendimento, quais são as principais barreiras existentes na faculdade, e que poderão dificultar o processo de implementação da estratégia?

**Resposta:** Considero que a barreira humana é essencial, sendo relatada em todos os blocos de perguntas anteriores; as pessoas costumam agir contrárias à gestão por estarem infelizes no trabalho; se fosse na iniciativa privada, poderíamos atrelar as progressões e promoções dos técnicos ao alcance das metas. Essa barreira, ao meu ver, é um grande impedimento; ela é crucial para toda estratégia na realidade da FO.

## APÊNDICE D

### ENTREVISTA COM OS GESTORES DA FACULDADE DE ODONTOLOGIA - UFG

#### **GESTOR(A) N. 02**

A análise das entrevistas com os gestores procurou demonstrar as influências dos fatores críticos de sucesso na implementação das estratégias baseadas no *balanced scorecard* na faculdade de odontologia da universidade federal de goiás.

Objetivo da entrevista: Coletar dados sobre a concepção dos gestores da FO em temas específicos, tais como: (1) gestão estratégica do ensino superior; (2) estratégias baseadas no *balanced scorecard* e; (3) fatores críticos de sucesso. As perguntas foram divididas em 3 (três) blocos temáticos e elaboradas de forma estruturada visando contribuir para responder aos objetivos da pesquisa.

Objetivos específicos:

- 9) Descrever o contexto histórico das universidades federais, mais especificamente da faculdade de odontologia da UFG, correlacionando-o ao modelo de gestão adotado num cenário recente (REUNI);
- 10) Inferir os níveis de conhecimentos dos envolvidos em relação ao uso do BSC;
- 11) Descrever e analisar os fatores restritivos e impulsionadores, bem como suas implicações na implementação da estratégia.

#### **Bloco temático I – Gestão estratégica do ensino superior**

• Relação com o objetivo específico de n. 01: Descrever o contexto histórico das universidades federais, mais especificamente da faculdade de odontologia da UFG, correlacionando-o ao modelo de gestão adotado num cenário recente (REUNI)

**Pergunta n.1** – Como foi constituída a gestão da faculdade? Quais foram os parâmetros utilizados? Quais são as dimensões do trabalho executado pela direção/coordenação? Quais são as competências necessárias para gerir a faculdade de odontologia?

**Resposta:** O processo eleitoral para escolha da atual gestão foi feito a partir de um levantamento das principais demandas e estabeleceu-se um plano de gestão como norte; pra fazer esse levantamento, utilizou-se de um vasto conhecimento do cenário e das principais demandas para receber o apoio necessário à sua candidatura; Mas o levantamento foi feito somente pelo conhecimento da candidata; ele foi feito também com os docentes e toda comunidade acadêmica.

**Pergunta n. 2** – As dimensões da autonomia universitária são relatadas por Wanderley como: autonomia administrativa, financeira, didática, técnico-científica e política. O autor afirma, ainda, que a falta de autonomia reflete uma das principais causas de seu distanciamento frente às questões deficitárias da sociedade. Sobre a autonomia, em que nível se encontra a faculdade de odontologia, no tocante à oferta de serviços educacionais. Existe, de fato, autonomia em todas as suas dimensões? Por que?

**Resposta:** Penso que não. Todos os processos que existem são interligados, então um depende do outro; as vezes você tem a motivação, você sabe fazer, mas você se esbarra no passo seguinte; é muito sofrido você querer fazer, você ver que precisa fazer, ver que a demanda que

precisa ser resolvida, mas fica presa nos processos. Assim, acho que essa autonomia é bem utópica.

