

FACULDADES ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Felipe Longo Martins

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA
PERSPECTIVA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO:
O CASO DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO

GOIÂNIA
AGOSTO DE 2015

FACULDADES ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Felipe Longo Martins

**A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA
PERSPECTIVA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO:
O CASO DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* das Faculdades Alves Faria para avaliação da Banca Examinadora.

Linha de Pesquisa:

Gestão Estratégica de Empreendimentos

Professor Orientador:

Prof. Dr. Alzino Furtado de Mendonça

GOIÂNIA
AGOSTO DE 2015

FACULDADES ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Felipe Longo Martins

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA
PERSPECTIVA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO:
O CASO DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* das Faculdades Alves Faria para avaliação da Banca Examinadora.

Aprovado em: 10/08/2015.

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alzino Furtado de Mendonça - ALFA
(Orientador)

Profa. Dra. Wilda Lemos - ALFA

Prof. Dr. Marco Antônio Carvalho – IF Goiano

GOIÂNIA
AGOSTO DE 2015

*À querida Vó Chica, que nos deixou
durante a realização desse trabalho,
mas que nunca deixou de ser fonte de
inspiração e incentivo.*

AGRADECIMENTOS

À minha esposa e filhos,
por terem compreendido inúmeros momentos de ausência
e, ainda assim, nunca deixaram de me incentivar a seguir até o fim.

Aos meus pais e irmãos,
pela motivação e estímulo.

Aos professores da Alfa,
pela transmissão de conhecimentos e pelas críticas,
que foram extremamente necessárias para a construção desse trabalho.

Aos colegas de disciplinas,
pelo companheirismo nos momentos mais difíceis e pela troca de experiências,
que foram fundamentais para o enriquecimento desse trabalho.

Aos colegas de IF Goiano,
por terem se esforçado para responder a todos os questionários.

Ao IF Goiano
por ter oferecido todos os subsídios necessários para que esse sonho se tornasse realidade.

Ao professor Alzino,
que com sua sabedoria e boa vontade,
foi muito mais que um orientador, mas um grande amigo.

RESUMO

MARTINS, Felipe Longo. *A construção do Plano de Desenvolvimento Institucional na perspectiva do pensamento estratégico: o caso do Instituto Federal Goiano*. 2015. 102 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional) – Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

O presente trabalho busca avaliar a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Goiano (IF Goiano) na perspectiva do pensamento estratégico, de modo que a estratégia traçada no documento possa ter seu processo de acompanhamento da execução norteado pela metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). A opção pelo uso do BSC implicou diretamente no processo de elaboração do PDI para o período 2014-2018, para que seus objetivos e metas pudessem ser, posteriormente, monitorados por meio de ferramentas propostas pela metodologia adotada, uma vez que as versões anteriores do PDI não oferecem boas condições de acompanhamento. Para uma efetiva utilização do BSC, a elaboração do PDI precisou ser revista e modificada, tornando mais claros os objetivos e especificando melhor as metas, as estratégias, e ações para que possam ser visualizadas, por exemplo, pelo painel de desempenho proposto pelo BSC. O trabalho aborda aspectos teóricos e legais que envolvem a elaboração do PDI, constituindo-se, do ponto de vista metodológico, em um estudo de caso, uma vez que se trata do uso de uma metodologia já largamente utilizada no setor corporativo, mas raramente adotada no setor público e, menos ainda, em uma instituição pública de ensino, no caso o IF Goiano. Este estudo de caso permite concluir que o PDI elaborado na perspectiva do pensamento estratégico não comprometeu a essência das versões anteriores, agregando, ao contrário, mais clareza, objetividade e poder de comunicação à estratégia institucional, alcançando resultados positivos sugeridos pela metodologia BSC. Oferece, ainda, subsídios de instituições públicas de ensino similares, que podem aprender com a experiência do IF Goiano, assimilando os pontos positivos e evitando possíveis falhas na condução de seus processos de planejamento estratégico.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional. *Balanced Scorecard*. Ferramentas de monitoramento. Instituto Federal Goiano.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Organograma do IF Goiano.....	20
Figura 2 – Tradução da visão e estratégia em suas quatro perspectivas.	34
Figura 3 - Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos.....	37
Figura 4 – <i>Balanced Scorecard</i> para IES sem fins lucrativos.	42
Figura 5 – Perspectivas consideradas no modelo adotado pelo IF Goiano.....	44
Figura 6 – Visão geral da utilização da metodologia BSC.	47
Figura 7 - Princípios básicos do BSC adaptados ao IF Goiano.....	50
Figura 8 - Mapa Estratégico do Instituto Federal Goiano.....	55
Figura 9 – Ligação entre indicadores e metas.	60

QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre as estratégias do setor público e do setor privado.....	37
Quadro 2 - Passos para implementação do BSC.	43
Quadro 3 - Objetivos estratégicos do IF Goiano.	56
Quadro 4 – Indicadores para os objetivos estratégicos do IF Goiano.....	58
Quadro 5 – Formulário de apresentação de Projetos Estratégicos.	62

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo ocupado.	71
Gráfico 2 – Tempo como servidor efetivo do IF Goiano.....	71
Gráfico 3 – Opinião dos servidores sobre PDI 2013-2018.	72
Gráfico 4 – Significado do PDI para o IF Goiano.	73
Gráfico 5 – Relação entre o PDI e a rotina de trabalho.	74
Gráfico 6 – Concordância com a missão do IF Goiano.	76
Gráfico 7 – Concordância com a visão do IF Goiano.....	76
Gráfico 8 – Opinião sobre a forma de apresentação de itens do PDI.	77
Gráfico 9 – Indicação do que é mais relevante para o alcance dos objetivos.	78
Gráfico 10 – Formas de comunicação da estratégia institucional.	79

Gráfico 11 – Participação no monitoramento de metas e ações.....	81
Gráfico 12 – Participação ativa na execução do PDI.....	81

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	14
1.1 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	17
1.2 A estratégia na administração	21
1.3 Planejamento estratégico	21
1.4 Planejamento nas instituições educacionais públicas	22
1.5 Plano de Desenvolvimento Institucional.....	24
2 BALANCED SCORECARD	30
2.1 Aplicação do BSC no setor público.....	36
2.2 Aplicação do BSC nas Instituições Federais de Ensino	39
2.3 O caso do Instituto Federal Goiano	43
3 ELABORAÇÃO DO PDI NA PERSPECTIVA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO 46	
3.1 Operacionalização da estratégia do IF Goiano	50
3.1.1 Revisão documental	51
3.1.2. Entrevistas estruturadas	52
3.1.3. Referencial, mapa estratégico e objetivos	53
3.1.4. Definição de indicadores estratégicos.	56
3.1.5. Elaboração de metas estratégicas.	59
3.1.6. Definição das iniciativas estratégicas e projetos estratégicos.....	60
3.1.7. Validação dos indicadores, metas, iniciativas e projetos	62
3.1.8 Elaboração do Plano Pedagógico Institucional (PPI).....	63
3.1.9. Redação final do PDI do IF Goiano.	63
3.2. Alinhamento da estratégia	64
3.3. Consciência estratégica	65
3.4. Processo contínuo	66
3.5 Mobilização das lideranças	67
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
4.1 O PDI na visão dos Servidores do IF Goiano	70
4.2 O PDI na visão das lideranças do IF Goiano.....	82

CONCLUSÃO.....	91
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES	100
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS LIDERANÇAS.....	102

INTRODUÇÃO

O Instituto Federal Goiano (IF Goiano) passa, atualmente, por um processo de transformação e consolidação como Instituição Federal de Ensino, na busca pela excelência. Nesse processo, além de ser uma exigência legal, é, também, de suma importância a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um documento elaborado a cada cinco anos, no qual devem constar todas as diretrizes estratégicas e pedagógicas que a Instituição busca alcançar dentro desse período.

Com base nos PDI anteriores, tanto do IF Goiano quanto de outras Instituições Federais de Ensino, como Institutos e Universidades Federais, foi constatado que, o PDI se apresentava como um documento extenso e pouco operacional, no qual as estratégias institucionais não ficavam claramente definidas, o que fazia com que não houvesse maior acompanhamento e monitoramento de sua estratégia previamente traçada após a conclusão do plano. Observou-se, também, que o PDI, assim elaborado, não se constituía em ferramenta eficaz para a tomada de decisão e para a comunicação interna da Instituição. Visando a solucionar estes problemas, decidiu-se que o IF Goiano passaria a desenvolver seu PDI com um maior enfoque nas estratégias, dando mais clareza aos objetivos e às metas da Instituição, para que as mesmas pudessem ter seus respectivos desempenhos rotineiramente acompanhados e, assim, os gestores teriam a noção exata do que seria necessário para o cumprimento de cada estratégia. Para isso, procurou-se uma metodologia de gestão estratégica que, por suas características, permitisse destacar as estratégias institucionais e, ao mesmo tempo, comunicar à comunidade interna o conjunto de ações a serem desenvolvidas.

O PDI do IF Goiano foi construído de modo que tornasse a estratégia mais clara e objetiva, possibilitando que todas as suas ações estratégicas pudessem ser acompanhadas e monitoradas. O *Balanced Scorecard (BSC)* foi a metodologia de gestão estratégica adotada para monitoramento e acompanhamento do PDI do IF Goiano para o período 2014-2018, no qual se busca traduzir a missão e a estratégia em objetivos e metas, organizados por meio de uma estrutura desenvolvida com uma linguagem clara, utilizando indicadores para informar sobre os vetores da trajetória atual e futura da Instituição.

Após sua consolidação no setor privado, o BSC vem sendo cada vez mais adotado nas instituições públicas, por ser uma metodologia que apoia a gestão organizacional, buscando equilibrar diferentes perspectivas, alocando os objetivos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito existente entre eles, facilitando o acompanhamento das variáveis existentes na organização e canalizando todo o foco para os resultados esperados.

O presente trabalho se mostra relevante pelo fato de que a implementação e a operacionalização das estratégias institucionais têm se mostrado como o grande desafio das organizações públicas, uma vez que é exigido das unidades, dos servidores e dos colaboradores que estejam alinhados e comprometidos com o mesmo referencial estratégico traçado para a Instituição, mas as ferramentas de comunicação, dentre elas o PDI, não têm se mostrado adequadas e eficazes.

Neste sentido, o problema que se quer conhecer na presente investigação pode ser assim formulado: o BSC é uma abordagem metodológica apropriada para monitoramento e acompanhamento do PDI do Instituto Federal Goiano?

O trabalho desenvolvido fez com que alguns outros questionamentos fossem levantados, os quais serviram como vetores que nortearam o desenvolvimento deste trabalho:

- o PDI, com todas as suas exigências governamentais, possui os requisitos necessários para que suas estratégias possam ser monitoradas pela metodologia do BSC?
- a metodologia do BSC, já consolidada na iniciativa privada, se aplica a instituições federais de ensino?

É objetivo geral desta pesquisa analisar a adequação da utilização do BSC no monitoramento do PDI do Instituto Federal Goiano.

São objetivos específicos desta investigação:

- avaliar a possibilidade de se traçar um PDI que possa ser posteriormente monitorado com a utilização da abordagem do BSC;
- verificar se o PDI, construído com base nos requisitos necessários para que seja posteriormente acompanhado pelo BSC, tende a ter a mesma essência das versões anteriores;
- avaliar se a utilização do BSC por uma instituição pública de ensino traz os resultados positivos sugeridos por esta metodologia;
- oferecer subsídios para o planejamento estratégico de instituições públicas de ensino similares ao IF Goiano, apontando vantagens e desvantagens do uso do BSC.

O trabalho tem por referência as atividades desenvolvidas no âmbito do Instituto Federal Goiano e que resultaram na elaboração do PDI para o período de 2014 a 2018. Sendo assim, é imprescindível que alguns conceitos sejam apresentados com base na Lei n. 11.892, de 29 de Dezembro de 2008, que cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e

Tecnologia. Para o entendimento e compreensão dos conceitos relacionados à metodologia do BSC, o presente trabalho recorre, como pano de fundo, às obras de Kaplan e Norton (1997; 2000; 2004), por serem os autores que criaram e desenvolveram a metodologia em questão.

Por se tratar de uma metodologia de gestão estratégica aplicada nos mais diversos segmentos da sociedade, o BSC foi, posteriormente à sua criação, bastante estudado, aprofundado, discutido e até mesmo ampliado por diversos autores, como Campos (1998), Niven (2005), Costa (2006), que vieram a se tornar referências relevantes neste assunto.

O opção metodológica adotada nesta investigação foi o estudo de caso, pois se trata de tomar como objeto de investigação uma instituição e as ações de pessoas que, individual e coletivamente, formam uma organização, isto é, agem em função de objetivos comuns. Esta opção se justifica, ainda, por se tratar de um estudo que ocorre sem interferência do pesquisador sobre o seu campo de observação e análise, isto, é um estudo que ocorre no ambiente natural e dentro de um contexto da vida real (Yin, 2014). No estudo de caso os dados podem ser coletados por diversos meios. Na presente investigação, além da observação e da análise documental, recorre-se ao uso de questionários com perguntas abertas e fechadas.

A presente investigação utilizou, inicialmente, uma abordagem metodológica baseada na revisão bibliográfica e documental, por meio de reunião de material acadêmico da área pesquisada, combinando a revisão sobre a metodologia BSC com a análise dos PDI anteriores. Uma vez elaborado o referencial teórico da pesquisa, o estudo procurou dar voz aos sujeitos da situação investigada. Foram, então, aplicados questionários com perguntas fechadas e abertas a uma amostra de servidores do IF Goiano, que participaram, direta ou indiretamente, do processo de elaboração do PDI. Outro questionário, apenas com questões abertas, foi proposto aos gestores da Instituição, com a finalidade de se conhecer a visão das lideranças sobre a utilização da metodologia BSC no monitoramento do PDI.

Após a conclusão da coleta de dados, os dados quantitativos foram tabulados e apresentados na forma de gráficos e as informações qualitativas foram submetidas a um processo de categorização das respostas, e com base nos resultados, foram apresentadas as conclusões da pesquisa.

Ao buscar retratar a utilização do BSC em uma instituição federal de ensino, em alguns momentos o trabalho faz referência a experiências consolidadas em situações semelhantes. Neste sentido, recorre-se a conceitos de Pereira (2012), que traz estudos e reflexões sobre a utilização da gestão estratégica no Setor Público, apoiando-se, também, nas abordagens de Parente (2003), voltadas, especificamente, para o planejamento estratégico na educação.

O desenvolvimento do trabalho está estruturado em quatro capítulos:

O **primeiro capítulo** procura fazer uma abordagem dos assuntos preliminares da investigação de modo que possa possibilitar uma melhor compreensão dos capítulos posteriores. Faz um breve histórico da criação dos Institutos Federais e, mais especificamente, do IF Goiano, uma vez que é a instituição investigada, entendendo-se que o PDI reflete a história da instituição, seu funcionamento atual e as metas e objetivos a serem alcançados no futuro. Este capítulo busca, ainda, apresentar como se dá no interior da instituição pesquisada o processo de planejamento estratégico mediante a elaboração do PDI.

O **segundo capítulo** dá ênfase teórica no principal assunto a ser abordado nesta investigação, o *BSC*, apresentando seus principais conceitos. Outros temas adjacentes, que complementam o desenvolvimento da pesquisa, como seus campos de utilização, requisitos, funcionalidades, são, também, abordados, sempre buscando levar os conceitos para o âmbito em que se encontra o nosso campo de pesquisa, uma Instituição Federal de Ensino.

O **terceiro capítulo** mostra o processo de construção do PDI 2014-2018 no IF Goiano e as suas etapas, de acordo com os requisitos estratégicos delineados pela metodologia sugerida pelo *BSC*, para que se tornasse viável o acompanhamento da execução das metas definidas no PDI.

No **quarto capítulo** são apresentados os dados coletados mediante a realização de abordagens quantitativas e qualitativas, por meio de questionários, com questões fechadas e abertas, assim como seus respectivos resultados devidamente tabulados e analisados.

1 OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

A Rede Federal de Educação Profissional teve seus marcos regulatórios traçados no ano de 1909, pelo Decreto n. 7.566, do Presidente Nilo Peçanha. Como resposta a desafios de ordem econômica e política, “Nilo Peçanha instaurou uma rede de 19 Escolas de Aprendizes Artífices, dando origem à rede federal que culminou nas Escolas Técnicas e, posteriormente, nos CEFETs” (MANFREDI, 2002, p. 85). No final da década de 1930, as Escolas de Aprendizes Artífices deram lugar aos Liceus Industriais, mudança que pouco alterou os objetivos das antigas instituições. A partir de 1942, surgiram as Escolas Industriais e Técnicas, no lugar dos Liceus, com o objetivo de oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário. No ano de 1959, as Escolas Industriais e Técnicas passaram à categoria de autarquias e foram denominadas Escolas Técnicas Federais. Em 1978, três delas se transformaram em Centros Federais de Educação Tecnológica, surgindo os CEFETs do Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais, posteriormente acrescidos de outras escolas que também foram alçadas à categoria de CEFETs. Dessa forma, a Rede Federal de Educação Profissional foi adquirindo sua configuração, ao longo da história da educação nacional (OTRANTO, 2010, p. 89).

A partir da década de 1980, com a conjuntura do novo cenário econômico e produtivo brasileiro, esses centros foram direcionados para o desenvolvimento de novas tecnologias, agregadas à produção e prestação de serviços, atuando como centros capacitadores de mão de obra profissionalizante para os diferentes ramos da indústria e do setor de serviços (THOMAZ, 2013, p. 15)

Nos anos 1990, uma das primeiras medidas de regulação política ocorrida foi o trâmite e aprovação da Lei n. 8.948/1994, que instituiu o Sistema Nacional de Educação Tecnológica. Por esta lei as Escolas Técnicas Federais foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). A mesma possibilidade ficou prevista, porém, de modo gradativo para as Escolas Agrotécnicas Federais. A ideia de um sistema específico para educação profissional se opunha à ideia de um Sistema Nacional de Educação no qual se pressupõe todas as modalidades e níveis de educação articulados (ORTIGARA, 2013, p. 4).

A partir de 2003, o discurso de uma gestão social para a educação profissional e a sua importância como fator estratégico para um novo projeto de desenvolvimento do País foi retomado. O tratamento dado à educação profissional pelo novo governo seria de reconstruí-la como política pública e corrigir distorções de conceitos e de práticas decorrentes de medidas

adotadas pelo governo anterior, que, “de maneira explícita, dissociavam a educação profissional da educação básica (FRIGOTTO, CIAVATTA e RAMOS, 2005, p. 1.089).

Em 2007, foi lançado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) que, dentre outras ações, propôs a reorganização das instituições da rede federal para a educação profissional. O modelo proposto foi o de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. As diretrizes para o processo de integração das Escolas foram instituídas pelo Decreto n. 6.095/1997, de abril de 2007 e pela Chamada Pública 002, de dezembro de 2007, e se consolidou por meio da Lei n. 11.892, sancionada em 2008. Essa Lei instituiu a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2007).

A Lei n. 11.892, que cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, foi promulgada no ano de 2008, podendo ser apontada como o principal instrumento legal das políticas recentes de expansão educacional no Brasil. Ao promover uma importante expansão do ensino profissional no Brasil, graças a esta lei está se formando no Brasil uma complexa rede de ensino técnico e profissional nos mais variados níveis e modalidades de ensino.

Na transformação dos CEFETs em IFETs, segundo a Lei n 11.892, de 29 de dezembro de 2008, os novos Institutos passam a ter natureza jurídica de autarquia, o que lhes confere autonomia administrativa, didático-pedagógica, disciplinar e patrimonial. Além disso, passam a ser consideradas instituições de educação profissional, ministrando cursos da educação básica à educação superior. A estrutura dos Institutos é pluricurricular e *multicampi*. São, enfim, instituições especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino (VIEIRA; MARCUSSO, 2013, p. 5).

Observa-se que os novos Institutos são instituições de ensino diferenciadas em seus objetivos, na sua estrutura e na sua organização e “são as únicas instituições de ensino a possuírem esse formato, apresentando um grande diferencial em termos de oferta da educação nos diversos níveis de ensino, modalidade de cursos, bem como no modelo administrativo e organizacional” (SANCHEZ; CAVALHEIRO, 2013, p. 3).

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são autarquias educacionais com foco no ensino profissionalizante em nível técnico e superior, constituídos, historicamente, a partir da integração 36 Escolas Agrotécnicas, 33 CEFETs com suas 58 Unidades de Ensino Descentralizadas (UNEDs), 32 Escolas Vinculadas, 1 Universidade Tecnológica Federal e 1 Escola Técnica Federal. Os Institutos Federais são, portanto, instituições que apresentam uma estrutura diferenciada, uma vez que foram criadas pela agregação/transformação de antigas instituições profissionais (OTRANTO, 2010).

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), têm como finalidade oferecer educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades de instrução, promovendo, assim, uma verticalização do ensino profissional, tendo início na educação básica e se estendendo até pós-graduações *stricto-sensu*. Os IF têm como proposta o incentivo e estímulo à realização de pesquisas aplicadas, produção cultural, iniciação às práticas de empreendedorismo e cooperativismo, além de promover a produção, desenvolvimento e transferência de tecnologias sociais (OTRANTO, 2010).

Nos IFETs, 50% das vagas passaram a se destinar para o ensino médio integrado. Na educação superior, as vagas ficaram destinadas para os cursos de engenharias e 20% das vagas destinadas às licenciaturas em ciências da natureza (física, química, matemática e biologia). Ainda foram incentivadas as licenciaturas de conteúdos específicos da educação profissional e tecnológica. Cada Instituto Federal tem sua estrutura organizada em vários câmpus, com proposta orçamentária anual identificada para cada câmpus e reitoria. Devem promover um ensino verticalizado e integrado, no qual possam integrar a educação básica, profissional e superior como forma de otimizar a estrutura física, o quadro de pessoal e os recursos de gestão (VIEIRA; MARCUSSO, 2013, p. 7).

Sobre a constituição de modelos alternativos de ensino superior, Lima Filho e Queluz (2005, p. 19) destacam que esta proposta

[...] tem sido adotada pelas reformas educacionais realizadas nos países da América Latina a partir dos anos de 1990, principalmente mediante a oferta de cursos superiores de tecnologia. No Brasil, a abertura de cursos de tecnologia pavimentou o caminho da transformação das instituições de ensino técnico e médio em instituições de educação superior, possibilitando a diversificação da educação superior, principalmente a pública federal. As instituições federais de educação superior, agora, não são, exclusivamente, as universidades de pesquisa, mas contam com outros modelos que oferecem, prioritariamente, a formação profissional, através de cursos tecnológicos.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia buscam, a partir da educação e do conhecimento, atender à demanda existente no interior do país por inovações, tecnologia, e pequenas soluções. Sendo assim, a proposta é que haja pelo menos um Instituto Federal em cada estado brasileiro, de modo que atenda ao maior número possível de municípios, visando atender à demanda local de cada região em que se situa, em prol do desenvolvimento regional como um todo.

A atuação foi ampliada a todos os níveis e modalidades de ensino na educação profissional e tecnológica; as instituições passaram a desenvolver pesquisas aplicadas e

atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades dessa educação, e de forma articulada com o setor produtivo e segmentos sociais. Passaram a ofertar cursos de graduação de nível superior abrangendo bacharelados tecnológicos e cursos superiores de tecnologia, cursos de pós-graduação *lato sensu*, (aperfeiçoamento e especialização), para formar especialistas para atuar na educação profissional e tecnológica, cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), preferencialmente de natureza profissional, e cursos de licenciatura e programas especiais de formação pedagógica, para formar docentes para a educação básica, principalmente nas áreas de ciências e matemática (VIEIRA; MARCUSSO, 2013, p. 7).

Castioni e Souza (2012, p. 9) definem a missão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da seguinte forma:

A missão dos Institutos Federais é a promoção da justiça social, da equidade, do desenvolvimento sustentável com vistas à inclusão social, bem como a busca de soluções técnicas e de novas tecnologias. Dessas instituições, portanto, é esperado que respondam às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e por suporte aos arranjos produtivos locais.

A implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia gerou algumas dificuldades institucionais devido à falta de padronização entre as escolas técnicas e agrotécnicas já existentes na época, uma vez que, principalmente os CEFET e as EAF tinham os mais variados tamanhos, formatos e identidades organizacionais. Diante dessa dificuldade, foi constituído um modelo no qual todas as instituições da rede profissional ofertassem cursos superiores, sendo que metade de suas vagas deveriam ser destinadas a cursos técnicos, incentivando, assim, a verticalização do ensino.

Segundo Sanchez e Cavalheiro (2013, p. 4),

Os Institutos Federais nasceram de uma mesma lei de criação, com objetivos e estrutura básica predeterminada. Porém, cada uma dessas instituições, na sua interação com o contexto local e regional, assume propósitos e se organiza conforme dispositivos estatutários e regimentais próprios. A implementação e o controle da oferta das atividades educacionais a que se propõem exigem planejamento criterioso e intencional voltado para o cumprimento de sua função social.

1.1 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano

A investigação realizada tem como cenário o Instituto Federal Goiano (IF Goiano), integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Recentemente, em função da sua nova estrutura organizacional e gerencial, o IF Goiano passou pela reformulação do seu PDI, desta vez, porém, com a preocupação de tornar seu PDI um documento de gestão mais efetivo e eficaz.