**Pergunta n. 3** - As universidades federais no Brasil vivem uma realidade paradoxal, haja vista, por um lado, estarem recebendo recursos financeiros “suficientes” para viabilizarem as mudanças necessárias tanto no ponto de vista estrutural (física e tecnológica) quanto no pessoal (docente e administrativo). Nessa direção, aparentemente, os problemas das faculdades que aderiram ao REUNI foram solucionados. Por outro lado, os recursos advindos do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais eclodiram uma série de problemas, tanto para as faculdades que aderiram ao REUNI quanto às que não aderiram. Diante dessa realidade, o que pode ser observado sobre os pontos positivos e negativos do REUNI? Quais as razões pelas quais a faculdade não Aderiu ao REUNI? O que está sendo feito para minimizar os impactos da não-adesão ao Plano?

**Resposta:** considero que essa questão de recursos suficientes é bem questionável; vejo que há um sucateamento, que já existia antes, onde a estrutura que deveria ser oferecida e não é, se comparado com algumas instituições privadas em alguns aspectos, vejo que estamos muito inferiores. Portanto deixa muito a desejar em relação aos recursos suficientes; a proposta é para ser melhor do que realmente é; Já, em relação à expansão, vejo alguns pontos positivos, mas também questionáveis, principalmente sobre a possibilidade de ofertar maior quantidade de vagas sem pensar em todas as peculiaridades inerentes; a sensação que dá é de que foi um plano pontual que ocorreu para atender algumas necessidades políticas, mas não teve a discussão necessária em cada área; Um ponto negativo é que a proposta não foi tão planejada assim, inclusive sem previsão do pensamento em relação aos cortes de verbas, etc. A FO é um curso diferenciado e que para ampliar o numero de vagas deve existir uma ampla discussão em relação ao ensino, a sua parte prática, os laboratórios, ou seja, ofertar mais vagas demandaria não somente mais pessoal e estrutura, mas recursos para sua manutenção de forma efetiva.

**Pergunta n. 4** – Dentro da concepção de que a universidade pública é uma instituição social que está a serviço da sociedade; onde sua compreensão remete à capacidade de representação cultural, intelectual e científica do lugar, por excelência, da inovação e da polêmica, e de não se conformar com a reprodução das estruturas e de valores, pergunta-se: a faculdade de odontologia existe para cumprir que finalidade? Como a gestão visualiza a faculdade daqui uns 20 anos? E em quais princípios está apoiada para cumprir sua finalidade?

**Resposta:** A formação de cirurgiões-dentistas que tenham uma visão generalista para atuarem nas diversas esferas e com visão de prevenção e vendo o paciente como um todo. Na minha experiencia como servidora pública, vejo um decréscimo na valorização do pessoal; a UFG ampliou seu quadro e acho que vai continuar ampliando, mas sem critérios mais claros sobre sua politica de seleção, especialmente de pessoal; o que me preocupa mais é quanto à valorização qualitativa, e isso depende de recursos para que ela não cresça por um lado, mas que por outro, continue sendo sucateada; então vejo que ela vai continuar crescendo. Enfim, a perspectiva é de que ela continue crescendo, mas para tanto, será necessário uma mudança de paradigmas em relação às práticas usuais e quase sempre conservadoras. Não vejo muita sustentabilidade dentro desse cenário por causa da própria filosofia da instituição; mesmo sendo referencia em ensino e pesquisa, sendo esses os alicerces que a sustenta até hoje; vejo que a universidade federal, ainda nos dias atuais, se mostra necessária; senão já teria sido privatizada; considero como principio o orgulho de fazer parte da universidade federal e da FO.

**Pergunta n. 5** – Gerir uma faculdade pública não é tarefa fácil. Muitos são os problemas enfrentados em decorrência de fatores internos e externos que afetam a sua estrutura. Nesse entendimento, pergunta-se: (1) quais são as principais variáveis nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração que evidenciam essa realidade? Quais são os principais desafios em cada área?