A principal crítica aos PDI anteriores consiste no fato de que nestes documentos as estratégias de atuação da Instituição não são claramente definidas ou se encontram formuladas de modo que não facilitam seu monitoramento. Em outras palavras, analisando-se os PDI anteriores, pode-se observar que, não raro, não envolvem os membros da Instituição na sua elaboração, não facilitam a comunicação interna e não se prestam a um controle das ações institucionais.

Daí, a busca por uma metodologia de gestão estratégica que pudesse conferir maior efetividade ao PDI, permitindo, após sua elaboração, fazer o acompanhamento da execução das metas nele estabelecidas. A abordagem denominada de BSC apresentou-se como uma técnica moderna de gestão que atenderia às necessidades da instituição, embora implicasse em outra forma de elaboração do PDI. A maneira de se construir este documento institucional teria que se adequar às características de monitoramento que o BSC pode proporcionar.

Rever o PDI, na perspectiva do monitoramento e controle constante de seus objetivos e da execução de suas metas tornou-se um desafio que mobilizou, durante aproximadamente um ano, toda a comunidade do IF Goiano, desde a Reitoria até as unidades espalhadas pelo interior do Estado.

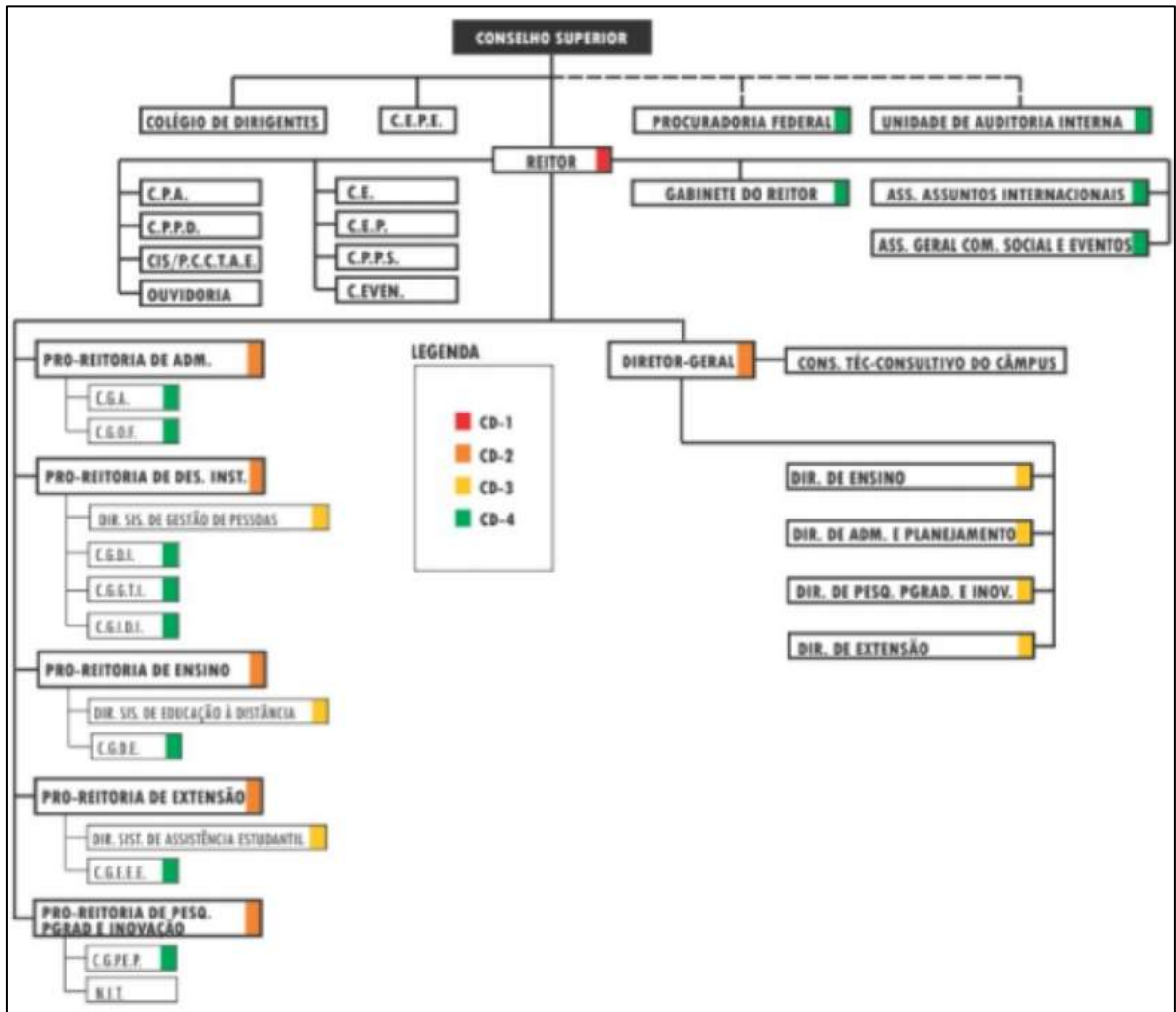
O Instituto Federal Goiano é apresentado pelo seu Regimento Geral como uma instituição federal de ensino detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais. A formação do Instituto Federal Goiano, com base na Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008; é resultante da integração dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet) de Rio Verde, de Urutaí e sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, e da Escola Agrotécnica Federal de Ceres, todos provenientes de antigas escolas agrícolas (BRASIL, 2008).

De acordo com levantamentos internos na Instituição, nos cursos superiores ofertados, prevalecem os cursos de Tecnologia, especialmente na área de Agropecuária, e os de bacharelado e licenciatura. Na educação profissional técnica de nível médio, O IF Goiano atua preferencialmente na forma integrada (ensino médio e educação profissionalizante em um mesmo curso), atendendo, também, ao público de jovens e adultos, por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica, na Modalidade de Educação Jovens e Adultos (Proeja).

O IF Goiano, segundo dados institucionais do segundo semestre de 2014, oferece cursos em três níveis de ensino: técnico, superior e pós-graduação. Atende a 7052 alunos, matriculados em 18 cursos técnicos, 19 cursos de graduação, 04 mestrados e 01 doutorado, distribuídos em 12 unidades entre Câmpus e Câmpus avançado, atendendo de forma estratégica, a todas as regiões do estado de Goiás, tendo presença nas cidades de Campos Belos, Ceres, Iporá, Morrinhos, Posse, Rio Verde, Trindade, Urutaí, Hidrolândia, Catalão, Cristalina e Ipameri. Além dos cursos presenciais, a Instituição oferece, ainda, cursos na modalidade a distância, cursos de formação continuada, PRONATEC e programa Mulheres Mil.

Atualmente, o IF Goiano é constituído por uma estrutura composta por Órgãos Deliberativos e Consultivos (Conselho Diretor, Colégio de Dirigentes e Conselho de Ensino e Pesquisa, Procuradoria Jurídica; Auditoria Interna); e órgãos executivos, sendo uma Reitoria e cinco Pró-Reitorias, (ensino, administração, desenvolvimento institucional, pesquisa/pós-graduação e extensão). Fazem parte da estrutura organizacional os órgãos gestores dos Câmpus, constituídos por uma Direção-geral e quatro Coordenações (ensino, administração/planejamento, pesquisa/pós-graduação/ inovação). A estrutura geral do IF Goiano pode ser vista no seu atual organograma, mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma do IF Goiano.



Fonte – Regimento Interno do IF Goiano.

Por ter uma estrutura centralizada na Reitoria, mas ao mesmo tempo, descentralizada em várias unidades, é importante que o IF Goiano tenha suas diretrizes bem traçadas por meio de um plano estratégico claramente definido, capaz de comunicar para toda a comunidade os objetivos e metas institucionais. Mas, mais do que isso: é necessário que a Instituição passe a adotar uma metodologia única para controle e monitoramento da execução do seu PDI, evitando que os gestores de cada unidade dispendam esforços e recursos em atividades não previstas pela Instituição.

1.2 A estratégia na administração

A estratégia possui diversos conceitos, nas mais variadas áreas, sendo tratada como fator essencial tanto em situações de guerra quanto em competições esportivas. Nesta seção, serão focados aqueles conceitos relevantes para o campo da administração.

Por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens (CABRAL, 1998).

A estratégia abrange a definição dos objetivos da organização e os caminhos para chegar até eles. A estratégia, também, pode ser considerada a escolha das formas de competir: onde, como, quando e com quem (MAXIMIANO, 2011, p. 101).

Entendemos que estratégia pode ser tratada como um plano determinante com capacidade estruturante e de orientação de um coletivo de ações preestabelecidas, com foco no alcance de objetivos de médio ou longo prazo, devendo considerar ações e reações de iniciativa externa.

Oliveira (2001, p. 27) define estratégia no campo da administração da seguinte forma:

A estratégia é o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente, e está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustados aos objetivos propostos (KOTLER, 1993, p. 86).

1.3 Planejamento estratégico

Para que todas as estratégias da Instituição sejam apresentadas de forma estruturada, deve-se traçar um planejamento estratégico, de modo que os caminhos a serem percorridos pela Instituição sejam esclarecedores, para que todos os objetivos e metas traçados, de forma estratégica, sejam alcançados dentro de um período preestabelecido.

Kotler (1993), um dos precursores e defensores da sua utilização, afirma que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Sobre planejamento, Dostler (2012, p. 08) afirma que

A finalidade de um planejamento é de obter aquilo que se quer para uma organização otimizando seus recursos (pessoais, materiais, finanças, tempo e outros). A finalidade de um planejamento é também realizar uma reflexão profunda sobre como e aonde estamos com a nossa organização, qual a verdadeira razão de ser e onde podemos e queremos chegar.

O planejamento estratégico é um processo do qual as lideranças da Instituição devem, necessariamente, participar, de tal forma que ofereçam uma visão genérica da Instituição para cada setor em sua respectiva unidade.

Bertero, Vasconcelos e Binder (2003, p. 48) definem o planejamento estratégico da seguinte forma:

O planejamento estratégico, assim compreendido, ajuda a elaborar uma estratégia para as organizações, prevê a definição de um curso de ação a ser seguido a partir da identificação de pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças advindas do ambiente empresarial.

O planejamento estratégico também pode ser visto como um instrumento necessário para reduzir as probabilidades de erros durante o percurso adotado para o alcance dos objetivos, permitindo fazer prospecções, levando-se em conta fatores internos, externos, ameaças e oportunidades.

Drucker (1995, p. 38) considera que

O planejamento estratégico trata o futuro das decisões atuais, pois as escolhas ou decisões em relação aos caminhos futuros representam a base das decisões atuais, assim identificar sistematicamente oportunidades e ameaças do futuro, e combiná-las com outros dados relevantes, constituem os fundamentos para que sejam tomadas decisões atuais mais acertadas aproveitando-se as oportunidades e evitando as ameaças.

O planejamento estratégico tem por objetivo aumentar a competitividade da organização, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar no futuro para construí-lo, integrar decisões isoladas em um plano único, fortalecer os pontos fortes e eliminar os fracos da organização (PEREIRA, 2010, p. 34).

1.4 Planejamento nas instituições educacionais públicas

O planejamento traçado para uma instituição pública possui características próprias tanto na fase de elaboração quanto no processo de execução. Seu processo de construção,

execução e monitoramento difere do processo vivenciado pelas instituições privadas que, diferentemente das instituições públicas, possuem fins lucrativos, e esse detalhe faz com que o foco do plano e suas diretrizes sigam por direções distintas.

As instituições públicas pouco se preocupam com ameaças e oportunidades por serem sustentadas pelo poder público. Ao mesmo tempo, encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas (CUNHA, 1995 apud ESTRADA, 2001).

A aplicação do planejamento estratégico nas instituições de educação começou a ser adotada nos anos 1970 nas universidades americanas, como tentativa de introduzir mudanças organizacionais e gerenciais capazes de provocar melhorias na gestão das instituições inseridas no sistema universitário daquele país (PARENTE, 2003, p. 37).

No Brasil, as instituições públicas de educação apresentam pouca aderência ao pensamento estratégico e às suas melhores práticas nas suas atividades de gestão e planejamento. Em contrapartida, mesmo que vagarosamente, cada vez mais, ministérios, secretarias, escolas e universidades vêm criando setores responsáveis pelo planejamento e gestão estratégica, com a finalidade de traçar planos, metas e objetivos de médio e longo prazo.

Nesse contexto, o pensamento estratégico insere-se como parte do esforço dessas organizações em discutir seu papel de atuação frente ao novo ambiente externo, o que, de forma espontânea e natural, acabou forçando a modernização do modelo de gestão das instituições. No Brasil, as instituições públicas vêm ganhando relevância, incrementando ou atendendo às demandas governamentais junto a determinados segmentos sociais. Na medida em que ampliam e diversificam suas ações e áreas de atuação, as instituições aperfeiçoam seus mecanismos de gestão, visando ao cumprimento de sua missão. Assim, buscam alcançar seus objetivos e metas, sempre alinhados com seus, muitas vezes limitados, recursos orçamentários, mantendo, assim, a saúde financeira e estratégica da instituição.

No âmbito da educação, Parente (2003, p. 44) afirma que

Os sistemas educacionais compreendem um conjunto de componentes construídos de infraestrutura física, de conteúdos e programas curriculares, livros, materiais e equipamentos didáticos e recursos humanos, bem como um conjunto de normas e atribuições dentro de uma Legislação. O planejamento estratégico tem o papel de garantir o aporte dos recursos, bem como equacionar as demandas, os interesses, os projetos e distribuí-los ao longo de tempos diferenciados e entre atores institucionais distintos. A oferta de educação pública implica, portanto, em priorizar, estimar, e garantir os recursos financeiros demandados.

Seguindo a mesma linha, Sanyal (1994, p. 43) traz a seguinte consideração acerca do planejamento estratégico nas instituições de ensino superior:

O planejamento estratégico é a melhor e mais apropriada abordagem para ajudar as instituições de ensino superior a enfrentarem os desafios atuais referentes à autonomia e auto-sustentação financeira, a diversificação de programas para atender às demandas socioeconômicas, a introdução de novas tecnologias, as necessidades de estratégias de longo prazo para a pesquisa em uma época de revolução científica e tecnológica e a criação de uma imagem pública numa era de competição por fundos e estudantes.

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de que as instituições educacionais busquem a adoção de um pensamento estratégico dentro de seus processos de gestão, de modo que as permita ter, e principalmente, seguir uma diretriz, com começo, meio e fim. Desta forma, as instituições poderão traçar as suas ações e iniciativas, de forma que permita alcançar todos os seus objetivos.

1.5 Plano de Desenvolvimento Institucional

O planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior, no Brasil e, inclusive, no IF Goiano, com base no Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, estipulado pelo Ministério da Educação, é traçado e executado por meio de um documento institucional, denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual deve conter o perfil estratégico da Instituição, suas diretrizes e metas, indicadores e planos necessários para que seus objetivos sejam alcançados.

Sanchez e Cavalheiro (2013, p. 6) afirmam que

Em sua especificidade, o Plano de Desenvolvimento Institucional é um modelo de “planejamento estratégico” específico da área da educação, uma ferramenta de gestão, um documento que retrata a identidade da Instituição de Ensino Superior no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, às estratégias para atingir suas metas e objetivos, estrutura organizacional, diretrizes didático-pedagógicas, administrativas, orçamentárias e de infraestrutura. Assim, requer pensar estrategicamente a Instituição na perspectiva do desenvolvimento institucional.

É protocolar e necessário que as instituições tenham, a cada cinco anos, um documento denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional, ou simplesmente PDI.

Segundo definição proposta pelo MEC, o PDI consiste em um documento no qual devem ser definidas a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deve contemplar o cronograma

e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da Instituição de Ensino Superior (IES), observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deve apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilitem comparar, para cada um, a situação atual e futura (BRASIL, 2006).

A regulamentação do MEC exige, ainda, que o PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo como de avaliação externa. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado PDI quando do credenciamento, o documento institucional deve incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual.

O formulário do PDI, apresentado pelo MEC, traz a estrutura temática de informações protocolares que devem necessariamente constar no PDI de qualquer instituição. O PDI, de acordo com as diretrizes para sua elaboração (BRASIL, 2006), deve ser, necessariamente, composto pelas seguintes dimensões:

- *Perfil Institucional*: a Instituição é apresentada e sua história é brevemente demonstrada. Nessa seção, também, devem constar a missão, visão e valores da Instituição, além de suas metas, objetivos e todas as áreas acadêmicas que abrangem sua atuação institucional.
- *Projeto Pedagógico Institucional (PPI)*: visa estabelecer metas, princípios e diretrizes que embasam e direcionam o trabalho didático como um todo, que inclui desde o trabalho pedagógico do professor em sala de aula, até o trabalho dos diretores de ensino, em suas respectivas diretorias. Nesta seção devem ser apresentados a inserção regional da instituição, seus princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição e toda estrutura didático-pedagógica da instituição. Todas as políticas de ensino, pesquisa, extensão, gestão e responsabilidade social da Instituição, também, são apresentadas no PPI.
- *Projeção de crescimento*: o PDI deve apresentar uma projeção do crescimento da Instituição, com cronograma de implantação dos cursos presenciais e a distância. Nesta seção são apresentados dados relativos ao número de vagas, dimensões das

turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Deve-se informar, também, a situação atual dos cursos junto ao MEC (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), assim como o cronograma de expansão na vigência do respectivo PDI.

- *Perfil do corpo docente:* por se tratar de uma Instituição de Ensino, o PDI demanda perfil do corpo docente, que deve ser detalhado de modo que apresente toda sua composição, de acordo com titulação, regime de trabalho, experiências acadêmicas e não acadêmicas. Os planos de carreira, e os critérios para seleção, contratação e substituição do docente, também, devem ser apresentados no documento. Deve ser apresentado um plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI.
- *Organização administrativa:* a organização administrativa da Instituição é a estrutura de gestão da Instituição, como a Instituição é distribuída administrativamente e como funcionam as tomadas de decisões. Pra isso, deve ser apresentado no PDI, a estrutura organizacional, instâncias de decisão, organograma institucional e acadêmico da Instituição. Os órgãos colegiados e de apoio devem ter detalhadas suas composições e competências.
- *Atenção aos discentes:* as políticas de atendimento aos discentes visam à formação integral do estudante da Instituição, não somente como acadêmico, mas também como cidadão. Para isso, a Instituição deve detalhar em seu PDI todos os programas de apoio pedagógico, financeiro, nivelamento, atendimento psicopedagógico e acompanhamento de egressos. Deve ser apresentado, também, os espaços de participação e convivência estudantil.
- *Infraestrutura física e tecnológica:* a infraestrutura deve ser totalmente detalhada no PDI, apresentando a parte física da Instituição, como salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros. É necessário que sejam apresentados planos de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais e de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.
- *Autoavaliação institucional:* é necessário que sejam indicados no PDI, os procedimentos de autoavaliação institucional realizados por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA), em conformidade com a Lei n. 10.861/2004

(SINAES), cujo objetivo busca assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.

- *Sustentabilidade financeira*: os aspectos financeiros e orçamentários devem demonstrar a sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI. As estratégias de gestão econômico-financeira, planos de investimento e toda previsão orçamentária e cronograma de execução fazem parte dessa seção do PDI.

As dimensões propostas pelo MEC e que compõem o perfil de cada instituição de ensino são complexas e abrangentes e, de certa forma, já eram contempladas na elaboração do PDI das autarquias, mesmo antes de se tornarem Institutos Federais. No entanto, o PDI era, muitas vezes, considerado apenas como algo protocolar, uma formalidade com finalidade exclusivamente burocrática, visando muito mais atender a uma exigência governamental. Por consequência, o PDI dificilmente era utilizado pelas lideranças da Instituição como uma referência nas tomadas de decisões sobre questões de âmbito estratégico e a comunidade interna não participava do seu processo de elaboração.

Com a reestruturação da rede de educação profissional, porém, a gestão destas instituições se tornou muito mais complexa, exigindo de seus gestores a definição de suas estratégias de forma clara e bem estruturada, de modo que lideranças e demais servidores pudessem conhecer, com clareza, os objetivos e metas da Instituição.

Da mesma forma, o planejamento estratégico vem se tornando um processo participativo, permanentemente coordenado, com revisitações periódicas, havendo uma integração e comprometimento das pessoas, que são a essência da Instituição.

Ainda assim, mesmo quando elaborado coletivamente, mesmo quando utilizado como referência para as tomadas de decisão, a linguagem dos PDI analisados é pouco objetiva, as metas e estratégias não estão claramente definidas, o que torna, praticamente, inviável qualquer tentativa de monitorar a execução e manter o controle sobre cada uma delas.

A proposta de elaboração do novo PDI, considerando-se a perspectiva da adoção de uma metodologia de monitoramento, altera significativamente a dinâmica adotada na sua elaboração, implicando na participação de toda a Instituição, na discussão coletiva de seus objetivos e metas, e na formulação mais clara e direta das ações e estratégias para que possam ser devidamente acompanhadas e sistematicamente monitoradas.

Ao longo do processo de elaboração do PDI, principalmente quando se busca traçar o plano de forma mais participativa, envolvendo todas as unidades e setores por meio de suas

respectivas representações, é importante que seja considerada, em todas as etapas do processo, a cultura organizacional presente em cada unidade da Instituição. Em função do IF Goiano ser a junção de autarquias já existentes e consolidadas em suas regiões, cada uma delas já tinha ao longo de suas trajetórias, criado culturas organizacionais distintas entre si. Some-se a isso, o fato de que foram criadas novas unidades visando à expansão do Instituto, e a chegada de uma geração de novos servidores, cujas novas ideias e propostas chegaram à Instituição para somar com os antigos conhecimentos adquiridos ao longo dos anos nas, até então independentes, autarquias de Rio Verde, Urutaí, Morrinhos e Ceres. Estas unidades, por mais que integrem um mesmo Instituto, ainda possuem fortes traços de suas culturas organizacionais em suas operações e procedimentos.

A propósito, Bueno (2004, p. 90) define cultura organizacional como

[...] constituída de valores, normas, cerimônias, rituais, crenças e pressupostos, dentre outros, que são compartilhados em um determinado tempo. Esta cultura é o resultado do aprendizado coletivo que será a identidade de cada organização, isto é, a aquisição de valores, atitudes e conhecimentos será obtida através de um processo contínuo de trocas de experiências coletivas e individuais.

Compreender a realidade local de cada unidade é fundamental para a construção e implementação de um documento com a complexidade do PDI, que busca apresentar aos servidores, de forma alinhada, tanto os objetivos estratégicos, quanto as linhas didático-pedagógicas que a Instituição busca alcançar, de forma que todas essas diretrizes permaneçam claras para os servidores e alunos da Instituição. Neste sentido, o PDI pode se tornar uma ferramenta de comunicação imprescindível para os objetivos da gestão.

Por se tratar de uma instituição com estrutura *multicampi*, com inúmeras unidades internas e setores institucionais, é inevitável que ocorram diferenças entre tais unidades, marcadas que são pelos mais variados tipos de cultura organizacional¹. São inúmeros perfis, filosofias, opiniões, metodologias administrativas e pedagógicas que ocasionam situações divergentes. Diante disso, torna-se necessário que o processo de elaboração do PDI ocorra de formas diferenciadas, com entradas diferentes em cada unidade, mesmo que se trate de um documento único para a Instituição como um todo.

O processo de construção do novo PDI do IF Goiano, com a perspectiva de ser monitorado por meio da metodologia proposta pelo *BSC*, permitirá que as estratégias de

¹ De acordo com Ramos (2015) cultura organizacional se refere a valores, crenças, normas e atitudes comuns de indivíduos e grupos dentro de uma organização. Cada instituição tende a ter a sua própria cultura organizacional.

desenvolvimento institucional sejam compartilhadas por todos e sua execução acompanhada nos diferentes níveis operacionais.

2 BALANCED SCORECARD

Com o intuito de utilizar medidas de desempenho mais precisas durante seu processo de gestão, o IF Goiano procurou elaborar seu PDI de forma que fosse possível maior controle sobre a execução de suas metas. Para isso, tomou-se como referência uma das abordagens de gestão estratégica mais utilizadas no setor corporativo: o *Balanced Scorecard* (BSC), que se denomina como uma metodologia de planejamento estratégico na qual a instituição tem suas metas e estratégias definidas de forma clara e objetiva. Ao utilizar esta metodologia, a instituição pode medir o seu desempenho por meio de indicadores quantificáveis e verificáveis, cuja aplicação alinha os resultados de desempenho da instituição com as metas traçadas, buscando identificar as falhas.

Os primeiros estudos que deram origem ao BSC remontam a 1990, quando o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo de um ano com diversas empresas, feito por David Norton, em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan. Esse estudo tinha como motivação a ideia de que os métodos de avaliação de desempenho existentes eram apoiados apenas nos indicadores financeiros, o que prejudicava a capacidade da organização de criar valor econômico para o futuro. Em dezembro de 1990, a conclusão do estudo mostrou a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica (KAPLAN; NORTON, 1992).

O BSC foi, primariamente, desenvolvido e implementado pelas organizações como um mecanismo de controle e monitoramento das estratégias traçadas durante o processo de planejamento. O primeiro artigo que tratava do BSC, intitulado *Putting the BSC to Work*, de Kaplan e Norton, foi publicado em 1993 e apresentava, de forma detalhada, a peculiaridade, até então inédita, de elencar indicadores à estratégia, como mostram Kaplan e Norton (1997).

O BSC surgiu como uma nova metodologia para mensurar o desempenho estratégico organizacional a partir das pesquisas e testes realizados por seus precursores, Kaplan e Norton. Assim, puderam alinhar seus estudos de modo que atingissem um *scorecard* de maior amplitude. Posteriormente, a metodologia desenvolvida ganhou a denominação de BSC, justamente pela peculiaridade de equilíbrio ou balanceamento entre as variáveis consideradas.

O objetivo dos autores precursores do BSC era o de estruturar um sistema em que todas as medidas organizacionais, sejam elas financeiras ou não, fossem apresentadas e visualizadas por meio de objetivos e metas estratégicas em todos os seus níveis, de modo que a integração entre os respectivos grupos possibilitasse um alinhamento em toda a organização.

As medidas selecionadas para o BSC são informações que os líderes usarão para comunicar aos funcionários e interessados os resultados motivadores de desempenho por meio dos quais a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos (NIVEN, 2005).

A partir de então, o BSC foi difundido de forma contínua, despertando interesse de pesquisadores e gestores das mais variadas organizações, sendo mais discutido e tornando-se tema de novas pesquisas, tanto por parte de seus criadores, quanto de profissionais atraídos pela nova metodologia. Esse crescimento no interesse pelo BSC trouxe uma evolução ao sistema, fazendo com que alcançasse maior projeção e aplicação como uma metodologia de gestão estratégica.

Em consequência desse processo evolutivo, outros autores formularam, por meio de novos estudos e pesquisas, novas definições, características e peculiaridades do *BSC*.

O objetivo do BSC é traduzir a missão e a estratégia de uma organização ou unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que devem representar o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os *stakeholders* e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento (BIMBATTI; TOLEDO, 2002).

O BSC deve trabalhar de forma alinhada ao planejamento estratégico da organização, uma vez que tem como função traduzir as diretrizes traçadas no planejamento, de forma que todos da organização possam fazer sua leitura e, conseqüentemente, entendê-las, para que, assim, seja possível realizar o controle e o monitoramento da estratégia traçada.

A metodologia do BSC além de facilitar a comunicação, auxilia na formulação da estratégia e na sua divulgação. Possibilita, ainda, relacionar os objetivos organizacionais com os objetivos percebidos pelos colaboradores, motivando-os e melhorando de modo contínuo o processo e a estratégia em si (AMAT SALAS; SOLDEVILA GARCÍA, 2002).

Após sua consolidação como um sistema de medição e avaliação de desempenho, o BSC evoluiu, gradativamente, de modo que atingiu maior complexidade, tornando-se, assim, um sistema completo e inovador de gestão estratégica, envolvendo comunicação, informação e leitura estratégica.

Para Betancourt (1999, p. 21)

O BSC publiciza e ajuda na formulação da estratégia, na sua comunicação, na delimitação de objetivos dos colaboradores e da organização, na motivação e formação dos colaboradores e na melhoria contínua da estratégia. Age concomitantemente como um instrumento de comunicação através do conhecimento, da estratégia e da forma como podem ser alcançados os objetivos e metas.

A construção e formulação do BSC tem início com a definição da missão e da visão da instituição, para que, considerando seus valores, possa traçar as estratégias mais adequadas para que os objetivos predefinidos em cada perspectiva sejam atingidos.

Para Santos (2006), o centro do BSC são esses quatro pilares básicos: missão, visão, valores e estratégia.

- **Missão:** é o primeiro passo para construção do BSC, visto que ela representa o propósito central da organização.
- **Visão:** é uma declaração de intenções que define o posicionamento da organização no futuro e o BSC é a metodologia que permite o controle dos objetivos intermediários, de forma a garantir o cumprimento do objetivo principal, ditado pela visão.
- **Valores:** são as crenças mais profundas demonstradas por meio do comportamento cotidiano e representam os alicerces em que a organização se sustenta; o BSC representa a melhor solução para disseminá-los, repensá-los no tempo e para criar uma cultura comum em todos os níveis de organização.
- **Estratégias:** são as providências que devem ser tomadas para que se realizem os objetivos estabelecidos; é a elaboração de um plano de ação. O BSC apresenta-se como um instrumento capaz de descrever a estratégia, desdobrando-a em seus componentes por meio de objetivos e indicadores, selecionados em cada uma de suas perspectivas.

O BSC, a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, tem por objetivo descrever, implementar e gerenciar estratégia em todos os níveis de uma empresa por meio do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

Kaplan e Norton (1997, p. 25) definem o BSC da seguinte maneira:

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O 'scorecard' cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Na metodologia do BSC, se as quatro perspectivas que constituem o esquema – financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento – estiverem

alinhados com os objetivos predeterminados pela instituição, a instituição poderá alcançar melhores resultados, permitindo, assim, a concepção de novas estratégias.

Compreender a denominação do BSC é relacionar sua implementação com o equilíbrio dos quatro grupos de indicadores. O balanceamento é garantido pelo sucesso da estratégia nas quatro perspectivas (CAMPOS, 1998, p. 31).

O BSC fornece à organização um quadro de desempenho integrado, no qual diferentes perspectivas responderão a questões institucionais básicas, mas que demandam um elevado nível de complexidade e que serão determinantes para que as ações se tornem as mais pragmáticas possíveis.

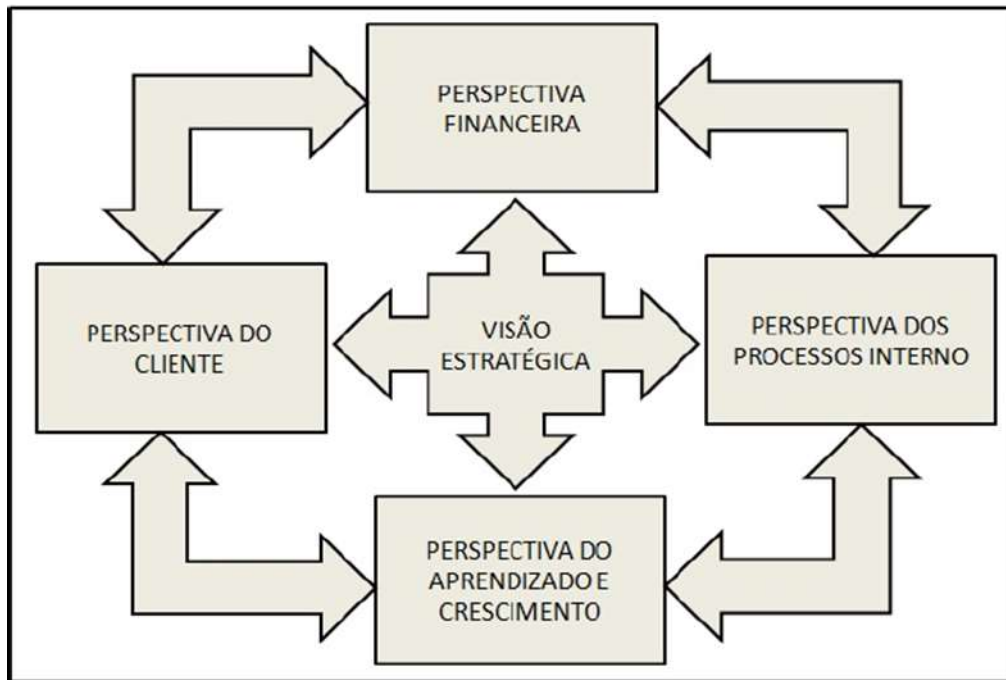
Esta metodologia transforma a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados de acordo com as quatro perspectivas citadas, traduzindo as medidas estratégicas de alto nível (subjetivas) em medidas específicas de nível operacional (objetivas) (ROCHA; OLIVEIRA, 2006).

A seguir, é apresentada a definição das quatro perspectivas adotadas pela metodologia do BSC e suas respectivas características, de acordo com Kaplan e Norton (2004).

- **Perspectiva financeira:** busca apresentar indicadores de desempenho para que os sócios tenham uma clara percepção da gestão da empresa e, assim, possam entender que a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados.
- **Perspectiva dos clientes:** a perspectiva dos clientes é contemplada por meio de quatro fatores que devem ser priorizados: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo. Tais fatores permitem conhecer o grau de satisfação do cliente para com a instituição.
- **Perspectiva dos processos internos:** os processos internos devem apontar para as demandas geradas pelos indicadores voltados para os clientes, uma vez que o bom desempenho do ponto de vista do cliente é ocasionado por meio de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização.
- **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** a iniciativa de lançar novidades no mercado, inovar os produtos já existentes e sempre buscar melhorias na eficiência operacional, faz com que a instituição possa atrair novos mercados e, conseqüentemente, aumentar suas margens e receitas, buscando sempre investir em infraestrutura, pessoas, sistemas e procedimentos, e, assim, atingir os objetivos de crescimento financeiro em longo prazo.

Na Figura 2 são representadas as relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC e sua sinergia.

Figura 2 – Tradução da visão e estratégia em suas quatro perspectivas.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Para poder ilustrar todos os objetivos a serem abordados nas quatro perspectivas, uma etapa fundamental na formulação do BSC é a construção de um mapa estratégico, que é um recurso simples e eficaz, que traduz de forma visual, os objetivos estratégicos, além de materializar a visão e a estratégia que a organização vai adotar para transformar essa visão em realidade, norteadas pela missão e pelos valores.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao BSC, na medida em que ilustra a dinâmica temporal da estratégia e também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco e, ao mesmo tempo, traduz os objetivos em indicadores e metas.

O mapa estratégico é composto por objetivos estratégicos, medidas, metas e respectivas ações para que sejam alcançadas, todas mostradas nos quatro níveis de gestão, correspondentes às quatro grandes perspectivas do BSC, buscando destacar, de forma clara, as relações de causa e efeito entre os objetivos ali distribuídos.

A forma de atribuir os objetivos e metas da instituição às perspectivas acima ocorre por meio do levantamento de indicadores, que são utilizados com a finalidade de mensurar o

progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. Os indicadores devem, ainda, ter a mesma relação de causa e efeito existente entre os objetivos e as perspectivas do BSC. Sobre a utilização dos indicadores estratégicos, Kaplan e Norton, (1997, p. 25) afirmam que

A maneira de quantificar em metas mensuráveis nossa estratégia, nos pautando pelas quatro perspectivas apresentadas, ocorre por meio de um conjunto de indicadores-chave de desempenho. No entanto, estes indicadores não são um simples instrumento de controle das ações a serem tomadas. Eles devem ser estabelecidos de maneira a deixar clara a ligação entre as ações a serem implementadas e a estratégia do negócio, além de monitorarem o andamento da estratégia. Eles servem essencialmente para articular a estratégia da empresa, para comunicar esta estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

O diferencial do *BSC* em relação a outras metodologias de gestão estratégica é a identificação, de forma clara, que se faz das relações de causa e efeito, ou seja, entre os objetivos estratégicos previamente traçados durante o planejamento, com suas diferentes perspectivas.

O projeto *BSC* de uma organização procura mostrar a descrição de sua estratégia e seus objetivos por meio de indicadores selecionados de forma criteriosa ao longo do processo, de modo que tais indicadores estejam ligados entre si por meio de relações de causa e efeito em cada perspectiva, desde a aprendizagem e crescimento, até as finanças, e assim, identificando sua influência no resultado final.

Estabelecer a relação de causa e efeito entre desempenho e indicadores é um dos principais pontos durante o desenvolvimento do *BSC*, uma vez que tais relações assumem um papel crucial no *BSC*.

Para MacDonald (2003, p. 33),

O *BSC* desempenha sua principal inovação quando utiliza indicadores que precisam fazer parte de um sistema de comunicação, informação e aprendizado dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos da organização, realizando a conexão entre a formulação e a implementação das estratégias já existentes na organização, permitindo, assim, o equilíbrio, estabelecimento e divulgação de seus objetivos estratégicos no planejamento e controle empresarial.

Para que o processo de construção do *BSC* fique completo, além do mapa-estratégico, das relações de causa e efeito entre as perspectivas e levantamento de indicadores, é necessário alinhar as metas aos indicadores, levando em conta o objetivo preestabelecido, para que, assim, seja possível perceber, de forma clara e simples, o desenvolvimento da evolução da estratégia traçada.

Carvalho (2006) afirma que as metas representam um nível de melhoria requerido para o alcance do objetivo determinado dentro de dada perspectiva e estão diretamente relacionadas aos indicadores. As metas funcionam como um vínculo entre os objetivos e os indivíduos da organização.

A partir das metas, portanto, abre-se a possibilidade de levantar as principais iniciativas a serem tomadas para que a evolução da estratégia seja mantida.

2.1 Aplicação do BSC no setor público

Na abordagem do BSC no âmbito do setor público, é importante salientar que, desde os primeiros passos do planejamento traçado e mesmo durante todo o processo, existem algumas pequenas diferenças, especialmente, porque as instituições privadas possuem fins lucrativos e as públicas, não. Assim, o processo de construção, execução e monitoramento das metas em instituições públicas segue direções distintas daquelas trilhadas no setor empresarial.

O BSC, como já citado anteriormente, é uma metodologia já consolidada na iniciativa privada e nas organizações com fins lucrativos. Assim, a perspectiva financeira é considerada como a principal e de maior importância para este tipo de organização. Esse entendimento, no entanto, não pode ser aplicado às instituições sem fins lucrativos como ONGs e Governo ou órgãos públicos.

Sobre a utilização do BSC no setor público, Yonezawa, Carmo e Souza (2011, p. 5) afirmam:

Com a evolução expansiva desse novo método de gerenciamento do desempenho, o setor público viu-se obrigado a aderir também, ainda que os focos sejam diferentes, visto que o foco no setor privado é o lucro obtido e no setor público, por outro lado, a satisfação do contribuinte é ou deveria ser o objetivo maior da administração pública. Enquanto em empresas privadas as perspectivas juntam-se para formar a Visão e a Estratégia, nas governamentais as perspectivas são formadas e remetidas à Missão de Governo.

Kaplan e Norton (2000, p. 59) sugerem que uma organização sem fins lucrativos coloque no mesmo patamar de importância a perspectiva financeira e a do cliente, subordinadas estas à missão da organização. A Figura 3 apresenta este modelo de perspectivas do BSC para o setor público.

Figura 3 - Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos.



Fonte: Esquema sugerido por Kaplan e Norton (2000).

O BSC, quando aplicado em instituições públicas, possui algumas diferenças, uma vez que, se compararmos entidades públicas e privadas, veremos que as mesmas possuem diversas diferenças em seus objetivos, estratégias, planos financeiros, valores, público-alvo, resultados e prioridades.

No Quadro 1 são apresentadas as diferenças, apontadas por Averson (2002), entre as estratégias tipicamente encontradas nas organizações do setor privado e do setor público.

Quadro 1 - Diferenças entre as estratégias do setor público e do setor privado.

Atributo Estratégico	Setor Privado	Setor Público
Objetivo estratégico geral	Competitividade	Efetividade da missão
Objetivo financeiro geral	Lucro, crescimento, participação no mercado	Redução de custos, eficiência
Valores	Inovação, criatividade, disposição, reconhecimento	Comprometimento com o público, honestidade, justiça
Resultado desejado	Satisfação do cliente	Satisfação do cliente
Interessados	Acionistas, proprietários, clientes	Contribuintes, inspetores, legisladores
Prioridades do orçamento	Demandas dos clientes	Demandas de lideranças, legisladores, planejadores
Justificativa para o sigilo	Proteção ao capital intelectual, direitos autorais	Segurança nacional
Fatores-chave do sucesso	Taxa de crescimento, lucros, participação no mercado	Melhores práticas gerenciais
	Exclusividade	Isonomia, economia de escala
	Tecnologia avançada	Tecnologia padronizada

Fonte: Arveson (2002).

A aplicação do BSC no setor público necessita que, durante o processo, a instituição desvincule suas ambições estratégicas das prioridades e demandas governamentais. Partindo dos objetivos estratégicos, de médio e longo prazo, as prioridades governamentais serão

naturalmente identificadas, uma vez que elas representarão algumas escolhas, em termos de objetivos estratégicos definidos ao longo do processo, e serão operacionalizadas por meio de programas e projetos institucionais (DOSTLER, 2013).

Pedro (2004, p. 94) afirma que

O excesso de leis e regulamentações leva o gestor público a garantir, acima de qualquer coisa, o respeito a estes limites e, de outro, a escassez de recursos financeiros é uma restrição séria. Porém, o sucesso de tais organizações não pode ser medido pela precisão com que se mantém dentro desses limites legais, ou mesmo se restringem seus gastos a níveis abaixo das quantias orçadas. A eventual redução das despesas a um nível abaixo do limite orçamentário não constitui um exemplo de sucesso se, para isso, a missão da organização ficar comprometida.

As decisões governamentais não podem ser regidas pelo improviso, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais. Cada vez mais, é papel do Estado definir rumos sustentáveis, de médio e longo prazo, para atender às necessidades coletivas, buscando caminhos e oportunidades, aglutinando e coordenando atores (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Niven (2005, p. 16) sugere que

Nas instituições públicas, diferentemente das instituições privadas, o foco deixa de se concentrar na perspectiva financeira, uma vez que ela representa uma limitação e não um objetivo. Ela não é o foco das outras perspectivas, uma vez que nas instituições públicas, os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão. O que indica é a perspectiva do cliente, que no caso das instituições públicas, é a sociedade.

É notório que dentro das Instituições públicas sem fins lucrativos, o BSC, mesmo tendo possibilitada a sua utilização, deve ter sua construção, desenvolvimento e aplicação adaptados em todo o processo, de acordo com a realidade funcional da Instituição. Em se tratando do IF Goiano, por ser uma Instituição Educacional, o processo deve ser traçado nos moldes daqueles encontrados nas instituições do gênero.

Tal adaptação se deve ao fato de que alguns conceitos do BSC não se aplicam por completo à administração pública, devendo, assim, ser analisado todo o contexto institucional, além de órgãos deliberativos, para que, não se ponha a estratégia a perder.

Rozelito e Timóteo (2011, p. 62) mostram que

O BSC não apresenta uma perspectiva que contemple as ações que são desenvolvidas pelos diversos conselhos, câmaras, comitês e grupos de trabalho, dos quais fazem parte os servidores que pertencem aos órgãos da administração pública e que são designados para participação nesses grupos. Tais participações geram ações que podem ocasionar impactos nos processos internos de cada órgão.

A inserção, no *BSC*, do objetivo abrangente das entidades não lucrativas ou dos órgãos governamentais comunica com nitidez a missão de longo prazo da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Rhoden e Henkin (2004, p. 42) afirmam que

Mesmo instituições sem fins lucrativos, podem fazer uso do *BSC*. Com isso, ressaltam que as entidades do Terceiro Setor também podem beneficiar-se da implantação de sistemas de medição de desempenho como o *BSC*, desde que observadas as necessidades de adaptação do instrumento à instituição que o utiliza.

Para instituições do setor privado, a satisfação do cliente e sua fidelidade seriam a causa primária da obtenção de bons resultados financeiros, no entanto, para instituições do setor público seria o principal objetivo (RUAS, 2003).

Ellingson e Wambsganss (2001) consideram que

A avaliação dos gestores não deve estar apoiada apenas na conformidade orçamentária, mas que os gestores devem ser avaliados com base nos resultados relativos à missão da entidade e que esta deve ser restrita o suficiente para ser alcançada, mas ampla o suficiente para que novos caminhos inovadores possam ser encontrados, na busca do atendimento das necessidades dos seus constituintes.

Percebe-se que em Instituições públicas, pelo fato de não terem fins lucrativos, a perspectiva financeira ou orçamentária perde a importância presente nas organizações privadas, já que nas públicas, os objetivos de tal perspectiva atuam no mesmo patamar dos objetivos presentes nos processos internos, de aprendizado e crescimento.

2.2 Aplicação do BSC nas Instituições Federais de Ensino

Atualmente, as Instituições Federais de Ensino (IFE) possuem uma das estruturas mais complexas da União em relação à sua gestão. Isso faz com que a maioria delas se depare com a necessidade de modelos de gestão capazes de atender a todas as suas demandas, sejam elas internas, externas e até mesmo aquelas provenientes da sociedade.

Cislaghi e Luz Filho (2006) afirmam que

Os gestores encontram enormes dificuldades, tais como uma legislação densa e burocrática, um padrão salarial defasado, a impossibilidade de contratar ou demitir ou, até mesmo, de estabelecer reconhecimento financeiro por melhoria no desempenho dos funcionários, as restrições para o remanejamento de recursos de uma rubrica para outra, além da complexidade desse tipo de organização e dos aspectos culturais que sempre exercem influência na gestão da Instituição.

Nas IFE, a adoção de modelos de gestão tem sido, frequentemente, permeada por dificuldades recorrentes, como, entre outros, a escassez de recursos e a estrutura administrativa engessada. Ao passo que utilizam de recursos públicos, devem proceder dentro das legislações orçamentárias e das regulamentações ditadas pelos órgãos de controle, deixando assim, muito restrita a autonomia administrativa dos seus gestores.

As IFE têm como obstáculo o fato de que seus gastos devem ser sempre direcionados por orçamentos específicos, sendo assim, o papel desempenhado pelas considerações e perspectivas financeiras poderá ser favorável ou não, mas raramente será o objetivo básico, como nas instituições com fins lucrativos.

Para Pessoa (2000)

O desempenho de uma IFE não pode ser medido pela precisão com que se mantém dentro de certos limites orçamentários, ou mesmo se restringe seus gastos a níveis abaixo das quantias orçadas, pois a redução das despesas em relação ao orçamento não constitui um exemplo de sucesso se a missão da organização ficar comprometida. Consequentemente, o sucesso, no caso dessa instituição, deve ser medido pelo grau de eficiência e eficácia com que atende às necessidades de seus participantes.

Apesar desse cenário, a sociedade tem cobrado cada vez mais das IFE uma maior eficiência nos processos de planejamento e execução de suas atividades e prestação de serviços. Tal cobrança tem sido fundamental para que os processos de gestão das IFE se aproximassem dos modelos adotados e consolidados no setor privado, como é o caso do BSC, que consegue adequar a estratégia traçada à mensuração de desempenho das mesmas, permitindo durante seu processo, o envolvimento de diferentes partes da gestão, tais como funcionários, professores, alunos, sociedade, etc.

Sobre a utilização do BSC em ambiente acadêmico, Silva (2009) afirma que

A aplicação do Balanced Scorecard ao ambiente acadêmico é de fácil adequação, substituindo o “cliente” pelo “estudante”, e a interpretação acadêmica das outras três perspectivas prevê um desenvolvimento equilibrado do Balanced Scorecard para as Instituições de Ensino Superior.

Independentemente da organização, a implantação do BSC exige que a instituição tenha definidos de forma clara sua missão, visão e objetivos estratégicos, pois a partir destes elementos serão definidos os indicadores que mostrarão o alcance das estratégias. As IFE, por exigência dos órgãos reguladores, elaboram seu planejamento estratégico, por meio do documento denominado de PDI, no qual são apresentados as metas e objetivos da Instituição.

Na maioria das vezes, porém, a forma genérica como os PDI são elaborados e redigidos não permite a mensuração do desempenho institucional.

As IFE devem, obrigatoriamente, apresentar aos órgãos avaliadores, a cada cinco anos um novo PDI, mostrando todas as suas diretrizes. Nos últimos anos, devido à modernização dos processos de gestão e, conseqüentemente, ao aumento das cobranças por parte da sociedade, o PDI tem deixado de ser um mero documento protocolar, tornando-se uma ferramenta estratégica de gestão institucional.

As demandas das IFE, atualmente, possuem prazos cada vez menores para que sejam atendidas. Essa urgência costuma ocasionar aumentos substanciais nos custos operacionais, o que acaba sendo um grande problema devido à frequente escassez dos recursos disponíveis. Diante dessa necessidade de urgência no atendimento às suas demandas, as IFE vêm aprimorando a elaboração de seus documentos institucionais, como o PDI, de modo que, em apenas um documento, suas demandas institucionais e estratégicas sejam apresentadas de forma mais clara e precisa, abrindo a possibilidade de vincular mecanismos de controle e monitoramento das estratégias traçadas.

A intenção é de que, ao fazer um acompanhamento, possam ser identificadas, em tempo hábil, eventuais mudanças nas ações, necessárias para o alcance de determinado objetivo previsto no PDI. Tais mudanças podem ser forçadas por fatores internos ou externos, mas por meio de um mecanismo preciso de monitoramento, elas podem ser assimiladas de forma a não interferirem, significativamente, na estratégia previamente traçada.

Apesar do crescimento recente, a utilização do BSC nas IFE ainda é pequena, porém, diversas experiências já foram realizadas em vários Estados, algumas delas de forma bastante inovadora, podendo-se citar as experiências do Instituto Federal do Espírito Santo, Instituto Federal de Santa Catarina, Universidade Federal do Acre, Universidade Federal do Oeste do Pará, Universidade Federal do Pará e Universidade Federal da Bahia.