**Resposta:** Penso que em todas as áreas a burocracia e os recursos são cruciais, porque tem vontade, tem iniciativa, daí esbarram na burocracia. Hoje você tem uma demanda, faz uma solicitação, daí 6 meses a 1 ano depois essa solicitação chega e você já teve que procurar outros meios para resolver; basicamente, creio que seria burocracia e recursos; agora, em relação ao pessoal, é uma questão cultural do funcionalismo público, dentro do quadro de funcionários docentes e TA's existem pessoas comprometidas que fazem acontecer, entretanto, existe uma cultura que gera comodismo; o que deveria ser estimulador, procuram fazer apenas o que a lei manda, sem motivação; “ - e quando fazem, né!” Isso, vejo que é por causa da estabilidade. Uma gestão que precisa ficar tentando fazer as pessoas entenderem o sentido de desempenhar um excelente trabalho em prol da coletividade é complicado. Acho que essa é uma das maiores dificuldades em relação ao pessoal. Apesar de existir um plano de capacitação para as pessoas fazerem uso para crescerem profissionalmente, as pessoas não fazem uso disso e acomodam; ou quando fazem, procuram maquiar o serviço pensando somente na questão financeira e pronto. Acho que se os TA's se sentissem parte da equipe e quisessem se qualificar para contribuir, teríamos um quadro diferenciado, mas infelizmente a realidade não é de proatividade, fazendo quando muito, o básico; falta um pouco de garra. Outro aspecto que vejo aqui é quanto a rivalidade existente entre docentes e TA's. Isso porque existe legislações diferentes para cada categoria e que gera essa rivalidade. De fato, são diferenciadas em relação a carga horária, frequência, etc. Mas, os serviços, de fato, são diferenciados, mas as pessoas não entendem isso, daí surgem sentimentos de discriminação gerando muitos conflitos internos; onde um é cobrado e outro não é; acho que todos possuem papéis diferentes, mas somos todos importantes para a faculdade, cada um desempenhando seu papel.

### **Bloco temático II – Implementação de estratégias baseadas no BSC**

- Relação com o objetivo específico de n. 02: Inferir os níveis de conhecimentos dos envolvidos em relação ao uso do BSC

**Pergunta n. 1** – No entendimento de que estratégia é um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas, que orientam as decisões organizacionais; e que são desenvolvidas a partir de padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca do bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração, internalizando a concepção do agrupamento entre estratégia, estrutura e processos, pergunta-se: Quais são as principais estratégias nas áreas do ensino, pesquisa, extensão e administração, evidenciando a indissociabilidade entre essas áreas, ou seja, o que a faculdade entende como crucial em todas as áreas para alcançar um patamar de sustentabilidade e competitividade em prol da oferta de serviços educacionais altamente qualificados?

**Resposta:** Não tenho expertise nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, mas o ponto crucial da administração vejo que é a clareza dos processos; pra onde você vai, como você quer agir, porque as vezes você quer agir e desconhece os processos. Vou dar um exemplo: nós temos na universidade vários sistemas que foram criados para descentralizar os serviços, para um ter

autonomia para resolver, só que quando você percebe, as pessoas não tem esse conhecimento, e acabam criando uma demanda que sobrecarrega e que poderia estar resolvendo, estar fazendo uma solicitação de um serviço, com um sistema em que acompanho, ou seja, as pessoas acham que os sistemas foram criados somente para que a coordenação resolva e não para descentralizar e cada um fazer o serviço inerente ao sistema criado; outra coisa é a falta de comprometimento em acompanhar esses processos também. É necessário conhecer a universidade mais a fundo, seus processos, conhecer os órgãos administrativos e complementares; tem pessoas que procuram a coordenação para agendarem férias, sendo que o sistema possibilita a pessoa agendar suas férias de suas casas; acho que desafogaria, tramitaria de forma mais tranquila, dentro dos prazos, e as vezes diminuiria até a demanda de recursos.