No caso de instituições públicas, Müller (2001) aponta para a necessidade de se considerar uma nova perspectiva, além das quatro já citadas anteriormente nesse mesmo capítulo. Trata-se da perspectiva social, pela qual se deve levar em consideração o desenvolvimento social, econômico e cultural da região em que a instituição está inserida.

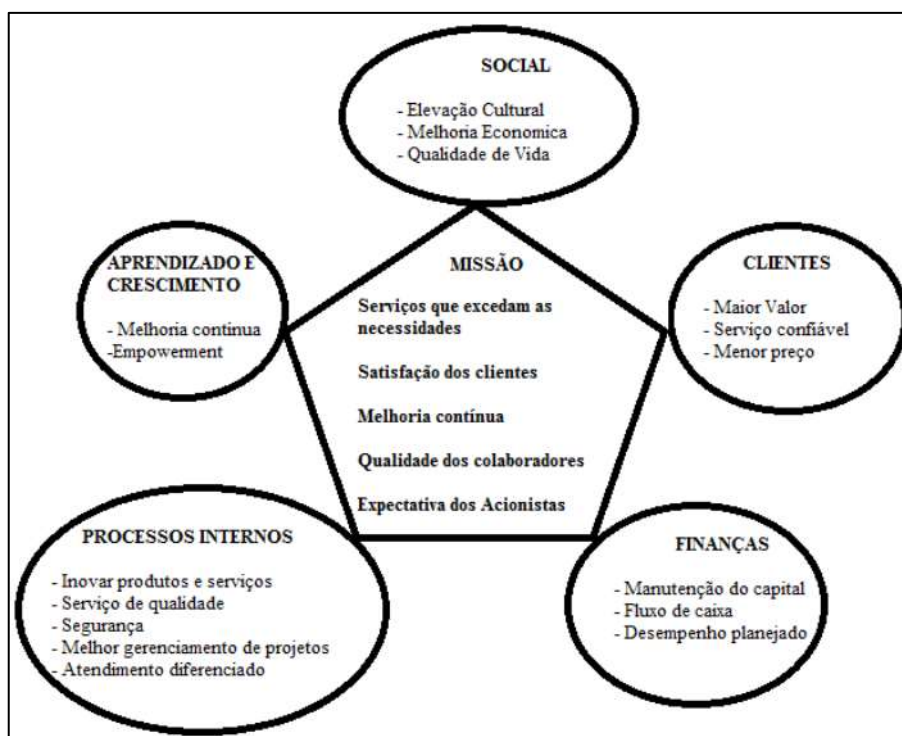
Müller (2001), referindo-se às universidades, considera que

Na maioria das vezes, criadas com o objetivo de alavancar o desenvolvimento social, econômico e cultural da sociedade macro regional e, portanto, proporcionar a melhoria da qualidade de vida da população por ela impactada, o presente trabalho propõe que o modelo receba o incremento da perspectiva social para sua utilização na gestão desse tipo de instituição. Embora os interesses sociais estejam, em parte,

incluídos na perspectiva dos clientes, eles assumem uma importância especial, e uma instituição educacional não pode deixar de se preocupar, também, com a abrangência e a repercussão social de seus projetos.

A Figura 4 mostra o modelo de gestão BSC proposto por este autor, com inclusão da perspectiva social.

Figura 4 – *Balanced Scorecard* para IES sem fins lucrativos.



Fonte: Müller (2001).

Pereira (2003) desenvolveu um modelo de utilização do BSC para a forma específica de gestão estratégica voltada para IFE. Neste modelo, diferentemente de Kaplan e Norton (1997), o autor utilizou seis perspectivas, assim denominadas e hierarquizadas: Educação (com foco nas avaliações realizadas pelo MEC), Discentes/docentes, Financeira, Processos internos, Aprendizagem e crescimento e Impacto da instituição na sociedade (contemplando o apoio à comunidade nas áreas de educação e inserção social).

Campos (1998) defende a adoção de sequências de etapas desde a estruturação, até a implementação, de uma forma diferente daquela utilizada pelos criadores da metodologia.

Trata-se de modelos genéricos que podem ser adaptados às mais diversas organizações, respeitando a individualidade e peculiaridades de cada uma delas, com seus próprios conceitos e estratégias. Em departamentos de uma mesma organização é possível que

adaptações sejam requeridas para se chegar a um melhor resultado.

O Quadro 2 mostra o modelo genérico proposto por Campos (1998).

Quadro 2 - Passos para implementação do BSC.

MODELO GENÉRICO DE ADOÇÃO DO BSC							
Preparação	1º turno de Entrevistas	1ª sessão executiva de trabalho	2º turno de entrevistas	2ª sessão executiva de trabalho	3ª sessão executiva de trabalho	Implantação	Revisões periódicas

Fonte: Campos (1998).

2.3 O caso do Instituto Federal Goiano

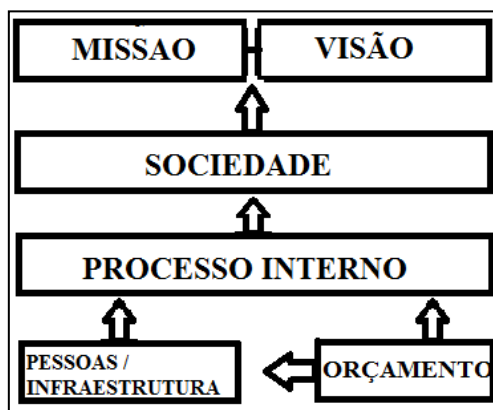
O IF Goiano usou como referência a proposta original de Kaplan e Norton, que coloca a missão e visão no topo da estrutura, mas com as devidas adaptações à realidade da Instituição, o que fez com que o modelo do IF Goiano se assemelhasse ao sugerido por Müller, uma vez que se viu a necessidade de se estabelecer uma perspectiva voltada à sociedade, porém, em substituição à de clientes, uma vez que a Instituição entende que o desenvolvimento da sociedade é parte de sua missão institucional.

A perspectiva originalmente nomeada de Aprendizado e Crescimento foi adaptada para Pessoas e Infraestrutura, uma vez que dentro da Instituição essa perspectiva foca na qualificação e capacitação de sua equipe, além de constante desenvolvimento de infraestrutura.

A perspectiva financeira foi alterada para orçamento uma vez que ela se posiciona de modo que possibilita a correta aplicação de recursos às perspectivas de processos internos e aprendizado, de modo que garanta a implementação, execução e controle do planejamento estratégico traçado pela instituição.

A Figura 5 mostra as perspectivas consideradas no modelo adotado pelo FI Goiano.

Figura 5 – Perspectivas consideradas no modelo adotado pelo IF Goiano.



Fonte: Elaboração do autor.

Importante ressaltar que, também, foi utilizada como referência, a metodologia adotada no movimento social “Todos pela Educação”, que resultou na formulação de metas estratégicas para o ensino em universidades e escolas. O movimento tratou o BSC como uma metodologia de inovação, tendo sido utilizado conforme a necessidade do crescimento das demandas educacionais e pedagógicas nas estratégias institucionais.

A consolidação institucional é tratada como um dos principais objetivos do IF Goiano. Para isso, entende-se que sejam importantes a clareza de propósitos, a eficiência operacional, a gestão transparente e a comunicação de resultados. O BSC, aplicado nos moldes supracitados, apresentou-se como uma ferramenta que poderia contribuir de maneira efetiva com os objetivos da Instituição.

Assim, no IF Goiano, o PDI foi elaborado de modo que permitisse que mecanismos de controle fossem vinculados às estratégias traçadas. No processo de elaboração foi acordado que a estratégia deveria ser solidificada de modo em que os ciclos de cada gestão não viessem a interferir naquilo que foi traçado anteriormente. Isso se deve ao fato de que, em diversos casos, as alternâncias políticas na organização fazem com que as estratégias de longo prazo sejam substancialmente comprometidas. A Instituição propõe que a estratégia deva estar na pauta de discussão de quem lidera a organização e não apenas ser lembrada no início de uma nova gestão. A intenção é tornar os instrumentos gerenciais um marco na continuidade de propostas relevantes para a organização em gestões subsequentes.

O IF Goiano, no intuito de se desenvolver institucionalmente, procurou estabelecer sua filosofia de trabalho, referenciais estratégicos, metas, objetivos, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e todas as suas atividades acadêmicas, presentes e futuras, de modo

que pudesse comunicar, de forma clara e objetiva, às partes interessadas sua missão, visão, valores e estratégias de ação.

O BSC, conforme mostrado, permite monitorar as estratégias traçadas no PDI traduzindo-as em objetivos operacionais, por meio de um conjunto equilibrado de perspectivas que, uma vez compreendido por toda a Instituição, aumenta as possibilidades de eficiência institucional.

O IF Goiano, ao considerar na elaboração de seu PDI as recomendações propostas pelo BSC, além de tornar transparentes suas estratégias de ação, confere visibilidade à gestão pública dos recursos humanos e financeiros de que dispõe, conseguindo verificar a implementação de suas ações, avaliar seu desempenho, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados.

3 ELABORAÇÃO DO PDI NA PERSPECTIVA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Kaplan e Norton (1997, p. 29) afirmam que

O termo *Scorecard* é utilizado para enfatizar a forma com que os resultados devem ser demonstrados às organizações, similar a um placar. Já o termo *Balanced*, enfatiza o equilíbrio que deve haver entre as variáveis do planejamento estratégico: objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de ocorrência e de tendência entre as perspectivas de análise. Assim, o BSC traduz toda a estratégia da organização e crescimento em direção a sua visão de futuro com base em objetivos e medidas, por meio de um conjunto equilibrado de perspectivas, permitindo a obtenção de resultados concretos.

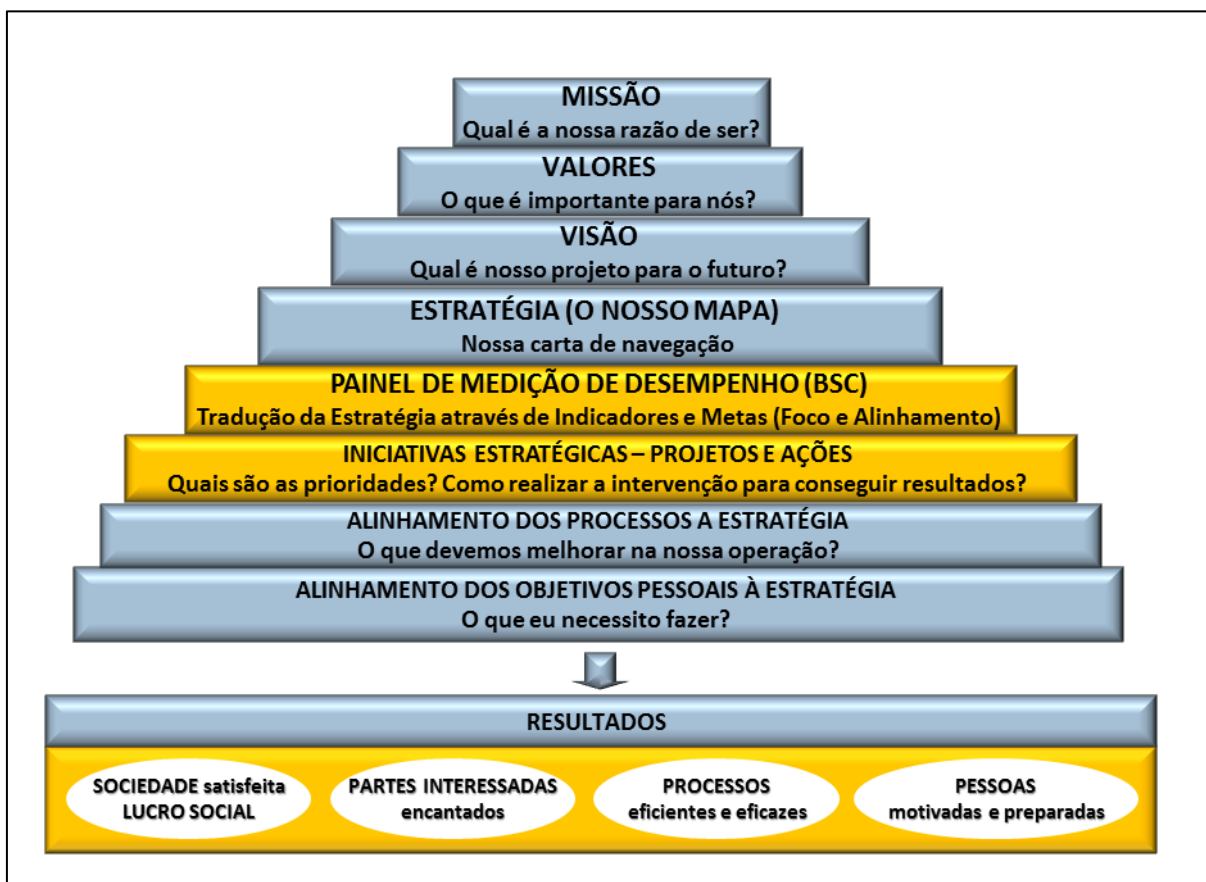
As primeiras informações sobre a metodologia do *BSC* despertaram, naqueles mais diretamente envolvidos com a elaboração do PDI do IF Goiano, apreensão e entusiasmo. De um lado, pela primeira vez na história da Instituição se colocava a necessidade de um planejamento estratégico para além da apresentação formal de um documento exigido pelos órgãos avaliadores. Como fazer isso? Por outro lado, a perspectiva de transformar o PDI em uma ferramenta de desenvolvimento institucional animava a todos, embora estivessem cientes dos desafios que implicam a adaptação de uma metodologia do mundo empresarial a uma instituição pública de ensino.

Na avaliação da maioria dos envolvidos, no entanto, os benefícios decorrentes deste esforço se sobrepunham às dificuldades inerentes ao processo de aprendizagem, uma vez que era consensual a sensação de que os PDI anteriores não retratavam uma visão estratégica da Instituição, não se prestavam como um meio eficaz de comunicação interna e, portanto, precisavam ser significativamente reformulados.

A expectativa gerada na comunidade no sentido de se buscar uma visão de conjunto da Instituição, na qual todos os processos cotidianos pudessem ser visualizados e monitorados, e os benefícios que uma metodologia já consagrada em outras organizações similares traria para os processos de gestão institucional foram decisivos para a adesão ao trabalho de elaboração do PDI.

Como mostra a Figura 6, a Comissão Central de elaboração do PDI, tinha clareza do caminho a seguir e dos resultados que poderiam ser alcançados.

Figura 6 – Visão geral da utilização da metodologia BSC.



Fonte: Dostler (2012).

A proposta de uso de metodologia do BSC para monitoramento e controle das metas e objetivos traçados no PDI passou a ser vista como vantajosa sob vários aspectos. Primeiramente, traz como vantagem à Instituição a possibilidade de um perfil de gestão proativa, ainda embrionária no IF Goiano, permitindo o acompanhamento da estratégia e obtendo informações atualizadas sobre diferentes perspectivas institucionais, como orçamento, infraestrutura, pessoas e processos internos, sociedade, missão e visão. A adoção do BSC, também, permite ao IF Goiano que todos os servidores e demais partes interessadas possam visualizar, de forma clara, a missão, a visão de futuro, os objetivos, ações e estratégicas da Instituição. O BSC permite que todas as camadas institucionais saibam exatamente quais objetivos devem atingir, quais os indicadores a serem utilizados para fazer as devidas medições e quais ações estratégicas serão adotadas.

A adoção do BSC pode trazer para a Instituição diversas vantagens, como um aumento na qualidade da informação extraída dos indicadores, melhoria e transparência na comunicação dos resultados obtidos, auxiliar e facilitar a tomada de decisões por parte da gestão, melhoria nos processos de controle interno, maior facilidade de identificação de

gargalos na estratégia. A utilização bem sucedida do BSC pode, ainda, proporcionar à gestão a obtenção de informações específicas de forma mais ágil, melhorando o processo de comunicação interna entre os diversos câmpus da Instituição.

Enfim, na fase de preparação do PDI, as lideranças e a própria Comissão de desenvolvimento, criou na comunidade do IF Goiano, sobretudo nos níveis gerenciais, a expectativa de que a utilização do BSC como modelo de gestão para o gerenciamento das estratégias introduz uma metodologia que transforma o IF Goiano, em uma Instituição “orientada para a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2001), implicando na elaboração de um sistema de gestão, que envolve desde a construção do PDI até as etapas futuras, com o desdobramento e alinhamento da estratégia traçada. A terminologia "Organização Orientada para a Estratégia" foi cunhada por Kaplan e Norton (2001, p. 45) para denominar as organizações que aplicam com sucesso o BSC, seguindo cinco princípios básicos:

- **traduzir a estratégia em termos operacionais:** consiste exclusivamente na construção e elaboração do planejamento estratégico, de modo que permita o monitoramento futuro de suas metas e objetivos. De acordo com este princípio, deve-se traduzir a estratégia organizacional em ferramentas que permitam seu acompanhamento, além de um painel de desempenho, a partir da construção do mapa estratégico. As metas da organização devem ser discutidas e elaboradas e definidas as iniciativas necessárias para que as mesmas sejam alcançadas.
- **alinhar a organização à estratégia:** alinhamento estratégico é o processo que visa garantir que todas as funções organizacionais operem em harmonia umas com as outras para dar suporte ao escopo institucional (BOAR, 2002). Kaplan e Norton (2000) descrevem como a organização cria sinergias por meio da integração das atividades de unidades que, do contrário, seriam segregadas e independentes. O processo de alinhamento, além de contínuo, é um processo complexo em que há necessidade de uma combinação de atividades e de fatores para o sucesso, principalmente os fatores organizacionais, tecnológicos, sistêmicos, humanos, sociais, culturais e políticos (REZENDE, 2002).
- **transformar a estratégia em tarefa de todos:** este princípio considera que é necessária a conscientização de que o BSC só é eficiente com a participação de todas as partes interessadas na estratégia da organização. É uma fase considerada crítica, uma vez que é natural que haja uma acomodação das partes após a árdua tarefa de elaboração do plano e os trabalhos de alinhamento estratégico, mas é necessário transformar a estratégia em tarefa de todos. Ainda de acordo com

Kaplan e Norton (2000), as organizações focadas na estratégia usam três diferentes processos para o alinhamento de seu pessoal com a estratégia: **comunicação e educação**: os funcionários devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação; **desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes**: os funcionários devem conhecer a maneira com que são capazes de influenciar a implementação bem sucedida da estratégia e os dirigentes devem ajudar os funcionários a estabelecer metas individuais e de equipes, compatíveis com o êxito estratégico; **sistemas de incentivos e recompensas**: os funcionários devem sentir que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização; inversamente, quando a organização fracassa, é preciso que sintam alguma dor. Os sistemas de incentivos e recompensas representam a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais (Kaplan e Norton, 2000).

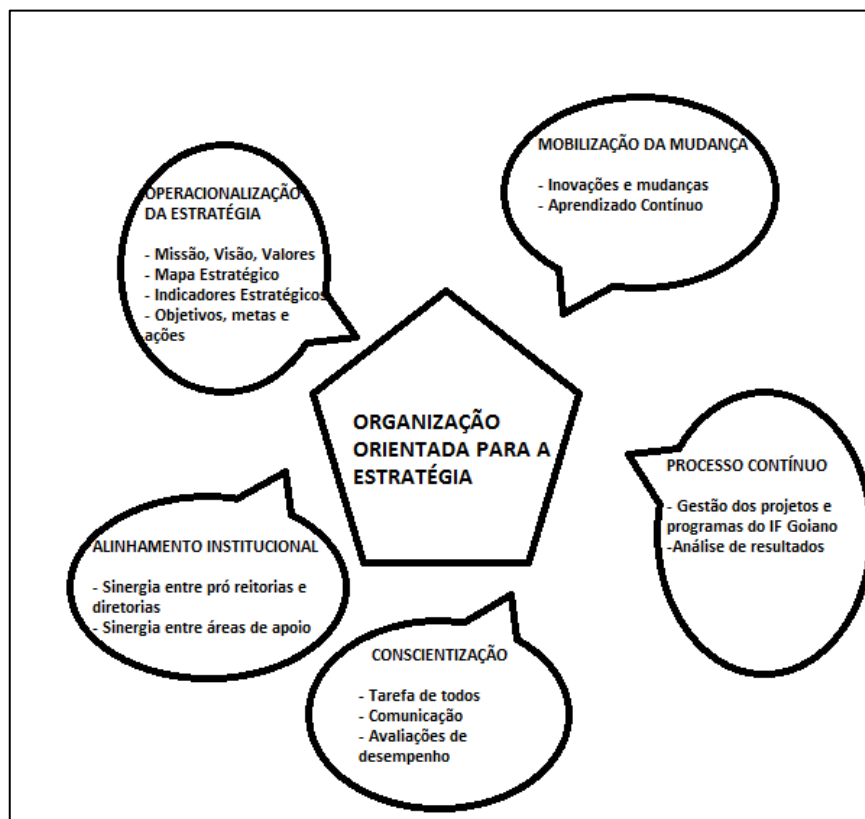
- **converter a estratégia em processo contínuo**: este princípio diz respeito à capacidade de uma organização de construir um aprendizado estratégico, por meio de processos periódicos de *feedback* e de planos de capacitação, de modo que a estratégia seja revisitada e reanalisada periodicamente.
- **mobilizar a mudança por meio da liderança executiva**: de acordo com Kaplan e Norton (1999, p. 1) “um programa de sucesso do BSC começa com a consciência de que não é somente um programa de mensuração, mas também um programa de mudança”. Todo processo de implementação de estratégia traz mudanças significativas dentro de uma organização, mecanismos de trabalho são modificados e rotinas são alteradas. Diante disso, o trabalho em equipe torna-se ainda mais fundamental e todo este trabalho deve ser iniciado e conduzido pelos líderes, buscando a integração de suas atividades cotidianas, de modo que possam ser solidificados os novos valores organizacionais assimilados durante todo o processo de elaboração e implementação da estratégia, rompendo, assim, com a estrutura tradicional. O líder deve estar implicado em todo o processo de mudança, caso contrário, a inércia e a resistência à mudança não deixarão que a implementação da estratégia ocorra, implicando em perdas de oportunidades para que desempenhos superiores sejam alcançados (COSTA, 2009).

Os cinco princípios adotados por Kaplan e Norton (2000) foram adaptados à realidade institucional, cada um deles representando uma etapa na elaboração do PDI, que foram assim denominadas:

- operacionalização da estratégia;
- alinhamento institucional;
- conscientização;
- processo contínuo;
- mobilização da mudança.

Na Figura 7 o IF Goiano é representado como uma “organização orientada para a estratégia”.

Figura 7 - Princípios básicos do BSC adaptados ao IF Goiano.



Fonte: Elaboração do autor, a partir dos princípios estabelecidos por Kaplan e Norton (2000).

Nas próximas seções serão descritas cada etapa do planejamento estratégico do IF Goiano.

3.1 Operacionalização da estratégia do IF Goiano

Para que o PDI fosse construído de modo que possibilitasse seu acompanhamento por meio do BSC, alguns critérios foram adotados durante o processo de sua elaboração. Tais

critérios fizeram com que a redação do documento fosse realizada em etapas, para que cada demanda fosse incorporada individualmente ao documento.

O objetivo principal da etapa de operacionalização da estratégia foi a construção do PDI do IF Goiano, de modo que a estratégia institucional fosse explicitada e sistematizada de forma clara e objetiva.

Para o desenvolvimento desta etapa de construção do PDI foram constituídas Comissões específicas que, ocasionalmente, se subdividiram em Grupos de Trabalho, compostos por membros de todas as instâncias institucionais, amparados por uma consultoria externa nas questões relativas ao planejamento estratégico.

Uma Comissão Central de Desenvolvimento foi criada para coordenar, orientar, acompanhar e monitorar os trabalhos das outras comissões, assim como supervisionar o desenvolvimento das ações, eventos e etapas do processo de elaboração do PDI. Essa comissão teve representação de todas as pró-reitorias, de diretorias de câmpus, do Conselho Superior e dos três segmentos (docentes, discentes e técnicos administrativos), de modo que fosse formado um grupo multidisciplinar, uma vez que é necessário um conhecimento amplo do funcionamento da Instituição.

Para o desenvolvimento dessa etapa, foram definidas as seguintes atividades:

- revisão documental;
- entrevistas;
- construção do referencial estratégico;
- elaboração dos indicadores estratégicos;
- elaboração das metas estratégicas;
- identificação dos projetos estratégicos;
- validação das metas de longo prazo e projetos estratégicos;
- elaboração do Projeto Pedagógico Institucional (PPI);
- redação final do documento.

3.1.1 Revisão documental

A revisão documental foi constituída do estudo e análise de documentos existentes no IF Goiano relativos ao planejamento e à gestão. Essa tarefa buscou analisar as informações existentes sobre iniciativas tomadas em processos anteriores de planejamento institucional,

com a sistematização e análise do material, análise e considerações, destacando-se os pontos relevantes a serem aproveitados em planejamentos futuros.

Essa atividade foi feita exclusivamente pela Comissão Central de Desenvolvimento do trabalho, com apoio de diversos setores, para que pudessem resgatar em seus arquivos todos os documentos institucionais relevantes a esse projeto, de modo que pudesse tornar as informações sobre iniciativas e planos já elaborados pela organização mais acessíveis, facilitando a tomada de decisão com base em experiências anteriores e, assim, partindo do teor dos documentos, traçar um diagnóstico de como o novo documento passaria a ser desenvolvido, a partir de então.

Para a realização dessa tarefa, a Comissão Central analisou documentos institucionais, como o *Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013*; *Acordo de Metas e Compromissos*, firmado entre o MEC e o IF Goiano; *Estatuto do IF Goiano*; *Regimento Interno do IF Goiano* e *Plano de Metas Institucionais*.

Com base na análise dos documentos existentes, foi elaborado um relatório que apontou certa consistência nos planos anteriores, porém, grau de maturidade considerado inicial para as organizações públicas, o que foi considerado como positivo, uma vez que não se trata de iniciar um processo do ponto zero, mas sim de uma evolução e aperfeiçoamento contínuo na proposta de atuação, o que é justamente o foco do processo de qualquer planejamento na etapa de revisão das propostas em consonância com o cenário e realidade atual, com revisão das prioridades e estratégias. O processo de revisão documental possibilitou a análise das informações produzidas e dos resultados alcançados anteriormente, o que serviu como subsídio para a construção do PDI para o período 2014-2018.

3.1.2. Entrevistas estruturadas

A atividade de realização de entrevistas teve como objetivo captar a visão das lideranças no processo de identificação dos fatores-chave e estratégicos. As entrevistas estruturadas foram realizadas junto às lideranças e formadores de opinião da Instituição e conduzidas por uma empresa contratada especializada nesse tipo de atividade, acreditando-se que a condução desta atividade por pessoas externas à Instituição e com maior experiência traria um grau maior de detalhamento e confiabilidade nos resultados.

Foram entrevistadas 28 pessoas entre pró-reitores, diretores e coordenadores do IF Goiano. As entrevistas foram individuais com duração média de 40 (quarenta) minutos cada.

O questionário utilizado foi sistematizado de acordo com a metodologia BSC dividido em 10 (dez) perguntas abertas.

O roteiro da entrevista foi elaborado, seguindo-se a lógica do BSC e abrangendo as seguintes perspectivas:

- **missão;**
- **visão de futuro;**
- **contribuição para a sociedade;**
- **processos internos:**
 - excelência acadêmica;
 - articulação e integração ensino-pesquisa-extensão;
 - eficiência na gestão;
 - articulação institucional
- **pessoas e infraestrutura:**
 - gestão de RH;
 - gestão de valores;
 - infraestrutura e tecnologia;
- **orçamento.**

Após realização das entrevistas, foi produzido um relatório apontando que existe um nível de alinhamento considerado moderado entre as visões das lideranças, ou seja, as percepções individuais apresentam um alinhamento razoável acerca dos desafios estratégicos para o IF Goiano para o horizonte de planejamento.

3.1.3. Referencial, mapa estratégico e objetivos

Para a construção do referencial estratégico (Missão, Visão e Valores) e validação do Mapa Estratégico do IF Goiano, foi realizado um evento com duração de dois dias, com a presença de todas as lideranças da Instituição, no qual houve uma palestra sobre Planejamento Estratégico, BSC e como o PDI seria escrito, tendo em vista o que preceituam estas abordagens. Neste evento, as lideranças foram estimuladas a elaborar a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do IF Goiano.

O referencial estratégico é tratado como o primeiro passo do planejamento estratégico institucional. No referencial estratégico são apresentados a missão, a visão de futuro e os valores institucionais, além de que, nessa etapa, são traçados os objetivos estratégicos da

instituição e, com isso, é feito o diagnóstico de ambiente, que apresenta uma análise de fatores internos e externos que podem auxiliar e influenciar no desenvolvimento do trabalho.

Para Tachizawa e Rezende (2000), a missão define a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa da sua existência para a sociedade, ou seja, qual a função social exercida por ela. Drucker, (2002) defende que a missão constitui o fundamento das prioridades estratégicas, planos, atribuições e serviços.

Quanto à visão, Gracioso (2001) afirma que consiste na representação mental criada na cabeça dos dirigentes máximos de uma instituição, que serve como inspiração e também senso de direção para o que precisa ser realizado na organização para que seja o retrato daquilo que a mesma pretende ser ou vir a se transformar.

Sobre valores, Tavares (2000) diz que são como regras ou códigos de conduta, segundo os quais as pessoas governam suas ações em sua vida social e profissional. Quando compartilhados e internalizados, transformam-se em crenças ou normas grupais e por isso são também chamados de doutrina ou credo da empresa. Lobato (1997) ressalta que a necessidade de seguir políticas, princípios ou valores decorre da dificuldade de mobilizar toda a organização em direção ao cumprimento da missão.

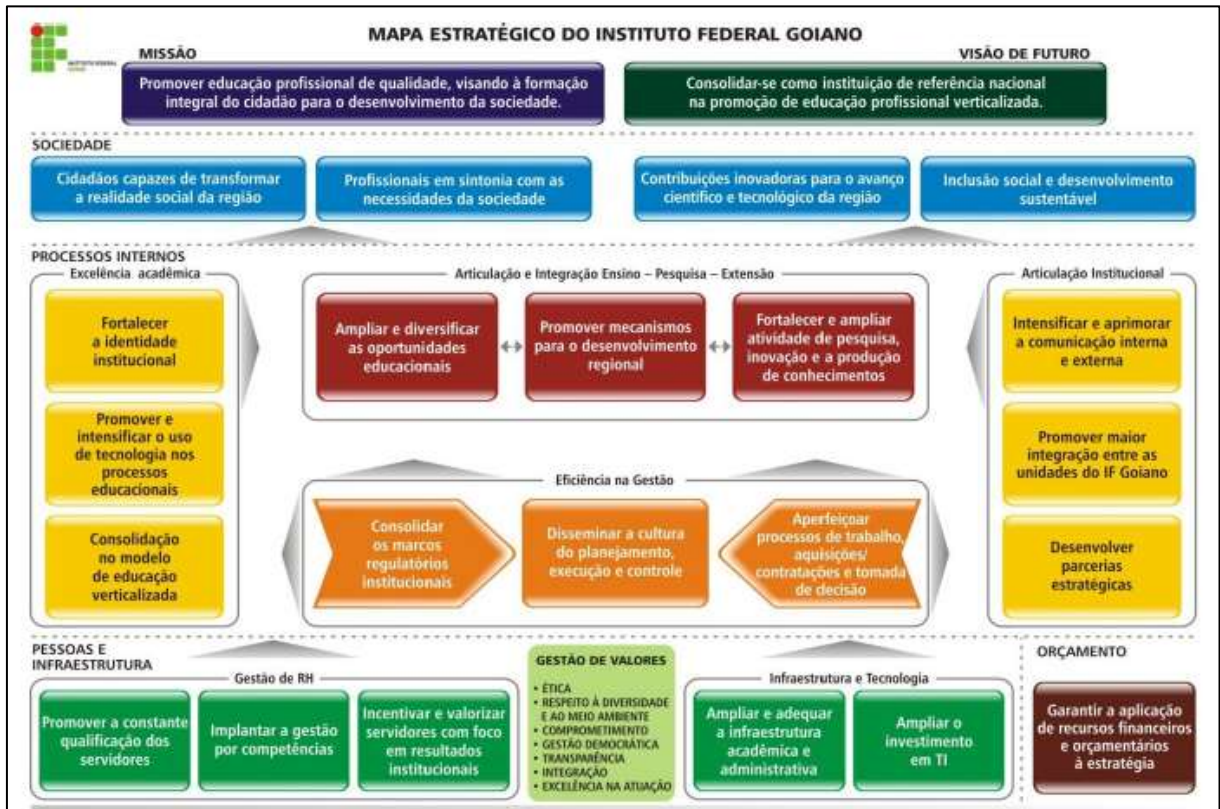
West (2009) sugere que os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e a visão de futuro. Segundo a metodologia do BSC, os objetivos estratégicos encontram-se distribuídos pelas perspectivas definidas no Mapa Estratégico.

Durante essa etapa do processo, foi, também, traçado o Mapa Estratégico da Instituição, com base nos resultados obtidos nas entrevistas realizadas na etapa anterior. O mapa estratégico é um recurso capaz de ilustrar e demonstrar, de forma clara e objetiva, a estratégia institucional. Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma visual e direta a estratégia adotada pelo Instituto.

Segundo Kaplan e Norton (2004), trata-se de uma metodologia que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização. West (2009) pontua que é essencialmente uma metodologia de comunicação, buscando reunir em um único ambiente visual a missão, visão e os objetivos estratégicos, expressando de forma sintética e gráfica, a estratégia da organização.

A Figura 8 mostra o Mapa Estratégico que foi construído para o IF Goiano, buscando materializar a visão e a estratégia que a Instituição vai adotar para transformar essa visão em realidade, norteadas pela missão e pelos valores.

Figura 8 - Mapa Estratégico do Instituto Federal Goiano.



Fonte: Instituto Federal Goiano (2014).

Após a validação do mapa estratégico, fez-se necessário traduzir de forma sucinta o teor de cada objetivo e apresentar suas respectivas descrições.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela Instituição para o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da Instituição e seu referencial estratégico. Traduzem as demandas e expectativas das partes interessadas, os desafios a serem enfrentados pelo Instituto para os próximos cinco anos. Foram definidos 18 objetivos estratégicos para o IF Goiano que, de forma balanceada, estão distribuídos nas perspectivas apresentadas no Mapa Estratégico: orçamento, pessoas e infraestrutura e processos internos.

No Quadro 3 são apresentados os objetivos estratégicos, com uma descrição que explica o seu teor e seu propósito. Não se trata de um detalhamento dos meios para alcance do objetivo, mas de uma melhor definição do seu conceito e sua essência.

Quadro 3 - Objetivos estratégicos do IF Goiano.

PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
ORÇAMENTO Base		Garantir a aplicação de recursos financeiros e orçamentários à estratégia	Vincular a estratégia traçada ao setor de execução financeira e orçamentária, de modo a garantir a implementação, execução e controle do planejamento estratégico traçado pela Instituição. Trabalhar de modo que o planejamento estratégico esteja totalmente ligado ao orçamento.
	PESSOAS E INFRAESTRUTURA Base	Gestão de RH	Promover a constante qualificação dos servidores
Implantar a Gestão por Competências			
Incentivar e valorizar servidores com foco em resultados institucionais			
Infraestrutura e Tecnologia		Ampliar e adequar a infraestrutura acadêmica e administrativa	Adquirir novos equipamentos e atualizar os já existentes de modo a modernizar os processos institucionais e capacitar os servidores para atuarem em novas tecnologias.
	Ampliar o investimento em TI		
PROCESSOS INTERNOS Meto	Excelência Acadêmica	Fortalecer a identidade Institucional	Criação de uma imagem favorável e credibilidade da instituição perante a sociedade por meio de planos de trabalho e comunicação que solucionem problemas levantados e facilitem o relacionamento entre comunidade interna e externa.
		Promover e intensificar o uso de tecnologia nos processos educacionais	Modernizar e aprimorar o desenvolvimento dos processos educacionais, com objetivo de auxiliar o processo de ensino e aprendizagem de modo a propiciar formas adequadas de utilizar os recursos tecnológicos na educação, ou seja, as funções maiores da instituição serão enriquecidas com a grandeza das novas fontes de informações e ferramentas tecnológicas modernas preocupando-se com as técnicas e sua adequação às necessidades e à realidade dos discentes, da instituição, do docente, da cultura em que a educação está inserida.
		Consolidação no modelo de educação verticalizada	Consolidar junto à sociedade o modelo de educação proposto pela instituição, onde os cursos partem da educação técnica e profissional em nível médio e atingem a pós-graduação, sempre dentro de um mesmo eixo temático, tendo ainda cursos de extensão onde todos os ambientes educacionais destinados aos mais variados níveis de ensino e formação acabam se misturando.
	Articulação e Integração Ensino-Pesquisa-Extensão	Ampliar e diversificar as oportunidades educacionais	Promover ações práticas e inovadoras junto a pesquisa e a extensão com o objetivo de fortalecer a verticalização do ensino através do desenvolvimento científico e tecnológico aliados a políticas de permanência.
		Promover mecanismos para o desenvolvimento regional	Promover o desenvolvimento regional sustentável através de ações que fortaleçam a capacitação técnica / profissionalizante voltadas para as necessidades da região, com a implementação de atividades que contemplem cursos, seminários, encontros regionais, palestras, intercâmbios, pesquisa, programas de extensão e afins, com participação e/ou articulação de atores e segmentos organizados da sociedade.
		Fortalecer e ampliar a atividade de pesquisa, inovação e produção de conhecimentos	Promover uma estreita associação da pesquisa e inovação com a formação discente, permitindo aos estudantes vivenciar um novo espaço de aprendizado, no qual a pesquisa é capaz de induzir a investigação, a inovação científica e a tecnológica de forma a contribuir com o crescimento científico, econômico e social.
	Eficiência na Gestão	Consolidar os marcos regulatórios Institucionais	Atuar para melhorar a sistematização das normas da instituição e com isso garantir uma regulamentação atualizada, pouco onerosa, para, assim promover maior eficiência, transparência e participação pública.
		Disseminar a cultura de planejamento, execução e controle	Trabalhar de forma que o planejamento seja constante dentro da instituição, com participação efetiva de todos os servidores e, principalmente, conscientizar de que o planejamento não fique limitado apenas como um documento, e sim como um plano a ser executado, avaliado e revisitado.
		Aperfeiçoar processos de trabalho, aquisições / contratações e tomada de decisão	Desenvolver, coordenar, projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa com vistas ao desenvolvimento de ferramentas de apoio à gestão da instituição, sobretudo, à melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos.
	Articulação Institucional	Intensificar e aprimorar a comunicação interna e externa	Buscar uma aproximação entre as diversas áreas e unidades da Instituição; implantação da cultura de reuniões de trabalho por setores, incentivar os gestores a darem feedback aos seus pares acerca das reuniões diretivas e criação do hábito de abordagem multidisciplinar dos problemas..
		Promover maior integração entre as unidades do IF Goiano	Aprimorar os canais de comunicação entre as unidades institucionais; buscar promoção de atividades de integração entre os câmpus; implementar cultura de reuniões institucionais entre unidades, de modo a compartilhar dificuldades em comum e, juntos, buscar soluções
		Desenvolver Parceiras Estratégicas	Articular-se com organizações nacionais e internacionais de cooperação e fomento, promovendo ações que visem à realização e ao estabelecimento de cooperação científica e cultural, oferecendo à comunidade institucional instrumentos de apoio a projetos conjuntos de pesquisa e intercâmbio de professores, pesquisadores e alunos.

Fonte: Adaptado do PDI do IF Goiano 2014-2018.

3.1.4. Definição de indicadores estratégicos.

Indicadores são medidas, em sua maioria, quantitativas, as quais possibilitam monitorar a intensidade ou alteração de estado de uma determinada situação da realidade

social, econômica ou organizacional. West (2009) afirma que os indicadores têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos, mostram a relação entre os objetivos traçados e representam um teste permanente da validade da estratégia.

Kaplan e Norton (1997) recomendam que haja um balanceamento entre indicadores vigentes e novos, uma vez que o indicador nasce para atender a um objetivo, e não o contrário.

O processo de elaboração dos indicadores estratégicos foi feito com base nos objetivos estratégicos apresentados no Mapa Estratégico, que foi traçado na etapa anterior. A Comissão Central de Desenvolvimento, acompanhada de membros setoriais da Instituição, fez um levantamento para que fossem identificados os indicadores estratégicos da Instituição.

O grande desafio do Instituto para implantar uma sistemática de medição foi dispor de um número limitado de indicadores que pudessem comunicar o seu desempenho de forma adequada. Outras dificuldades, também, foram encontradas, como a necessidade de se equilibrar os indicadores financeiros e não financeiros e identificar indicadores nas perspectivas Processos Internos e Pessoas e Infraestrutura, nas quais a avaliação é feita com base em aspectos intangíveis.

Boclin (2006, p. 32) trata a criação dos indicadores estratégicos como:

Um passo importante na implementação da qualidade, à medida que traduz as atividades de uma instituição, em informações concretas, a fim de monitorar ativamente as conexões e determinar onde os ajustes e os aperfeiçoamentos adequados podem ser feitos.

No trabalho, foi fundamental fazer com que os indicadores mantivessem a mesma relação de causa e efeito existente entre os objetivos presentes no Mapa Estratégico do IF Goiano. A viabilidade de obter resultados de forma sistemática, sem a geração de ônus elevado de trabalho para a Instituição, foi, também, bastante discutida durante a criação de indicadores. O trabalho nessa etapa foi todo feito de modo que os indicadores pudessem ser direcionados à tomada de decisões gerenciais voltadas para a solução dos problemas apontados, servindo de base para a revisão de metas estabelecidas.

O Quadro 4 mostra os indicadores para cada objetivo estratégico.

Quadro 4 – Indicadores para os objetivos estratégicos do IF Goiano.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES		
ORÇAMENTO	Garantir a aplicação de recursos financeiros e orçamentários à estratégia	Percentual de gastos com investimentos com créditos originários [(Total de gastos com investimentos e inversões financeiras oriundos de créditos originários - LOA)/(total de gastos com investimentos e inversões financeiras)]*100%		
		Percentual de aumento de investimentos com obras, instalações e aquisição de imóveis [(Total de gastos com obras, instalações e aquisição de imóveis)/(valor total de bens imóveis em 31/12/ano anterior)]*100%		
		Percentual de aumento de investimentos com bens móveis [(Total de gastos com aquisição de bens móveis)/(valor total de bens móveis em 31/12/ano anterior)]*100%		
		Percentual de aumento com investimentos [(Total de gastos com investimentos e inversão financeira)/(valor total de ativo Permanente em 31/12/ano anterior)]*100%		
		Percentual de Gastos com Investimentos (acórdão TCU 2.267/2005) [(Total de gastos com investimentos e inversões financeiras)/(total de gastos)]*100%		
		Percentual de Gastos com Benefícios [(Total de gastos com benefícios)/(total de gastos)]*100%		
		Percentual de gastos com outros custeios (exceto benefícios) (acórdão TCU 2.267/2005) [(Total de gastos com outras despesas correntes – (outros benefícios assistenciais + auxílio transporte + auxílio alimentação + auxílio moradia + ajuda de custo+ passep sobre folha))/(total de gastos)]*100		
		Percentual de Gastos com Pessoal (acórdão TCU 2.267/2005) [(Total de gastos com outros custeios)/(Total de gastos)]*100%		
PESSOAS E INFRAESTRUTURA	Gestão de RH	Promover a constante qualificação dos servidores		
		Implantar a Gestão por Competências		
		Incentivar e valorizar servidores com foco em resultados institucionais		
	Ampliar o investimento em TI			
	PROCESSOS INTERNOS	Excelência Acadêmica	Fortalecer a identidade Institucional	
			Promover e intensificar o uso de tecnologia nos processos educacionais	
			Consolidação no modelo de educação verticalizada	
		Articulação e Integração Ensino-Pesquisa-Extensão	Ampliar e diversificar as oportunidades educacionais	Taxa de ocupação de vagas (Total de alunos matriculados / Total de vagas ofertadas)
				Alunos ingressantes (Total de alunos ingressantes / Total de alunos matriculados)
				Eficiência acadêmica (Total de alunos concluintes + Soma dos ingressos no período equivalente)
Índice de titulação do corpo docente (Média ponderada entre o número de docentes em cada classe de titulação)				
Aluno por docente tempo integral (Total de alunos matriculados / Total de Docentes)				
Retenção do fluxo escolar (Número de alunos retidos / Números de Alunos matriculados) x 100)				
Alunos Concluintes (Total de alunos concluintes / Total de alunos matriculados)				
Eficácia na Gestão	Disseminar a cultura de planejamento, execução e controle	Taxa de adequação às exigências dos órgãos de controle (Quantidade de exigências cumpridas / Quantidade de exigências sinalizadas pelos órgãos de controle)		
		Divulgação do Planejamento Estratégico (% execução das ações planejadas para a divulgação do PE/ total de ações planejadas)		
		Índice de execução dos Projetos Estratégicos (% de execução dos projetos estratégicos/ total de projetos)		
Eficácia na Gestão	Aperfeiçoar processos de trabalho, aquisições / contratações e tomada de decisão	Taxa de otimização dos Processos (Quantidade de processos otimizados / total de mapeados)		
		Taxa de Mapeamento dos Processos (Quantidade de processos mapeados/ total de processos existentes)		
		Taxa de participação em editais de pesquisa/ Quantidade de editais disponíveis nacionais e estaduais)		
ENTREGAS	Cidadãos capazes de transformar a realidade social da região	Beneficiados pelas ações de extensão (Quantidade de público alvo participante de ação, projeto ou programa / Total de potenciais beneficiados)		
		Taxa de participação em editais de pesquisa/ Quantidade de editais disponíveis nacionais e estaduais)		
	Sociedade	Inclusão social e desenvolvimento sustentável	Taxa de adequação às exigências dos órgãos de controle (Quantidade de exigências cumpridas / Quantidade de exigências sinalizadas pelos órgãos de controle)	
			Divulgação do Planejamento Estratégico (% execução das ações planejadas para a divulgação do PE/ total de ações planejadas)	
		Contribuições inovadoras para o avanço científico e tecnológico da região	Índice de execução dos Projetos Estratégicos (% de execução dos projetos estratégicos/ total de projetos)	
			Taxa de otimização dos Processos (Quantidade de processos otimizados / total de mapeados)	
	Profissionais em sintonia com as necessidades da sociedade	Cidadãos capazes de transformar a realidade social da região	Taxa de adequação às exigências dos órgãos de controle (Quantidade de exigências cumpridas / Quantidade de exigências sinalizadas pelos órgãos de controle)	
			Divulgação do Planejamento Estratégico (% execução das ações planejadas para a divulgação do PE/ total de ações planejadas)	
		Contribuições inovadoras para o avanço científico e tecnológico da região	Índice de execução dos Projetos Estratégicos (% de execução dos projetos estratégicos/ total de projetos)	
			Taxa de otimização dos Processos (Quantidade de processos otimizados / total de mapeados)	

Fonte: Adaptado do PDI do IF Goiano 2014-2018.

3.1.5. Elaboração de metas estratégicas.

Após a elaboração, conceituação e compreensão dos envolvidos quanto aos indicadores, iniciou-se uma etapa fundamental no processo, denominada de elaboração das metas estratégicas. Para essa atividade foram definidos os responsáveis pelo conjunto de indicadores que compuseram o painel de gestão do IF Goiano, onde os mesmos puderam apresentar as metas propostas para os anos seguintes.

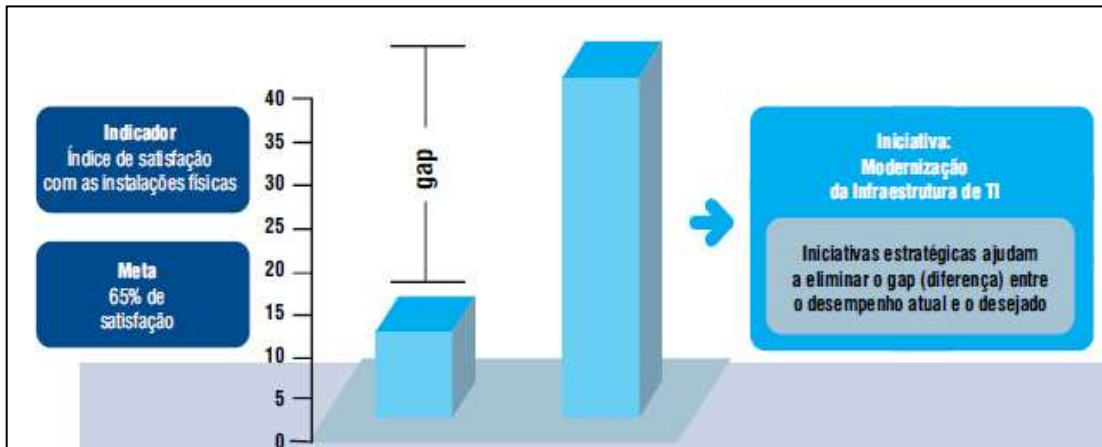
A definição de metas busca definir o nível de desempenho pretendido, por meio de valores numéricos, para um período de tempo predeterminado. As metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro uma projeção incremental do desempenho histórico.

Metas estratégicas têm como finalidade comunicar um desafio futuro que possibilite crescimento no desempenho de um determinado indicador. As metas possuem uma finalidade, um valor e um prazo a ser cumprido. Elas devem ser alcançáveis, desafiadoras, diretas e negociáveis. Uma vez estabelecidas de acordo com estas características, amplia-se a possibilidade de haver mobilização de esforços para que os resultados alcançados anteriormente sejam superados (WEST, 2009).

O processo de elaboração das metas estratégicas buscou tratar do nível de desempenho esperado ou da taxa de melhoria necessária para cada indicador. Uma vez que os indicadores levantados na etapa anterior buscam traduzir a evolução no alcance de cada objetivo estratégico, as metas estabelecem o nível desejado de cada indicador ao alcance dos resultados finais. Para cada indicador foi estipulado uma meta para cada ano de vigência do PDI do IF Goiano. Para que as metas fossem definidas foram levados em consideração alguns fatores de contexto (a situação de cada uma das áreas, as informações disponíveis, bem como situações do dia-a-dia de cada área) e a linha de base (quando houver). Assim, é possível que as metas apontem e comuniquem o desafio, de forma tangível e quantificada, para os objetivos estratégicos.