**Pergunta n. 2** - Pensar estrategicamente é, por um lado, assumir suas deficiências internas, estabelecendo estratégias para saná-las; e por outro lado, estar atentos as constantes mudanças decorrentes do cenário externo. Desse modo, essa concepção direciona a faculdade na busca incansável de alcançar os objetivos previamente estabelecidos; e que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada e fragmentada. Qual é a percepção da gestão sobre a estratégia de criação de valor, procurando atender aos anseios e necessidades das partes envolvidas? O que tem sido feito para engajar as pessoas rumo ao alcance dos objetivos estabelecidos?

**Resposta:** Não existe uma visão clara da proposta de valor delineada entre as partes envolvidas, o que leva a concepção do trabalho individualizado, cada um pensando em si próprio, cada um nos seus nichos, nos seus feudos; algum grupo age diferente, com envolvimento, comprometimento, mas, grande parte não atua dessa forma; sinto falta demais dessa visão de trabalho em equipe, alias, eu gosto de trabalhar assim, mas nem as pessoas sabem ao certo o porque, e isso gera muita sobrecarga, porque quando você tem uma estratégia definida e compartilhada com ações integradas e participativas, automaticamente muitas ideias surgem e muitas pessoas para ajudarem também, isso seria o ideal; agora, quando o trabalho é desenvolvido pensando somente no lado individual, você fica só apagando incêndio, não tendo tempo para produzir mais; outra situação que vejo de extremos é quanto a rivalidade entre docentes e técnicos, onde lança-se pergunta do tipo: porque ele pode e eu não? Ficando perceptível uma certa animosidade entre um e outro; sabe aquela situação em que você quer implantar o mínimo possível e se torna o vilão porque está do lado de um ou de outro? Isso acontece aqui. Nesse contexto, quase que inviabiliza a implantação de qualquer coisa diferente para melhorar a faculdade; talvez se tivesse uma forma de conduzir as pessoas para um novo pensar sobre as atividades da faculdade, mas vejo muito utópico, dada as circunstancias que conheço da nossa realidade, penso que é pela própria filosofia de pensamento de cada um suplantada na cultura e que é difícil mudar e da qual faço parte. As vezes, acabo sendo mais autoritária para conseguir fazer com que as coisas aconteçam; em resumo, falta toda uma mudança de pensamento coletivo para melhorarmos, por meio de ações mais humanizadas.

**Pergunta n. 3** - A ênfase do Balanced Scorecard (BSC) remonta a premissa de que a estratégia deve assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, internalizando características ambientais como: Atuação Global; Proatividade e Foco Participativo; Incentivo a Criatividade; monitoramento e controle; Organização em Unidades Estratégicas de Negócios; Ênfase em Alianças Estratégicas; Responsabilidade Social e Aprendizagem Contínua. Seu foco é traduzir a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica

visando alcançar maior clareza e consenso em relação à estratégia; atingir o foco; desenvolver a liderança; intervir de forma pro-ativa na estratégica; educar a organização; estabelecer metas estratégicas; alinhar programas e investimentos; e criar um sistema de feedback, ambos integrados às quatro perspectivas (cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento). A partir dessa visão e da necessidade de criar um modelo que sirva de apoio para a tomada de decisão, você considera que o BSC pode potencializar as atividades cotidianas, assumindo o papel de ferramenta de gestão que cria, comunica, implementa e integra as estratégias da faculdade? Como ele poderia ser implementado, levando em consideração à cultura e tradições enraizadas?

**Resposta:** considero sim. Com certeza o BSC pode potencializar as atividades; acho que a primeira coisa é a busca detalhada de informações sobre o contexto; depois, clareza do que se trata e objetividade para você ter abertura das pessoas; Outra coisa que vejo que dentro da universidade é o problema da disseminação e descentralização de informações. As pessoas não têm acesso à informação ou não querem buscar. Talvez porque também não estão envolvidas e não têm proatividade. Descentralizar as informações e envolver as pessoas para que elas tenham mais abertura é essencial; e por ultimo, vejo que deveria ter a introdução de novos métodos de cobrança e controle numa perspectiva de horários, pois as pessoas não toleram a imposição, por isso travam. Se houvesse um método diferente que possibilitasse um avanço nesse sentido, certamente as coisas melhorariam.