A Figura 9 exemplifica a relação entre indicadores e metas.

Figura 9 – Ligação entre indicadores e metas.



Fonte: PDI do IF Goiano 2014-2018.

3.1.6. Definição das iniciativas estratégicas e projetos estratégicos.

É a definição das ações necessárias para que as metas traçadas nas etapas anteriores sejam atingidas. Tais iniciativas se concentram basicamente em ações de rotina administrativa, processos organizacionais diários ou mesmo ações inovadoras que ainda não fazem parte das rotinas diárias.

Iniciativas estratégicas são as ações nas quais a organização deve se concentrar para que os seus objetivos estratégicos sejam atingidos (FERNANDEZ, 2001).

As iniciativas estratégicas devem ser alinhadas à estratégia geral e compreendidas como uma ação integrada e autossuficiente e não como projetos isolados (GAJARDO; REIS NETO, 2009).

A construção do *BSC* se faz com a identificação dos focos estratégicos e o estabelecimento das iniciativas estratégicas para a obtenção dos resultados esperados em cada perspectiva (CANAN, 2005).

As iniciativas estratégicas são intenções de Projetos que são registradas no Plano Estratégico para que, de acordo com critérios de oportunidade e conveniência da Administração, sejam gradualmente executadas até o fim do período do Plano (RIBEIRO; VIEIRA E VIEIRA, 2013).

As ações e iniciativas foram definidas a partir de utilização de matriz de priorização de projetos, na qual cada projeto possui início meio e fim. As iniciativas se operacionalizam por meio da execução desses projetos, sendo que, quando bem executados, impactam no alcance dos objetivos estratégicos.

Após a definição das metas, buscou-se identificar os projetos estratégicos que dessem sustentação aos objetivos apresentados no Mapa Estratégico. O projeto estratégico apresenta as mudanças ou ganhos que estejam em sintonia com as estratégias de ação definidas para a organização.

Projeto é um conjunto único de atividades coordenadas, com pontos definidos de início e fim, empreendido por um indivíduo ou organização para atender a objetivos específicos dentro de parâmetros definidos de prazo, custo e desempenho (ICB, 1999). Trata-se de um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob a pressão de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades únicas de uma empresa (KERZNER, 2002).

No IF Goiano, os projetos estratégicos foram inseridos no contexto do planejamento estratégico da Instituição com o papel de materializar a estratégia institucional com a entrega de produtos alinhados aos principais desafios estratégicos. Sua concepção partiu das necessidades e demandas da Instituição que, de forma participativa, construiu as informações presentes neste documento.

Os projetos estratégicos foram elaborados por meio de um conjunto de atividades e ferramentas orientadas, seguindo os seguintes passos:

- **Levantamento de ideias de projetos:** é a proposição de ideias de projetos. A Instituição dispõe de um conjunto de propostas de projetos, para que possam ser avaliados e selecionados por uma determinada liderança.
- **Elaboração de um Termo de Abertura do Projeto:** elaboração de um documento para que as propostas de projetos sejam formalizadas. O documento apresenta o escopo, a qualidade, o pessoal, o tempo e o custo previstos.
- **Análise da consistência dos projetos:** análise dos projetos propostos para identificar se estão conforme ou não às orientações metodológicas do trabalho proposto.
- **Análise de impacto dos projetos:** é a classificação dos projetos considerados estratégicos e viáveis com base em suas definições, iniciativas que guardam uma relação adequada de custo benefício, ao mesmo tempo em que tem forte vinculação com a estratégia institucional. Os projetos foram organizados de forma decrescente quanto ao grau de contribuição com a estratégia.
- **Escolha dos projetos:** é a definição de quais projetos seriam incluídos no PDI. Com base no resultado das atividades anteriores e na disponibilidade de recursos

financeiros e recursos humanos qualificados e adequados a cada projeto, as lideranças deverão definir quais deles serão iniciados, prolongados, descontinuados ou interrompidos.

No Quadro 5, pode-se visualizar um exemplo de como os projetos foram apresentados após a realização de todas as atividades que antecederam sua elaboração.

Quadro 5 – Formulário de apresentação de Projetos Estratégicos.

TÍTULO DO PROJETO	Gestão dos Processos Administrativos
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Estrutura Organizacional do IF Goiano
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mapeamento dos processos administrativos ✓ Elaboração de manuais que regulamente e padronize as ações administrativas (almoxarifado, compras, patrimônio...) ✓ Capacitação dos servidores em temas específicos ✓ Aprovação de Organograma e Regimentos da Instituição ✓ Aquisição e Implantação de sistema de gestão e controle administrativo (qualidata e swuap)
TÍTULO DO PROJETO	Gestão dos Processos Acadêmicos
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mapeamento dos processos acadêmicos ✓ Elaboração de manuais que regulamente e padronize as ações acadêmicas (docente, discente, TAEs, abertura de cursos, controle de frequência e notas...) ✓ Capacitação dos servidores em temas específicos ✓ Aquisição e implantação de sistema de gestão e controle acadêmico (biblioteca)
TÍTULO DO PROJETO	Comunicação intra e inter Institucional
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intranet ✓ Café com idéias ✓ Reitoria itinerante ✓ Vídeo conferência ✓ Site Institucional ✓ Consolidação do email institucional ✓ Periódicos
TÍTULO DO PROJETO	Fortalecimento da Imagem Institucional
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Consolidação da Marca IF Goiano
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesquisa de imagem do IF Goiano; ✓ Guia de fontes; ✓ Diversificação e otimização das ferramentas da comunicação; ✓ Anuário do IF Goiano;

Fonte: Instituto Federal Goiano.

3.1.7. Validação dos indicadores, metas, iniciativas e projetos

Após definição das metas e projetos estratégicos, foi realizado um evento, no formato de *workshop*, que contou com a presença das lideranças do Instituto Federal. Neste evento, foram apresentadas, discutidas e validadas as metas e linhas de projetos elaborados, até então, pela Comissão de Desenvolvimento, no processo de construção do PDI.

3.1.8 Elaboração do Plano Pedagógico Institucional (PPI)

Em paralelo ao processo de elaboração do PDI estava sendo desenvolvido o Plano Pedagógico Institucional (PPI) do IF Goiano, majoritariamente, pelas áreas da Instituição responsáveis pelo Ensino em todas as suas fases, além das áreas de pesquisa e extensão.

Para Sanchez e Cavalheiro (2013, p. 8),

O PPI, por tratar dos princípios e políticas da instituição em relação à área acadêmica, pode ser visto como um documento específico, que tem a possibilidade de um período de vigência maior do que o Plano, podendo ser mantido, revisado ou reescrito ao final dos cinco anos, conforme opção da Instituição. O Decreto 5.773/2006 exige a apresentação do PPI como um dos componentes do PDI, mas como não rege seu conteúdo específico, as instituições têm maior liberdade para a elaboração de seu conteúdo e estruturação.

O PPI é um documento institucional que visa estabelecer metas, princípios e diretrizes que embasam e direcionam o trabalho didático como um todo, que inclui desde o trabalho pedagógico do professor em sala de aula, até o trabalho dos diretores de ensino, em suas respectivas diretorias. Sua principal finalidade é unificar uma proposta pedagógica para que toda a comunidade acadêmica caminhe unida para um determinado fim, objetivando a contribuição para a construção de uma Instituição socialmente comprometida e reconhecida no cenário acadêmico nacional e no mundo do trabalho como formadora de profissionais competentes, inovadores, com visão de contexto e comprometidos com o respeito ao bem comum.

O PPI foi traçado paralelamente às etapas estratégicas supracitadas para ser inserido, na redação final, como parte do PDI da Instituição, mantendo assim sua essência e vocação educacional, porém, a partir de então, com um foco mais estratégico no âmbito da sua gestão.

3.1.9. Redação final do PDI do IF Goiano.

Após todas estas etapas, foi feita a redação final do PDI do Instituto Federal Goiano, para o período de 2014 a 2018, abrangendo a parte estratégica unida à essência didático-pedagógica do IF Goiano, possibilitando, assim, que suas estratégias e diretrizes sejam monitoradas com base na metodologia do *BSC*.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 121), “Tão importante quanto formular uma boa estratégia é realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implementação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados”. Neste sentido, a

presente investigação, além de descrever o processo de elaboração do PDI do IF Goiano, se propõe a analisar as demais etapas propostas pela metodologia do *BSC* (BSC), como parte do monitoramento do PDI do Instituto Federal Goiano.

3.2. Alinhamento da estratégia

Esta etapa tem início logo após a conclusão do PDI do IF Goiano, buscando apresentar a toda comunidade institucional tanto o documento pronto como a sua forma de implantação e mecanismos de monitoramento da estratégia. Busca definir as diretrizes básicas necessárias para garantir que todo o painel estratégico traçado no PDI seja aplicado por todos os segmentos da Instituição. O objetivo é alinhar as unidades institucionais, servidores, docentes, conselhos, e comunidade externa à estratégia traçada.

Para que haja o máximo de eficácia na estratégia, é imprescindível que todas as unidades estejam alinhadas e conectadas umas com as outras. Tais conexões possibilitam o total gerenciamento de toda a Instituição, por meio de seus *scorecards*.

Kaplan e Norton (2000) referem-se a essas conexões como a arquitetura estratégica da instituição. Elas descrevem como a organização cria sinergias por meio da integração das atividades de unidades que, do contrário, seriam segregadas e independentes.

Alinhamento estratégico é o processo que visa garantir que todas as funções organizacionais operem em harmonia umas com as outras para dar suporte ao escopo institucional (BOAR, 2002).

O processo de alinhamento, além de contínuo, é um processo complexo em que há necessidade de uma combinação de atividades e de fatores para o sucesso, principalmente os fatores organizacionais, tecnológicos, sistêmicos, humanos, sociais, culturais e políticos (REZENDE, 2002).

Donlon (2003, p. 12) afirma que

É fundamental sintonizar toda a organização com a estratégia, uma vez que o processo de alinhamento e desdobramento é muito mais do que um exercício de comunicação da estratégia; representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização.

Para que haja um alinhamento contínuo entre a estratégia traçada e a Instituição como um todo, o processo de desenvolvimento buscou a capacitação dos gestores de modo que

venham a se tornar multiplicadores da estratégia e assim poderem propagar os desdobramentos na Instituição como um todo.

Durante o processo de alinhamento, alguns procedimentos são feitos de modo a garantir que toda a Instituição esteja engajada com a estratégia traçada no PDI. Um dos primeiros procedimentos trata da elaboração de um documento com orientações para o desdobramento de indicadores e metas listados no documento.

Posteriormente, busca promover um processo de capacitação dos servidores, apresentando o documento elaborado, as metodologias que foram adotadas e, principalmente, os mecanismos e atividades necessárias para que haja eficiência no cumprimento da estratégia traçada no plano. Durante esse processo, entende-se como necessária a elaboração de manual de treinamento, mostrando conceitos, teorias e objetivos do BSC, de modo a fazer com que a comunidade institucional conheça não somente as diretrizes estratégicas, mas também a forma com que elas foram traçadas.

Sobre a importância do alinhamento da estratégia, Fernandes (2003, p. 23) afirma que

É fundamental que todas as unidades e funcionários estejam alinhados e conectados com a estratégia na busca da capacidade permanente de mudança. Faz-se necessário o desdobramento da estratégia em termos operacionais e que os resultados gerem *feedback* e aprendizado, por meio de um processo permanente e integrado da execução da estratégia.

3.3. Consciência estratégica

Essa etapa considera que após todas as tarefas realizadas na fase anterior de alinhamento à estratégia, ainda é necessária a conscientização de que o BSC só é eficiente com a participação de todas as partes interessadas na estratégia institucional. É uma fase considerada crítica, uma vez que é natural que haja uma acomodação das partes após a árdua tarefa de elaboração do plano e os trabalhos de alinhamento estratégico, mas é necessário transformar a estratégia em tarefa de todos.

O IF Goiano, com foco em sua estratégia traçada no PDI, buscará alinhar as ações de todos os servidores às diretrizes estabelecidas. Isso se deve ao fato de que os servidores, docentes e administrativos, são as pessoas que efetivamente implementam a estratégia traçada.

O BSC fornece às organizações uma poderosa metodologia de comunicação e alinhamento, convergindo as energias e talentos para os objetivos estratégicos da organização

(Kaplan e Norton, 2000). Ainda de acordo com Kaplan e Norton (2000), as organizações focadas na estratégia usam o BSC em três diferentes processos para o alinhamento de seu pessoal com a estratégia.

- **comunicação e educação:** os funcionários devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação. A promoção do conhecimento e da compreensão colaboradores é o objetivo de um processo de comunicação eficaz.
- **desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes:** os funcionários devem conhecer a maneira com que são capazes de influenciar a implementação bem sucedida da estratégia. Os gestores devem ajudar os colaboradores a estabelecer metas individuais e de equipes, compatíveis com o êxito estratégico. É possível adaptar os planos de desenvolvimento pessoal à consecução desses objetivos.
- **sistemas de incentivos e recompensas:** os funcionários devem sentir que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização; inversamente, quando a organização fracassa, é preciso que sintam alguma dor. Os sistemas de incentivos e recompensas representam a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais (Kaplan e Norton, 2000).

No caso do IF Goiano, por se tratar de uma instituição pública, algumas adaptações foram feitas na metodologia acima exposta, uma vez que, alguns pontos teriam sua aplicação inviabilizada.

O trabalho de conscientização e mobilização foi feito por meio de comunicação interna institucional da estratégia, de modo que atingisse e estimulasse todos os segmentos dentro da instituição. Como fator motivacional, a premiação monetária é inviável dentro de uma instituição pública, mas pode-se trabalhar com diversas outras formas de motivar o servidor, como oferta de capacitações e treinamentos.

3.4. Processo contínuo

Uma vez traçada a estratégia, a metodologia do BSC faz com que sua operacionalização e seu acompanhamento sejam um processo contínuo, repleto de engrenagens que devem estar devidamente alinhadas, dependendo da participação de toda comunidade institucional para que os resultados esperados sejam alcançados.

Essa etapa busca proporcionar à Instituição a capacidade de construir um aprendizado estratégico, por meio de processos periódicos de *feedback* e de planos de capacitação, de modo que a estratégia seja revisitada e reanalisada periodicamente.

Esse processo pode ser feito por meio de reuniões de gestão e análise de resultados, sendo possível, caso haja necessidade, revisar a estratégia e adaptá-la, buscando preservar as iniciativas de longo prazo, e alcançar um bom desempenho no curto prazo.

A implementação de reuniões gerenciais mensais ou trimestrais para discutir o BSC e avaliar a estratégia é outra medida muito importante para o bom desenvolvimento da implementação de uma estratégia e sua conversão em processo contínuo (CAVENAGHI; NASCIMENTO, 2008).

3.5 Mobilização das lideranças

Um programa de sucesso do BSC começa com a consciência de que não é somente um programa de mensuração, mas também um programa de mudança (KAPLAN; NORTON, 1999, p.1).

Todo processo de implementação de estratégia traz mudanças significativas dentro da Instituição, mecanismos de trabalho são modificados e rotinas são alteradas. Diante disso, o trabalho em equipe torna-se ainda mais fundamental e todo este trabalho deve ser iniciado e conduzido pelos líderes, buscando a integração de suas atividades cotidianas, de modo que possam ser solidificados os novos valores organizacionais adquiridos na Instituição durante todo o processo de elaboração e implementação da estratégia, rompendo, assim, com a estrutura tradicional.

O processo de elaboração e implementação do PDI do IF Goiano, na perspectiva de ter como metodologia de monitoramento a abordagem do BSC, mostrou o quanto é difícil fazer com que uma estratégia bem elaborada seja operacionalizada de forma prática. Diante de todas as dificuldades apresentadas, é natural que surgissem resistências ao planejamento, rejeição e inércia, e como forma de vencer todas essas adversidades é fator decisivo a dedicação das lideranças da instituição.

O líder deve estar implicado em todo o processo de mudança, caso contrário, a inércia e a resistência à mudança não deixarão que a implementação da estratégia ocorra, implicando em perdas de oportunidades para que desempenhos superiores sejam alcançados (COSTA, 2009).

A partir dos dados levantados na pesquisa de campo, a ser apresentada no Capítulo 4, será investigado como o IF Goiano está implementando em suas atividades diárias cada um destes princípios preconizados pela metodologia BSC, traduzidos para o contexto do IF Goiano como sendo as etapas do alinhamento institucional, da conscientização, do processo contínuo e da mobilização da mudança pelas lideranças.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Finalizada a etapa que buscava uma abordagem metodológica baseada na revisão bibliográfica e documental, por meio de reunião de material acadêmico da área pesquisada, a presente investigação utilizou-se, para a coleta de dados junto aos sujeitos da pesquisa, de uma abordagem quantitativa e qualitativa por meio de questionários, com perguntas fechadas e abertas, aplicados a uma amostragem dos servidores técnico-administrativos e docentes e às lideranças (Reitor e Pró-Reitores) do Instituto Federal Goiano.

Sobre a abordagem quantitativa, Vieira (2006, p. 15) afirma que

A versão quantitativa da pesquisa garante a objetividade, a possibilidade de relações causais e a possibilidade de generalização. Tende-se a utilizar as técnicas de investigação para a análise da estrutura organizacional, impacto de novas tecnologias nas organizações, tamanho e demais variáveis clássicas.

O método quantitativo de pesquisa tem no questionário uma de suas principais ferramentas. É pelos resultados obtidos nessa técnica de coleta de dados que são feitas as induções, que ora confirmam as suposições inicialmente levantadas pelo pesquisador, ora as refutam (GOMES; ARAÚJO, 2005).

Na presente pesquisa, a abordagem quantitativa foi complementada com a abordagem qualitativa realizada por meio de questões abertas. Segundo Fink e Kosecoff (1985, p. 13), trata-se de “um método para coletar informação de pessoas acerca de suas ideias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira”. Yaremko e outros (1986, p. 186) apresentam o questionário como um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas avalia sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica.

Deste modo, questionários são utilizados nos estudos de caso para se conhecer o grau de atuação dos sujeitos no e sobre o ambiente investigado. Assim, ao dar voz aos sujeitos da pesquisa, pode-se compreender melhor o fenômeno pesquisado.

A seguir, são apresentadas a visão dos Servidores e a visão das lideranças do IF Goiano sobre a utilização do BSC no monitoramento das estratégias institucionais definidas no PDI 2014-2018.

4.1 O PDI na visão dos Servidores do IF Goiano

O questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos e docentes foi elaborado com 12 perguntas fechadas, buscando-se compreender o seu grau de satisfação com relação ao PDI, tanto em aspectos relacionados à sua elaboração e construção, quanto ao monitoramento e acompanhamento da execução de sua estratégia (Apêndice A).

O questionário foi enviado para todos os servidores do IF Goiano, tanto docentes como técnico-administrativos, de forma *online* por meio da plataforma *Google*. Assim, buscava-se dentro do quadro geral de servidores que uma amostragem relevante se voluntariasse e concedesse as respostas necessárias para obtenção de dados necessários para a investigação.

Dos 1453 servidores, 217 (14,93%) se prontificaram a responder o questionário, constituindo a amostra da pesquisa.

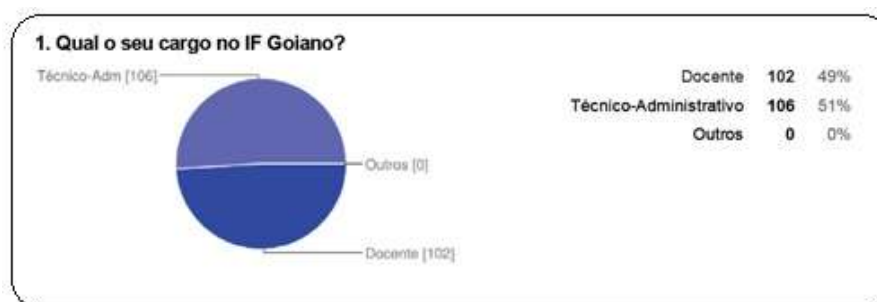
A tabulação e interpretação das questões foram feitas com base nos resultados obtidos, calculando-se o percentual de cada resposta dada. Algumas perguntas permitiram que o respondente justificasse, de maneira aberta, sua resposta. Nestes casos, a interpretação foi feita por meio de análise de conteúdo, após o processo de categorização das justificativas.

Algumas respostas abertas que foram mais frequentes e recorrentes na pesquisa foram extraídas e citadas no texto. Com a finalidade de preservar o sigilo do servidor, suas falas foram identificadas apenas por letras escolhidas aleatoriamente.

Pelo fato de o IF Goiano ser uma Instituição em constante expansão, com novos câmpus e unidades recentemente inaugurados, angariando novos servidores, além de uma contínua renovação no quadro dos câmpus mais antigos, foi necessário, nas duas primeiras perguntas presentes no questionário, investigar o cargo ocupado pelos respondentes, e seus respectivos tempos de casa, uma vez que o pesquisador buscou saber se entre docentes e técnico-administrativos existem divergências nas respostas, assim como se o tempo que o servidor presta seus serviços à Instituição poderia causar alguma influência nas respostas.

O resultado das duas primeiras questões é mostrado nos Gráficos 1 e 2.

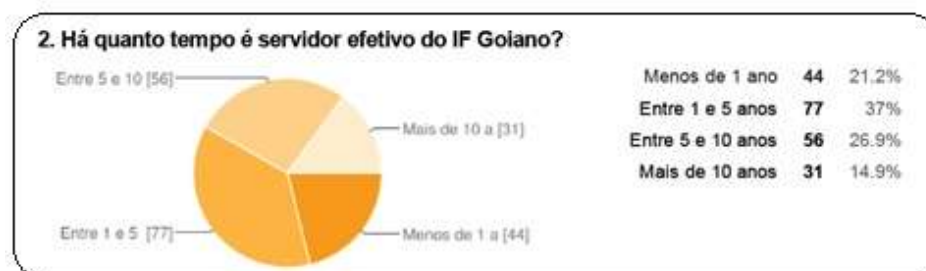
Gráfico 1 – Cargo ocupado.



Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os servidores do IF Goiano que responderam ao questionário, 51% se apresentaram como técnico-administrativos, enquanto 49% se apresentaram como docentes, o que mostra que houve participação similar em ambas as categorias de servidores da Instituição.

Gráfico 2 – Tempo como servidor efetivo do IF Goiano.



Fonte: dados da pesquisa.

O questionário foi enviado para todos os servidores da Instituição, sendo que 44 questionários (21,2%) foram respondidos por servidores que ingressaram há menos de 1 ano na Instituição; 37% por servidores que ingressaram na instituição entre 1 e 5 anos; 26,9% por servidores que fazem parte do quadro de servidores do IF Goiano entre 5 e 10 anos; e 14,9% por servidores que ingressaram na Instituição há mais de 10 anos.

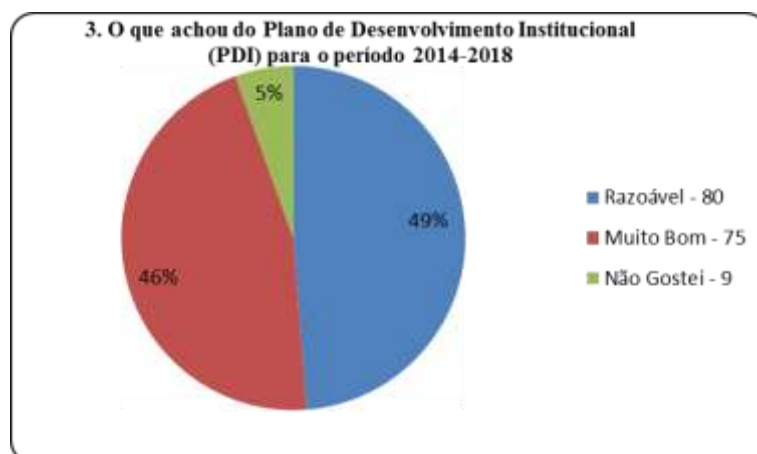
O pesquisador entende que as respostas dos servidores que ingressaram recentemente na Instituição (menos de um ano) e que, portanto, não participaram de nenhuma etapa do processo de construção do PDI, poderiam comprometer o restante da pesquisa, sendo, então, eliminadas das questões seguintes. Pode-se notar que as respostas das questões restantes seguiram por uma mesma linha, independente do tempo de serviço prestado pelo servidor ou mesmo pelo cargo ocupado.

A construção do PDI 2014-2018 do IF Goiano, ao permitir que a execução de suas estratégias pudesse ser acompanhada e monitorada por meio do BSC, caracteriza a Instituição como uma organização que se pretende voltada para a estratégia, tendo como um dos principais princípios que todas as unidades e servidores estejam devidamente alinhados com a estratégia traçada.

Neste sentido, a pergunta 3 do questionário procurou saber a opinião dos servidores quanto ao documento em si, de uma forma genérica, porém, oferecendo um espaço para que a resposta pudesse ser justificada.

As respostas a esta questão do questionário estão no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Opinião dos servidores sobre PDI 2013-2018.



Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se uma proximidade entre os servidores que consideram o PDI razoável (48,78%) e muito bom (45,73%), restando 5,48% que não estão satisfeitos com o referido documento. Nessa etapa do questionário, abriu-se a possibilidade de que o servidor pudesse justificar suas respostas de forma aberta, de modo que pudesse ser avaliado o grau de conhecimento do mesmo acerca do PDI.

Por meio das respostas abertas, pôde-se perceber que, dentre os servidores que consideram o PDI razoável, alguns justificam a opção escolhida pelo fato de não terem conhecimento algum do documento, enquanto os demais trazem questionamentos quanto à falta de integração entre as unidades e à falta de coletividade no processo de construção, como aponta o servidor Z, ao afirmar que “há algumas inconsistências e precisa ter participação coletiva no processo de elaboração, o que não ocorreu”. Houve, também, questionamentos

quanto aos indicadores e às formas como os mesmos foram apresentados, como afirma o servidor X: “Os indicadores não foram bem definidos”.

Os servidores que consideraram o PDI muito bom destacam o fato de o PDI ter sido construído a partir de um pensamento estratégico, e de as metas e objetivos estarem dentro da perspectiva em que o IF Goiano se encontra, conforme apontado pelos servidores J e H respectivamente, quando dizem que “Pela primeira vez o PDI aborda a questão do planejamento estratégico” e “Demonstra uma visão estratégica de crescimento, alicerçado em uma perspectiva de ser alcançado, contemplando todos os segmentos de interesse do IF”.

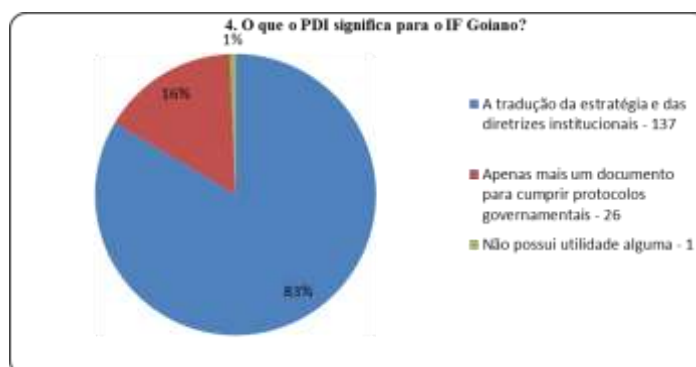
Dentre os servidores que não gostaram do documento, todos eles justificam a opção escolhida por falta de conhecimento do plano ou pelo fato de não ter participado diretamente da construção do documento, como destaca o servidor F ao afirmar “Não participei de nenhuma ação para sua elaboração e desconheço o conteúdo do documento final”.

Os resultados acima mostram que, de um modo geral, os servidores que conhecem o PDI 2014-2018 se mostram satisfeitos com o documento, sendo que alguns apresentaram algumas ressalvas e sugerem pontos a serem melhorados, como a necessidade de as estratégias serem apresentadas à comunidade institucional de maneira mais clara e explícita. Mesmo que uma ampla maioria demonstre ter conhecimento do plano, para que todas as camadas institucionais e servidores estejam devidamente alinhados a trabalhar dentro de uma mesma estratégia, é fundamental que esse processo de alinhamento se inicie fazendo com que o máximo possível de servidores conheça a estratégia presente no PDI da Instituição.

Na pergunta 4, o pesquisador procurou entender como o PDI é apresentado ao servidor, investigando como o servidor enxerga o referido documento. A investigação contida nas perguntas de número 3 e 4 permite que o pesquisador comece a desvendar o nível de alinhamento presente na Instituição em relação à estratégia traçada no PDI.

O Gráfico 4 apresenta as respostas da pergunta 4 do questionário aplicado.

Gráfico 4 – Significado do PDI para o IF Goiano.



Fonte: Dados da pesquisa.

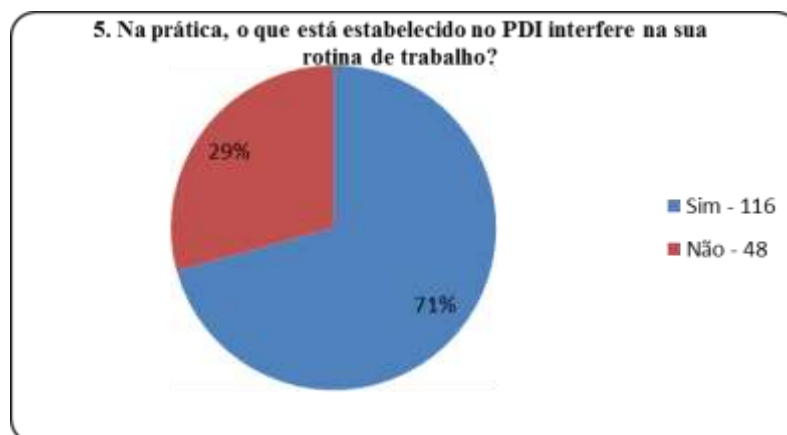
O PDI 2014-2018 do IF Goiano foi construído de modo que a execução de sua estratégia pudesse ser monitorada de acordo com a metodologia do BSC, com isso o processo de construção do PDI seguiu alguns requisitos do BSC para que esse monitoramento ocorresse da forma desejada. Conforme apresentado por Kaplan e Norton (1993), no capítulo 2, o BSC consiste em traduzir a missão e a estratégia da organização em um conjunto de medidas de desempenho para propiciar a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. De acordo com o Gráfico 4, percebe-se que uma ampla maioria de 83,54% visualiza o PDI como a tradução da estratégia e das diretrizes institucionais, o que mostra que o PDI está diretamente ligado e associado ao conceito do BSC. O resultado dessa questão, em consonância com a anterior, mostra que os servidores do IF Goiano, em todas as suas camadas, são conhecedores do PDI e de suas finalidades institucionais, o que é um passo inicial para que a Instituição esteja alinhada em relação à estratégia traçada e que haja consciência por parte dos servidores quanto ao papel de cada um no alcance dos objetivos institucionais.

Dentro de uma organização voltada para a estratégia, é fundamental que todos os servidores, além de estarem devidamente alinhados, tenham consciência de que cada um deles, individualmente, faz parte de um conjunto, sendo que cada individualidade é fundamental para que esse conjunto alcance suas metas e objetivos.

Por meio da questão de número 5, o pesquisador buscou investigar o quanto o servidor está envolvido com a estratégia apresentada no PDI e de que forma ocorre esse envolvimento.

As respostas a esta questão podem ser visualizadas no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Relação entre o PDI e a rotina de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

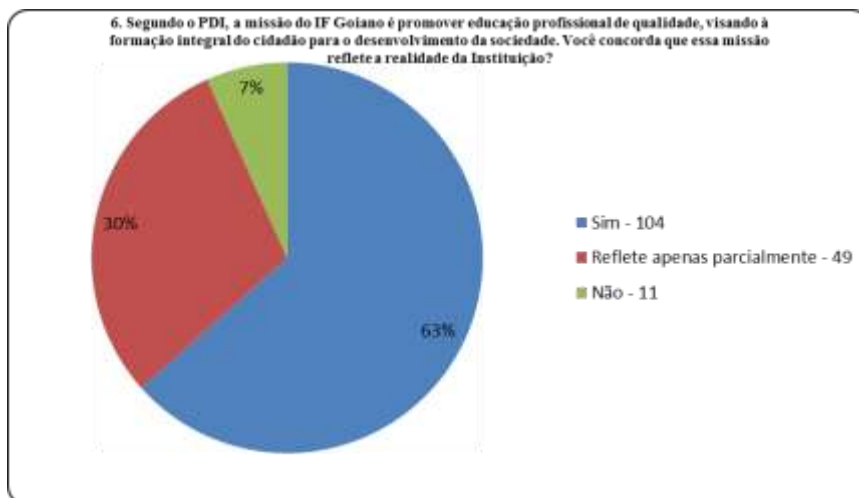
A execução de um plano só se mostra eficiente quando existe a conscientização de que é necessária a colaboração de todos os servidores no acompanhamento da estratégia, e para isso, o plano deve apresentar as suas diretrizes de forma clara e objetiva, de modo que cada servidor possa executar suas tarefas com base na estratégia apresentada. A crítica feita aos PDIs anteriores recaía justamente sobre o fato de ser um documento de pouco viés estratégico, que pouco interferia na rotina dos servidores.

O Gráfico 5 mostra que o PDI 2014-2018, na forma como foi construído, possibilita que 70,73% dos servidores sintam e reconheçam que suas rotinas de trabalho estejam sendo norteadas pela estratégia traçada no PDI. As justificativas apontadas remetem ao fato de a estratégia contemplar a todas as unidades de trabalho, por enxergarem no PDI todas as metas e objetivos estabelecidos pela Instituição e pelo fato do PDI atuar como um norteador das ações necessárias para que esses objetivos e metas sejam alcançados. Os demais 29,27% alegam falta de conhecimento do documento ou, por não concordarem com a forma com que o PDI foi construído, acreditam que o mesmo não interfere em suas rotinas de trabalho. Esse resultado mostra que o trabalho de conscientização estratégica da Instituição junto aos seus servidores vem sendo realizado de forma satisfatória, uma vez que uma expressiva maioria vem desenvolvendo seus trabalhos norteados pela estratégia apontada no PDI.

A missão e a visão são o foco da Instituição, uma representa a razão de ser, enquanto que a outra mostra aquilo que a Instituição busca alcançar no futuro. Conforme apresentado no capítulo 3, no IF Goiano, todos os objetivos estratégicos, dentro de suas respectivas perspectivas, trabalham de modo que a missão institucional seja atendida e a visão seja alcançada. Por isso, as perguntas 6 e 7 buscam saber se a missão e visão presentes no PDI são, na ótica dos servidores, condizentes com a realidade institucional.

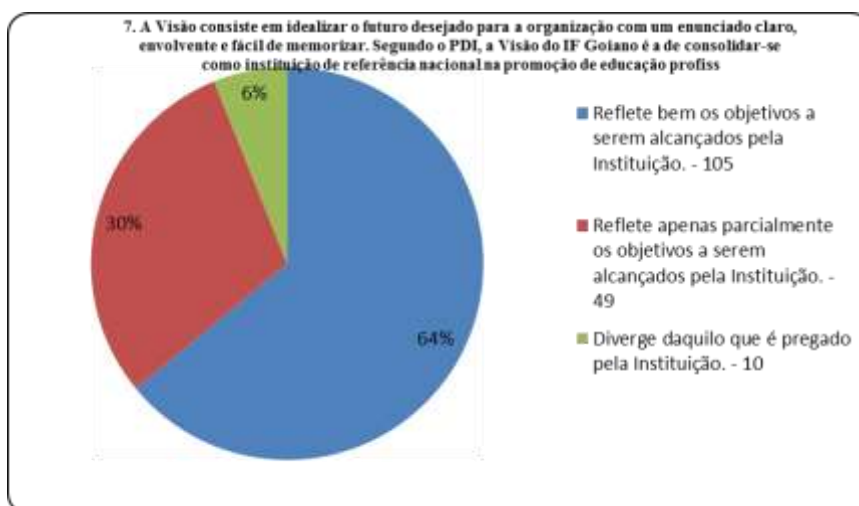
Os Gráficos 6 e 7 apresentam as respostas a estas questões.

Gráfico 6 – Concordância com a missão do IF Goiano.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 7 – Concordância com a visão do IF Goiano.



Fonte: Dados da pesquisa.

O BSC permite que os objetivos institucionais sejam apresentados dentro de quatro perspectivas: financeira, clientes, processo interno e crescimento. No IF Goiano, por ser uma instituição pública de ensino, entendemos que a perspectiva de clientes seja voltada para a sociedade e a perspectiva financeira pode ser convertida para orçamento. Estas perspectivas, juntamente como as outras duas supracitadas, possuem objetivos que focam a missão e a visão da Instituição, como o principal fim a ser alcançado. Os gráficos acima apresentam resultados muito semelhantes entre as duas questões, o que mostra que uma considerável maioria dos servidores está de acordo, total ou parcialmente, com a missão e a visão proposta pelo PDI.

No PDI, itens como indicadores estratégicos, objetivos, metas e ações são obrigatórios dentro do documento, segundo a própria regulamentação de construção do documento, porém, para que a execução da estratégia possa ser devidamente monitorada via BSC, é fundamental que tais itens sejam apresentados de forma clara, simplificada e objetiva, uma vez que é o monitoramento da evolução desses itens que permitirá o sucesso da estratégia traçada. A questão 8 do questionário aplicado buscou saber exatamente isso: como os servidores do IF Goiano percebem esses itens no PDI. Nesta questão, em particular, por acreditar ser um tópico que comportava diferentes opiniões, o questionário permitia que os servidores pudessem assinalar mais de uma opção.

As respostas apresentadas estão no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Opinião sobre a forma de apresentação de itens do PDI.



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os formuladores do BSC, Kaplan e Norton (2000) é fundamental que as organizações apresentem em seu plano estratégico, os objetivos, metas e indicadores de forma que todos os interessados possam localizá-los facilmente. Além disso, devem ser apresentados de forma clara e detalhada e formulados de forma realista. Os objetivos são os fins a serem perseguidos pela Instituição. Os indicadores, além de representarem as relações de causa e efeito entre os objetivos, são medidas que possibilitam monitorar o progresso da Instituição em direção aos seus objetivos. As metas, por meio de valores numéricos, definem um nível de desempenho a ser atingido dentro de um período de tempo pré-determinado. Objetivos, indicadores e metas são elementos essenciais dentro da metodologia do BSC, permitindo que a execução da estratégia possa ser monitorada, trabalho esse que será desenvolvido pelos servidores da Instituição, uma vez que cada um possui metas a serem atingidas dentro de suas diferentes atribuições, possibilitando que toda a Instituição alcance seus objetivos. Diante dessa situação, a forma como são formulados e apresentados aos

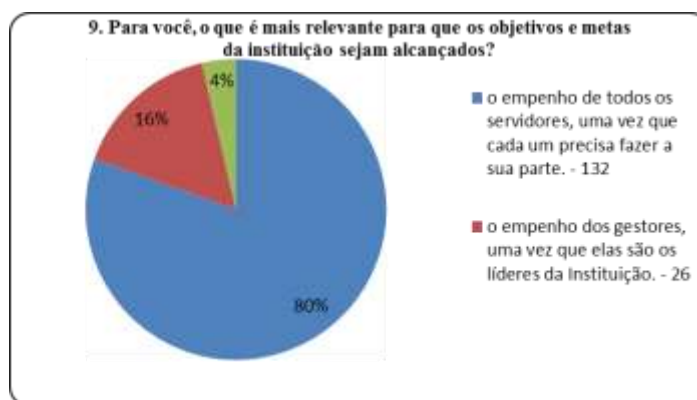
servidores é de suma importância para que haja um alto nível de compreensão por parte de todos.

O Gráfico 8 mostra que 52,3% das respostas consideram esses elementos fáceis de serem localizados no PDI, 36,7% afirmam que são apresentados de forma clara e detalhada e 38,1% consideram que foram formulados de forma realista e são possíveis de serem alcançados. Uma quantidade de respostas representada por 21,1% considera que os referidos elementos foram apresentados de forma pouco clara e precisa, 15,1% acreditam que foram formulados de forma pouco realista e são difíceis de serem alcançados e 7,3% os consideram difíceis de serem localizados no documento. Esse resultado mostra que, apesar da maioria dos servidores estarem satisfeitos e familiarizados com a forma como objetivos, indicadores e metas são apresentados no PDI, uma quantidade considerável não se encontra na mesma situação.

No IF Goiano, é fundamental a presença e mobilização por parte das lideranças junto aos demais servidores, uma vez que é das lideranças que partem as viabilizações de mudanças e inovações. Por outro lado, a Instituição depende da tarefa bem executada de cada servidor para que a mesma tenha seus objetivos alcançados. A pergunta 9 buscou confrontar justamente esses dois fatores, avaliando o papel da liderança para o alcance de objetivos e metas.

O gráfico 9 apresenta as respostas a esta questão.

Gráfico 9 – Indicação do que é mais relevante para o alcance dos objetivos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em uma organização voltada para a estratégia, existem dois princípios fundamentais para o seu êxito: o princípio da conscientização estratégica, que busca mostrar que o sucesso da estratégia depende do esforço de cada um dos servidores da Instituição; e o princípio da

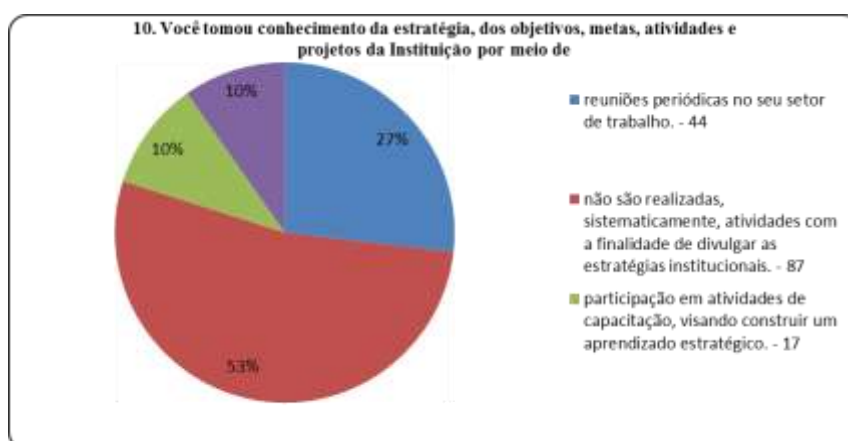
mobilização das lideranças, que mostra que todo esse trabalho em uma Instituição deve ser iniciado e conduzido por seus respectivos líderes ou gestores, no caso do IF Goiano, aqueles que ocupam cargos de primeiro escalão, reitor e pró-reitores. As duas perspectivas são fundamentais durante o processo de monitoramento da execução da estratégia. Os servidores precisam de um líder para iniciar e conduzir as mudanças necessárias, enquanto que um líder, sem uma equipe alinhada e engajada, não conseguiria pôr em prática tudo aquilo que é necessário para que a Instituição alcance seus objetivos.

A questão 9 mostrou que 80,49% dos servidores acreditam que o empenho de todos é mais relevante, enquanto que 15,85% creditam maior importância aos líderes, e 3,66% acreditam que não há muito o que ser feito, uma vez que a Instituição depende de políticas governamentais. O resultado mostra que os servidores da Instituição têm ciência de sua importância na busca da Instituição por seus objetivos e metas. Essa maioria expressiva reflete, também, que os trabalhos de mobilização por parte das lideranças surtiram o efeito necessário para que os servidores tivessem essa consciência.

A estratégia não pode ser considerada como algo sólido e imutável. A estratégia é um processo contínuo, cíclico, periodicamente revisitado e rediscutido, de modo que os objetivos sejam alcançados, sempre mantendo o foco da Instituição. A pergunta 10 buscou saber se existe esse tipo de ação continuada dentro da instituição e, se existe, como é feita e como os servidores são envolvidos.

O Gráfico 10 apresenta as respostas a esta questão.

Gráfico 10 – Formas de comunicação da estratégia institucional.



Fonte: Dados da pesquisa.

Kaplan e Norton (2000) enfatizam que a execução da estratégia deve ser feita por meio de monitoramento e controle do desenvolvimento das ações estabelecidas para o alcance dos

objetivos. Esse processo deve ser contínuo, por meio de reuniões estratégicas que possibilitem aos servidores a construção de um aprendizado estratégico dentro da Instituição. Essa fase costuma ser considerada crítica dentro do processo, pois diversas vezes ocorre uma acomodação natural. Por essa razão, a estratégia não é revisitada sempre que necessário e as reuniões de acompanhamento do processo passam a ser cada vez menos frequentes.

É importante que sejam feitas reuniões periódicas para discussão dos resultados e para capacitação das pessoas envolvidas, com propostas de divulgar a estratégia, apresentar resultados obtidos dentro de determinado período e reavaliar aquilo que não vem ocorrendo conforme planejado. Nesse sentido, a questão 10 procurou investigar se de fato esse processo vem ocorrendo de forma contínua dentro da Instituição questionando aos servidores a forma com que eles tomam conhecimento da estratégia e seus elementos.

Os resultados mostram que 53,06% dos servidores afirmam que não são realizadas, sistematicamente, atividades com a finalidade de divulgar as estratégias institucionais; 26,83% afirmam que tomam conhecimento das estratégias institucionais por meio de reuniões periódicas no seu setor de trabalho; 10,36% afirmam ter tido contato com a estratégia institucional por meio da participação em atividades de capacitação, visando construir um aprendizado estratégico; e 9,75% por meio de processos periódicos de *feedback* quanto ao trabalho desenvolvido e resultados alcançados. Tais resultados apontam que uma leve maioria afirma não participar de qualquer tipo de ação realizada com a finalidade apresentar, trabalhar e discutir a estratégia traçada pela Instituição; os demais têm participado por meio de reuniões periódicas ou atividades de capacitação institucional. Como esse processo deve ser feito de forma setorial, percebe-se, conforme resposta dos servidores, que tais discussões ainda não vêm ocorrendo de forma satisfatória dentro da Instituição.

As duas últimas perguntas do questionário buscaram focar novamente na consciência estratégica da Instituição, se o acompanhamento da estratégia vem sendo feito por todas as camadas institucionais e de que forma cada servidor entende estar fazendo sua parte na execução da estratégia apresentada pelo PDI do IF Goiano.

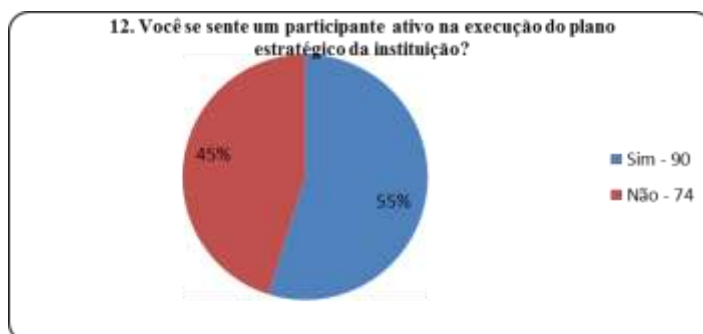
Os gráficos 11 e 12 apresentam as respostas a estas questões.

Gráfico 11 – Participação no monitoramento de metas e ações.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 12 – Participação ativa na execução do PDI.



Fonte: Dados da pesquisa.

Kaplan e Norton (2000) enfatizam o quanto é importante, no processo de execução da estratégia, o trabalho individual de todos para que a Instituição alcance todos os seus objetivos. Nas questões anteriores, foi possível avaliar que os servidores do IF Goiano estão desenvolvendo esta consciência, por meio de mecanismos de comunicação e educação que reforçam a necessidade de os servidores conhecerem, compreenderem e contribuírem com a implementação da estratégia institucional. Observa-se, porém, que não basta a conscientização, mas também o processo educativo, isto é, fazer com que os servidores conheçam, na prática de suas rotinas de trabalho, a maneira pela qual são capazes de influenciar a implementação bem sucedida da estratégia em suas atividades, em outras palavras, mostrar ao servidor que sua tarefa, por menor que seja, é, sim, parte de toda uma estratégia.

As perguntas 11 e 12 mostraram que a Instituição ainda não implementa mecanismos satisfatórios de conscientização e internalização de uma orientação estratégica por parte de todos os servidores. A questão 11 procurou investigar se os servidores têm consciência de que ao acompanharem suas próprias ações dentro da rotina de trabalho, ao procurarem atingir suas

metas individuais, estão, com isso, monitorando ações e ajudando a atingir as metas propostas pelo PDI. Percebe-se que 70,12% dos servidores acreditam que monitorar metas e ações não faz parte de suas atividades, o que, demonstra, por parte dos servidores, a não internalização de uma abordagem estratégica, e, por parte da Instituição a não implementação de ações mais efetivas neste sentido.

A questão 12 buscou investigar se o servidor se sente um participante ativo na execução do PDI. Diferentemente da questão anterior, não se questionou sobre suas atividades, mas sim, como se sente como servidor da Instituição, dando margem para justificativa. Observa-se que 54,88% dos servidores responderam que se sentem participantes ativos, justificando que, se fazem parte da Instituição, conseqüentemente, fazem parte da execução estratégica da mesma. No entanto, 45,12% não se sentem parte ativa na execução do PDI, alegando pouca divulgação do PDI, ou atribuindo o papel de execução aos gestores. Percebe-se que boa parte dos servidores não se sentem participantes ativos do processo de execução do planejamento estratégico do IF Goiano, o que, segundo Kaplan e Norton (2000) pode comprometer seriamente a noção de “organização orientada para a estratégia”.

4.2 O PDI na visão das lideranças do IF Goiano

Após análise dos resultados apresentados nas respostas do questionário, foi necessário que se realizasse uma pesquisa junto às lideranças do IF Goiano, de modo que as respostas obtidas trouxessem subsídios que pudessem ser confrontados com os resultados alcançados por meio da investigação realizada junto aos servidores do IF Goiano.

A investigação utilizou, então, uma abordagem qualitativa por meio de um questionário, com perguntas abertas, aplicado ao reitor do IF Goiano, juntamente com seus cinco pró-reitores: de ensino, pesquisa, extensão, administração e desenvolvimento institucional. Esse questionário foi aplicado a esse público, por se tratar das principais lideranças da Instituição, por darem direcionamento e orientação aos assuntos relacionados à gestão institucional, sendo cada qual em sua determinada área de atuação.