**Pergunta n. 4** - Os *stakeholders* são as partes envolvidas direta ou indiretamente à organização. Ao identificá-los, a faculdade poderá identificar seus atributos, bem como seus principais interesses. Dessa forma, como a gestão entende que os *stakeholders* podem afetar no alcance da estratégia? Existem grupos de interesse na faculdade? Quais são os principais serviços demandados pela faculdade à UFG? Como eles estão sendo executados? Quais são as principais carências observadas?

**Resposta:** Pode afetar integralmente, porque vai depender de como vai ser feita a primeira abordagem; porque se não houver essa descentralização, esse comprometimento, se uma das partes não se comprometer, você pode comprometer todo o resto; se um não estiver envolvido ele pode desagregar todo o restante; exemplo: um segmento se considera tão importante que se ele romper leva muitos outros. Outro exemplo: se o segmento dos TA's não se envolver, vai ficar isolado e conversas paralelas instigando a não adesão irão surgir; e isso pode ser tanto para o lado positivo, quanto o negativo, sendo ambos passíveis de acontecer. Existem vários grupos de interesses na FO, quando se pensa a faculdade como um todo, uma proposta maior, as vezes não consegue enxergar, mas quando se olha para os segmentos, existem vários grupos de interesses por trás; o ideal era que tivesse um grande grupo com esforço coletivo para chegar num objetivo maior; as vezes esse interesse pessoal é tão maior que ele compromete a visão do todo. Os principais serviços demandados são: CEGEF, DMP e o DDRH/DP sobre as questões de recursos humanos, onde falta uma política mais clara para tirar do gestor essa responsabilidade de cobrar isso e não cobrar aquilo. Se tivesse uma política da universidade, algumas questões problemáticas seriam evitadas. Mas, as pessoas não veem dessa forma, eu estou aqui como coordenadora e tenho que cumprir o meu papel, mas elas confundem amizade e não entendem algumas decisões que são tomadas; se houvesse uma política descentralizada que viesse dos órgãos competentes com clareza de informações de frequência, de movimentação de profissionais, etc., repito, as coisas melhorariam.

**Pergunta n. 5** - Diante da complexidade e dinamismo que envolve a gestão da faculdade, compreendendo-a como um sistema de variáveis mutuamente dependentes, que se encontram

em interatividade contínua com o ambiente, mas que está limitada por objetivos difusos, limitação orçamentária e rigidez do arcabouço legal que limita a autonomia do gestor, pergunta-se: Como a gestão visualiza a importância de formar alianças estratégicas com os alunos, os técnicos-administrativos, os docentes, os fornecedores e à comunidade universitária para criar um ambiente que estimule o crescimento sustentável da faculdade, ou seja, um ambiente que favoreça à implementação das estratégias por meio do comprometimento e envolvimento dos principais *stakeholders*? A gestão está disposta a criar instituir mecanismos que propiciem essa realidade?

**Resposta:** Essas alianças são fundamentais; porque quando você se isola, fica numa bolha, e não consegue atingir seus objetivos. Porém, quando você faz essas alianças, aparece um universo extraordinário de possibilidades a serem exploradas, por exemplo: os alunos possuem capacidades incríveis de mobilizar e explorar coisas novas e quando você envolve esses alunos, você se surpreendendo com suas capacidades e resultados alcançados; então acho que sem essas alianças fica muito superficial. Não se chega a uma ação transformadora, mas mecânica. Por último, vejo que se tivesse um ambiente que estimulasse o sentimento de família, as coisas seriam melhores, e isso eu sinto falta disso aqui na universidade;

### **Bloco temático III – Fatores críticos de sucesso**

Relação com o objetivo específico de n. 03: Descrever e analisar os fatores restritivos e impulsionadores, bem como suas implicações na implementação da estratégia.

**Pergunta n. 1** - Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são as áreas-chave pouco exploradas e que são absolutamente necessárias para garantir o alcance dos objetivos; são áreas de atividades críticas na empresa em que o gestor deve possuir informações estratégicas para lhe permitir determinar se os acontecimentos estão suficientemente adequados ao não em cada área. O processo dos Fatores Críticos de Sucesso é visto como um valioso desenvolvimento de planos de ações, orientando os gestores a pensarem estrategicamente ea empresa a partir de temas críticos. Sendo assim, quais são os temas críticos que deveriam dispensar atenção especial em cada área, ou seja, qual fator preponderante em cada área que evidencia os principais esforços na busca pelo alcance da estratégia?

**Resposta:** Os fatores críticos de sucesso são: (1) Recursos humanos; numa forma de envolver e tornar as atividades mais participativas com ambiente mais agradável; (2) as compras, para melhorar esse fluxo de compras e diminuir a burocracia e; (3) os processos/serviços de uma forma geral como o CEGEF, CEMEC, DMP e DDRH, onde os considero todos críticos.

**Pergunta n. 2** - Cada perspectiva do BSC traz, em sua origem, uma questão crítica que fundamenta os desdobramentos lógicos e balizarão a elaboração das metas e indicadores que, por conseguinte, serão usados para a condução das ações e das principais decisões na faculdade. Nesse contexto, certamente existem fatores que contribuem para impulsionar o desempenho da faculdade, refletindo no alinhamento entre a necessidade e o propósito firmado para se alcançar a competitividade desejada. Dessa forma, pergunta-se: Na dinâmica das atividades da faculdade, quais são os fatores potencializadores que contribuem para o alcance da estratégia?

**Resposta:** Os fatores positivos estão justamente no potencial que temos do quadro de funcionários em geral, mas principalmente os professores, que, ao meu ver, estão em algum lugar e precisam se sentirem valorizados para poderem contribuir mais. Acho que quando

houver esse envolvimento maior, vai ser mais prazeroso; e, para isso, o grande potencial recai sobre as pessoas, mas que precisam ser despertados.

**Pergunta n. 3** - Existem diversas razões para que a implementação do BSC possa dar errado. Alguns pesquisadores apontam 4 (quatro) barreiras restritivas que dificultam a implementação da estratégia. São elas: Barreira da visão, onde os funcionários não entendem a estratégia, restringindo suas capacidades de atuarem sobre as mesmas e, conseqüentemente, impactando na tomada de decisão rumo ao alcance das metas; Barreira humana, onde os sistemas de incentivos e benefícios são ineficientes, por não possuir uma correlação com as metas, ou seja, não existe uma relação coerente entre os sistemas de incentivos e as metas que propicie motivação e engajamento necessários para a introdução de uma nova cultura na empresa; Barreira dos recursos, onde não acontece a vinculação do orçamento à estratégia, de forma que não existam prioridades de uso dos recursos financeiros para viabilizarem às estratégias estabelecidas; Barreira gerencial, onde os gestores não dispensam o tempo necessário para discutirem a melhor forma de implementarem a estratégia; por conseguinte, acabam por não discutirem como solucionar seus problemas, tornando-os mais críticos. Nesse entendimento, quais são as principais barreiras existentes na faculdade, e que poderão dificultar o processo de implementação da estratégia?

**Resposta:** Acho que todos vão impactar, entretanto, no nosso contexto a barreira que mais pode impactar é a humana, sendo complementada com a barreira da visão, porque quanto aos recursos você dá um jeito, faz acontecer de alguma forma, arruma possibilidades; Já, quanto à gestão/gerencia, acho que não seria uma barreira, pois, há um desejo de mudança, mesmo sem conhecimento. Mas a humana é muito desafiadora, e se não tivermos a percepção coletiva, do todo, e engajamento necessário, de nada adianta.