Moresi (2003, p. 69) define assim pesquisa qualitativa:

A pesquisa qualitativa ajuda a identificar questões e entender porque elas são importantes. Com esse objetivo em mente, também é importante trabalhar com uma amostra heterogênea de pessoas enquanto se conduz uma pesquisa qualitativa. Revela áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, nos padrões de respostas. Ela também determina quais ideias geram uma forte reação emocional. Além disso,

é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias.

Dessa forma, Marconi e Lakatos (2010) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento.

Sobre o uso de questionários com perguntas abertas Gerhardt e Silveira (2009, p. 70) afirmam:

É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado. Nas questões abertas, o informante responde livremente, da forma que desejar, e o entrevistador anota tudo o que for declarado.

O questionário aplicado às lideranças do IF Goiano, conforme mostrado no Apêndice B, foi elaborado com cinco perguntas abertas, buscando-se visualizar o grau de alinhamento, consciência estratégica, processo contínuo, mobilização das lideranças e satisfação em relação ao PDI de uma forma geral. As respostas a esse questionário e as obtidas junto aos servidores possibilitaram, assim, analisar e compreender a aplicabilidade do BSC como mecanismo de monitoramento da estratégia traçada no PDI do IF Goiano.

O questionário foi enviado para o reitor e todos os pró-reitores do IF Goiano, totalizando seis pessoas. Assim, buscavam-se, dentro do IF Goiano, as respostas necessárias para obtenção de dados necessários para a investigação na visão dos principais responsáveis pela gestão institucional.

A interpretação das respostas obtidas foi feita por meio de análise de conteúdo, e categorização das respostas relevantes ao problema da pesquisa.

O método de análise de conteúdo tem por finalidade básica a busca do significado de materiais textuais, como artigos de revistas ou transcrição de entrevistas realizadas com sujeitos, individual ou coletivamente (APPOLINARIO, 2009).

Mayring (2002) sugere roteiro de categorização de análise de conteúdo para dados extraídos de questionários e entrevistas. Esse roteiro, devidamente adaptado ao problema de pesquisa, foi o utilizado nessa investigação:

- a) seleciona-se todo o material que seja relevante ao problema da pesquisa;

- b) faz-se avaliação da coleta de dados, apresentando como o material foi obtido, quem participou da coleta, como o material foi registrado, etc.;
- c) decide-se pelo rumo que a análise de dados tomará, com base no referencial teórico, evitando que não haja conflito com o problema original da pesquisa;
- d) busca-se a categorização por unidades analíticas, que são, finalmente, interpretadas com vista ao problema de pesquisa e ao referencial teórico adotado.

O PDI do IF Goiano foi construído de forma coletiva, de modo que todas as camadas institucionais foram envolvidas por meio de suas respectivas representações. Todas as etapas do processo foram lideradas pela equipe de gestão do IF Goiano, conseqüentemente, ao serem finalizadas, houve reuniões de discussões e debates para que se obtivesse consenso e para que cada uma dessas etapas fosse validada e aprovada.

Segundo mostra o próprio organograma da Instituição, o reitor e os pró-reitores se configuram como as principais lideranças do IF Goiano e, por essa razão, as principais decisões da Instituição, tanto no âmbito da gestão quanto no pedagógico, são discutidas e tomadas por essas instâncias. Em virtude da importância desses cargos, o pesquisador entende que a opinião das pessoas que os ocupam é de fundamental importância para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

O questionário foi respondido por todos que o receberam dentro de um prazo de cinco dias. Os resultados obtidos nessa abordagem são apresentados, a seguir.

A construção de um novo PDI para um prazo de cinco anos, além de ser protocolar e obrigatório, deve remeter a mudanças institucionais. Sua elaboração compreende um tempo em que as lideranças mobilizam toda a Instituição para que a discussão e construção do novo PDI seja, também, um período de mudanças, com novos objetivos, novas metas e principalmente uma nova estratégia. Conforme já citado, Costa (2009) afirma que toda essa mobilização deve ser iniciada e conduzida pelos líderes da instituição, para, assim, evitar que a inércia e as resistências venham a comprometer os resultados esperados.

Os PDIs anteriores tinham como característica o fato de serem muito extensos e pouco estratégicos, o que tornava o documento algo pouco presente nas principais tomadas de decisão do IF Goiano. Diante dessa situação, foi proposto que o novo PDI fosse trabalhado de forma diferente, desde sua construção, até o acompanhamento da execução de suas ações, sendo elaborado de forma participativa, envolvendo toda a comunidade institucional.

As respostas obtidas das lideranças do IF Goiano serão apresentadas a seguir. Com o intuito de preservar a identidade dos informantes, as falas serão atribuídas a nomenclaturas:

L1, L2, L3, L4, L5, L6, cada uma delas representando uma liderança abordada na investigação.

A primeira pergunta feita às lideranças busca saber a opinião quanto às mudanças observadas ao se comparar as versões anteriores e o atual PDI. O objetivo da pergunta é saber se o documento, depois de finalizada sua construção, apresentou as mudanças propostas pelas lideranças em seu processo de construção e se, a estratégia foi bem operacionalizada em seu processo de construção. Os líderes do IF Goiano afirmam que, diferentemente das versões anteriores, o fato de a construção do PDI ter tido uma maior participação e envolvimento de toda comunidade institucional resultou em um documento mais completo, estratégico e mais próximo da realidade do IF Goiano, como mostra L5 *“Observo que a versão atual está mais bem elaborada, mais estratégica e mais completa, pois houve um grande envolvimento da comunidade acadêmica”*.

As respostas das lideranças mostram um alto grau de satisfação com o PDI, depois de finalizado e consolidado. Essa satisfação remete ao fato de o documento ter sido construído de forma mais participativa, como destaca L2, quando afirma que *“O PDI atual foi feito com maior participação da comunidade do IF Goiano, havendo participação de todos os níveis hierárquicos”*. Seguindo na mesma linha, L3 coloca que *“o PDI atual está mais próximo da realidade das unidades que compõem o IF Goiano, pelo fato de ter sido construído com adequação de tempo e representatividade dos diversos segmentos e unidades”*. As respostas obtidas mostram que os líderes do IF Goiano avaliam que as mudanças propostas nesse novo PDI, em relação às versões anteriores, foram atendidas e realizadas.

No questionário aplicado aos Servidores, boa parcela deles mostrou que consideram o PDI de “muito bom” a “razoável”, além de afirmarem que as metas e objetivos, além de serem mostrados de forma clara e objetiva, são fáceis de serem localizados. Esse resultado mostra que o PDI foi construído de acordo com as mudanças propostas pelas lideranças e de forma que agradou à comunidade institucional, significando que a operacionalização da estratégia se mostrou eficaz.

Para que a Instituição obtenha um desempenho satisfatório, ressalta-se a importância de que as lideranças estejam trabalhando alinhadas dentro da mesma estratégia que foi proposta pelo PDI. É comum dentro de uma Instituição que suas unidades se segreguem e trabalhem de forma independente dentro de uma estratégia própria, o que, a médio ou longo prazo, pode vir a comprometer os resultados previamente traçados para serem alcançados pela Instituição como um todo. A proposta de alinhamento estratégico busca evitar que ocorra esse tipo de situação, fazendo com que todas as unidades da Instituição atuem integradas,

buscando que haja uma sinergia das atividades entre cada unidade para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

A segunda questão busca saber se existe algum tipo de trabalho integrado entre as pró-reitorias, diretorias, gerências e coordenações dos demais setores, visando seguir as diretrizes da Instituição presentes na estratégia apresentada no PDI e como é feito esse tipo de trabalho. Essa pergunta, basicamente, procura saber se as unidades do IF Goiano estão alinhadas dentro da estratégia traçada, ou mesmo se estão em processo de alinhamento, desenvolvendo algum tipo de atividade para que isso ocorra. Os líderes do IF Goiano confirmam que existem ações em conjunto entre as pró-reitorias, realizadas de forma periódica, buscando apresentar e discutir todos os assuntos referentes ao planejamento e à execução dos projetos presentes no PDI. Conforme afirma L3, essas ações ocorrem *“Por meio de reuniões periódicas entre as pró-reitorias e diretorias, onde são discutidos os projetos em comum e as formas de integração.”*

Nesse processo de alinhamento, de nada adiantaria a realização dessas ações apontadas pelos gestores institucionais se cada um deles não estiver apresentando os resultados das mesmas para os demais servidores que trabalham na respectiva unidade. Não basta as lideranças trabalharem em sintonia, se os demais servidores não estiverem cientes da estratégia e de suas ações. L2 apresenta o envolvimento entre todas as partes interessadas apontando que *“esse processo de integração se inicia desde o momento da construção do PDI, onde ocorre participação de toda instituição. Na execução das ações propostas no PDI por parte de cada pró-reitoria, faz-se imprescindível o envolvimento geral tanto nas ações táticas quanto nas ações de execução”*. No questionário aplicado aos servidores do IF Goiano, os resultados obtidos mostraram uma relevante maioria alinhada dentro da mesma estratégia, o que mostra que a realização de reuniões periódicas que vêm sendo desenvolvidas pelos líderes está obtendo o resultado esperado.

O IF Goiano é constituído por aproximadamente 1500 servidores, entre docentes e administrativos, distribuídos nas mais diversas camadas institucionais, segundo dados obtidos junto a Diretoria de Gestão de Pessoas desta Instituição. A proposta de estratégia do PDI busca explorar cada atividade de cada servidor da Instituição, fazendo com que cada um sinta-se parte da estratégia da Instituição como um todo, e assim, por meio de suas ações diárias, possa colaborar para que o IF Goiano alcance seus objetivos.

A terceira questão apresentada aos líderes do IF Goiano procurou investigar se algum tipo de ação é desenvolvido junto aos servidores visando conscientizá-los sobre a sua importância para que a Instituição alcance suas metas e objetivos e como seriam essas ações.

Conforme apresentado anteriormente, fazer esse tipo de conscientização é uma tarefa complexa, uma vez que é natural dentro do contingente de servidores ocorrer acomodações ou mesmo desinteresse por parte de alguns. Para isso, é necessário que a Instituição promova ações que mostrem ao servidor a importância da sua colaboração, uma vez que, de acordo com resposta obtida de L4, *“várias ações desenvolvidas pela Instituição, só são bem-sucedidas se houver total envolvimento de servidores e estudantes”*.

Os líderes do IF Goiano afirmam que a Instituição busca envolver toda a comunidade institucional desde a etapa de construção do PDI, como se pode observar pela resposta de L2, quando afirma que *“esse trabalho de conscientização ocorre desde o início da mobilização pela construção do PDI”*, quando diz que a instituição *“fez com que cada servidor tivesse oportunidade de elencar as ações que contribuiriam no sentido de se alcançar o objetivo institucional”*. Durante o processo de execução, diversas ações vêm sendo realizadas, solicitando a colaboração de cada servidor, buscando além do envolvimento, sugestões relacionadas às suas funções cotidianas que viessem a contribuir na busca do objetivo institucional.

Atualmente, cada unidade institucional realiza reuniões para que seja discutida a construção de planos de ação individuais que estejam relacionados às metas e objetivos do PDI. Sobre essas reuniões, L3 afirma que *“as mesmas são específicas dentro de cada pró-reitoria ou diretoria, onde são discutidos entre os servidores os projetos, bem como suas metas e objetivos, para construção dos planos individuais de ação ou das áreas específicas”*. *“Várias ações de cada unidade só são desenvolvidas e realizadas se houver a participação de todos os envolvidos, para isso, são realizados diálogos frequentes e atividades que fazem com que o servidor sintam-se motivado em colaborar com o desenvolvimento da instituição”*, como ressalta L5, ao se referir à utilização do selo institucional *“Com você somos completos”* e à realização mensal de um evento denominado *“Café com Ideias”*, onde os servidores têm oportunidade de expor suas sugestões, críticas ou elogios.

Comparando a resposta obtida junto aos líderes, com os resultados apresentados no questionário aplicado aos servidores, podemos verificar que os líderes promovem tais ações e os servidores têm consciência de que seus trabalhos individuais são fundamentais para que a instituição tenha desempenho satisfatório, todavia, uma percentagem próxima da metade não se sente um participante ativo na execução da estratégia. Esses resultados mostram que, apesar do trabalho de conscientização e motivação dos servidores ser realizado em todas as unidades Institucionais, percebe-se que o trabalho ainda não surtiu o efeito desejado. Os

líderes da instituição conseguem fazer com que os servidores saibam que são importantes, mas ainda não fica claro quanto ao porquê são importantes.

A quarta pergunta procura investigar se a Instituição possui algum tipo de trabalho periódico que visa acompanhar os resultados obtidos dos programas e projetos presentes no PDI e a forma com que é feito esse acompanhamento.

A implementação de uma nova estratégia em uma Instituição requer um trabalho contínuo, que envolve revisitações periódicas na estratégia para que se possa analisar os resultados obtidos, e se necessário, discutir e definir novas ações que sejam relevantes para atender a projetos que não vêm obtendo resultados satisfatórios dentro do planejamento. A Instituição está exposta a diversos fatores, sejam eles internos ou externos, que podem vir a comprometer a estratégia traçada, e, ao desenvolver um trabalho de acompanhamento contínuo, a Instituição tem a possibilidade de proteger e garantir os seus objetivos, mesmo tendo que modificar ações em revisitações periódicas.

As lideranças do IF Goiano afirmam que o acompanhamento da execução dos projetos e programas é realizado periodicamente, pelas unidades institucionais responsáveis pela realização de cada uma dessas ações. L1 afirma que *“encontros entre as lideranças são realizados para que os projetos sejam revisitados e possam avaliar o êxito obtido em cada um deles até o momento e analisar os desafios futuros”*. L2 acredita que esses encontros são na verdade *“oportunidades para poder confrontar aquilo que já foi planejado com o que foi efetivamente executado”*. Seguindo por uma linha um pouco diferente das demais respostas, L3 afirma que *“esse acompanhamento é feito por meio dos indicadores adequadamente selecionados para cada projeto ou ação, além de softwares especializados em gerência de projetos que, também, vêm sendo utilizados em algumas unidades para auxiliar o processo de monitoramento da estratégia”*.

Apesar das unidades institucionais realizarem esse acompanhamento de forma periódica nas modalidades descritas acima, essa ação não é refletida junto aos servidores de forma satisfatória, uma vez que pouco mais da metade afirma não participar de qualquer tipo de reunião sobre esse assunto, e uma minoria, porém, em quantidade relevante, não acredita que esse tipo de acompanhamento faça parte de suas atividades diárias. As lideranças acreditam que realmente vêm desempenhando esse papel dentro do processo contínuo de implementação da estratégia, mas isso não tem refletido de forma satisfatória junto aos servidores.

Esses resultados mostram um pouco mais do problema apontado na questão anterior: a falta de clareza das ações dos líderes para com os demais servidores. Na questão do

acompanhamento da estratégia, o trabalho é feito e discutido entre os líderes, conforme mostrado acima. O servidor, no entanto, realiza suas tarefas diárias sem se dar conta de que o simples fato de verificar se sua própria tarefa vem sendo bem executada já se trata do monitoramento daquilo que foi designado, dentro da estratégia mais ampla, a ele ou ao seu setor. O líder da unidade passa ao servidor uma tarefa que nada mais é do que parte de um plano de ação de algum projeto do PDI e estipula um prazo para que essa tarefa seja cumprida. O servidor cumpre a tarefa, mas, muitas vezes, não tem consciência da finalidade daquela tarefa dentro da estratégia institucional.

A quinta questão pergunta diretamente aos líderes do IF Goiano que tipo de mobilização é necessária por parte da equipe de gestão, para que a Instituição mantenha sua estratégia sempre atualizada, diante de eventuais mudanças trazidas por fatores internos e externos.

Entende-se que, dentro do processo contínuo de implementação da estratégia, mantê-la atualizada e fortalecida é um dos grandes desafios dos líderes da Instituição. Independentemente do papel individual de cada servidor, as lideranças devem conduzir e mobilizar a Instituição de modo que as ações sejam sempre direcionadas ao alcance dos objetivos.

Os líderes do IF Goiano afirmam que a mobilização institucional é constante por parte da equipe de gestão. L1 sugere, no entanto, que haja *“acompanhamento mais sistemático das ações por meio de reuniões bimestrais para análise e discussões comparando o que foi planejado e o que está sendo executado”*. L2 pontua que a *“gestão deve observar sempre a política do governo e as demandas da comunidade, quer seja interna ou externa”*, indicando, também, que *“grupos de trabalho sejam formados para revisar o PDI e propor os ajustes necessários naquilo que não vem colaborando com a estratégia traçada”*. L3 ressalta que esses ajustes só serão possíveis por meio de *“cobrança e avaliação dos indicadores”*.

Na contramão da avaliação feita pelas lideranças, os servidores alegam pouca participação nesse processo, uma vez que menos da metade afirma participar de ações como reuniões periódicas, discussões de *feedback* e ações de capacitação voltadas para a estratégia, sendo que os demais servidores alegam não participar de qualquer tipo de ação nesse sentido.

O posicionamento das lideranças mostra os líderes empenhados em mobilizar a Instituição de modo a manter a estratégia no caminho de seus objetivos, mas também é visível a necessidade de uma maior colaboração e envolvimento dos servidores no cumprimento dessas ações, conforme mostra L5, quando afirma que *“as reuniões para discussões da*

estratégia presente no PDI devem ser realizadas em conjunto com a equipe gestora, com a participação representativa de toda a comunidade acadêmica”.

Enfim, o acompanhamento da execução vem sendo conduzido de forma satisfatória pelos líderes do IF Goiano, mas falta um melhor trabalho de conscientização dos servidores, mostrando, de forma mais clara e constante, as razões pelas quais o trabalho que realizam é fundamental para que o IF Goiano alcance seus objetivos.

CONCLUSÃO

O estudo de caso sobre a utilização do *Balanced Scorecard (BSC)* no monitoramento do PDI do Instituto Federal Goiano mostrou que, com os devidos ajustes e adequações, a metodologia sugerida pela teoria do BSC, pode contribuir não somente no monitoramento da execução da estratégia traçada no seu plano estratégico, mas também na formação da Instituição como uma “organização orientada para a estratégia”, o que torna todo o processo ainda mais amplo e abrangente.

Ao adotar os princípios do BSC na gestão institucional, o IF Goiano pôde perceber que seus objetivos só poderão ser alcançados a partir do princípio de que todo o processo se inicia com o desenvolvimento de um plano estratégico bem estruturado, no qual a estratégia institucional possa ser traduzida e operacionalizada por meio de uma linguagem clara e objetiva, que permita um processo contínuo de controle e monitoramento da execução encabeçado pelas lideranças institucionais e alinhado entre todos os setores e unidades, envolvendo, assim, toda a instituição.

O PDI, por ser um documento protocolar e obrigatório, possui algumas exigências em seu conteúdo que servem para atender a demandas governamentais. Enquanto isso, o BSC é apresentado como uma metodologia previamente desenvolvida para atender a instituições privadas com fins lucrativos. Para que o PDI do IF Goiano fosse construído de modo que a operacionalização de sua estratégia pudesse ser efetivada e acompanhada por meio da metodologia do BSC, ambos, tanto o PDI como o BSC tiveram que ser devidamente adequados a esta realidade.

O PDI teve que contemplar em sua construção maior envolvimento institucional e, assim, apresentar uma linguagem mais clara, objetiva e estratégica, de modo que toda a Instituição pudesse visualizar e compreender a estratégia construída, sem, no entanto, perder seu viés pedagógico, que norteia uma instituição voltada ao ensino, pesquisa e extensão.

A teoria do BSC, quando trazida para uma realidade como a do IF Goiano, foi adequada de modo que a missão e visão da Instituição ficassem acima das demais perspectivas, tendo a perspectiva financeira sido transformada e reduzida à dimensão de orçamento, por ser limitado a decisões governamentais, como a base para que os objetivos presentes em todas as demais perspectivas atuassem de modo que a Instituição cumprisse com sua missão e alcançasse sua visão.

A pesquisa realizada entre servidores e lideranças mostrou uma Instituição buscando continuamente se alinhar à estratégia apresentada no PDI, desenvolvendo ações para que todas as unidades institucionais trabalhem em direção aos mesmos objetivos, motivando e mobilizando os servidores quanto à importância de cada um dentro da estratégia como um todo. Essas ações, em sua maioria, são realizadas por meio de representatividades, uma vez que o IF Goiano é uma Instituição *multicampi*, com aproximadamente 1500 servidores distribuídos em diversas unidades localizadas em diferentes cidades. Com isso, muitas vezes, os resultados das discussões estratégicas não são apresentados de forma clara aos servidores pelos seus representantes em todas as unidades, tornando, assim, uma situação a ser corrigida na Instituição, tanto no que tange ao *alinhamento* quanto à *conscientização* estratégica. Essa situação faz com que os servidores executem suas tarefas visando cumprir as metas apresentadas por suas lideranças, colaborando, assim, para que os índices de cada indicador sejam alcançados em cada etapa, embora parte desses servidores não tenha exata consciência de que suas tarefas individuais fazem parte da estratégia institucional como um todo.

O processo de acompanhamento e monitoramento da estratégia ocorre concomitantemente à execução, caracterizando-se como um *processo contínuo*, cíclico, no qual diversas variáveis, sejam elas internas ou externas, podem comprometer o andamento do processo. O BSC propõe que todas as ações realizadas sejam simultaneamente monitoradas, de modo que, se houver um resultado incompatível com o que foi planejado, o mesmo não comprometa a estratégia como um todo, além de que, dessa forma, os erros podem ser localizados de forma mais precisa e devidamente reparados. Por se tratar de processo cíclico, as falhas encontradas quanto ao *alinhamento da estratégia* acabam comprometendo a *conscientização estratégica* e, conseqüentemente, o *processo contínuo de acompanhamento* da estratégia, fazendo com que o monitoramento das ações ocorra, sem que, no entanto, parte dos servidores que as executam tenha a exata consciência de que essa tarefa é de fundamental importância para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

O estudo de caso desenvolvido permite concluir que o IF Goiano conseguiu realizar satisfatoriamente bem o primeiro passo: a *operacionalização da estratégia*, isto é, a construção do PDI, mas apresenta problemas mais ou menos acentuados nos demais princípios fundamentais da metodologia BSC: *alinhamento institucional*, *conscientização*, *processo contínuo* e *mobilização da mudança*. São problemas, por um lado, até certo ponto, compreensíveis por ser a primeira vez que a Instituição tenta se organizar estrategicamente e que podem ser interpretados como parte de um processo educativo mais a longo prazo. Por outro lado, são dificuldades inerentes ao processo e que podem comprometer os resultados

esperados, mas que poderão ser contornados, a curto prazo, com alguns investimentos em ações que envolvam ainda mais todas as camadas institucionais, visando instruir e capacitar os servidores acerca das ações inseridas na estratégia institucional.

De qualquer forma, a adoção do BSC foi uma iniciativa importante no sentido de direcionar o IF Goiano para se tornar uma “*organização orientada para a estratégia*”, mas como se pode inferir dos dados colhidos junto aos sujeitos da pesquisa, este objetivo, nesta primeira experiência de uso do BSC, é apenas parcialmente atingido.

No entanto, os dados permitem afirmar que, ao introduzir a utilização da metodologia BSC com vistas ao monitoramento da estratégia, o IF Goiano elaborou um PDI que não comprometeu a essência das versões anteriores, agregando, ao contrário, mais clareza, objetividade e poder de comunicação à estratégia institucional, alcançando resultados positivos sugeridos pela metodologia BSC. A metodologia BSC se mostrou, portanto, adequada para o uso de Instituições públicas de ensino, como o IF Goiano.

Como resultados práticos desta investigação, pode-se afirmar que este estudo de caso traz indicações de pontos fortes e pontos fracos na implementação do processo de utilização de uma metodologia de planejamento estratégico, destacando-se que *traduzir a estratégia em termos operacionais*, – isto é, a construção propriamente do PDI – é apenas o primeiro passo dado pelo IF Goiano para se tornar uma “*organização voltada para a estratégia*”, fazendo-se necessário redobrada atenção dos gestores quanto a *alinhar a organização à estratégia*, *transformar a estratégia em tarefa de todos*, *converter a estratégia em processo contínuo* e *mobilizar a mudança por meio da liderança executiva*, princípios igualmente importantes no contexto desta metodologia. Este conjunto de princípios adotado pela metodologia BSC sugere um trabalho de gestão contínuo e intenso e que demanda a formação de uma nova cultura organizacional, pois aí reside, talvez, a fonte de maior resistência à adoção de diretrizes do pensamento estratégico e à utilização de metodologias, quaisquer que sejam elas, para sua implementação.

Neste sentido, pesquisas futuras poderão investigar, de maneira mais aprofundada, as dimensões referentes a *alinhamento institucional*, *conscientização*, *processo contínuo* e *mobilização da mudança*, considerando-se a natureza e especificidades de instituições públicas de ensino, como o IF Goiano, seus processos internos e a dinâmica de sua cultura organizacional.

Este estudo de caso oferece, ainda, subsídios para o planejamento estratégico de instituições públicas de ensino similares, que podem aprender com a experiência do IF Goiano, assimilando os pontos positivos e evitando possíveis falhas na condução do processo.

Embora estudos de caso não possuam o poder de generalização dos resultados, gestores de instituições similares poderão se inspirar na experiência desenvolvida pelo IF Goiano e descrita neste estudo, extraíndo dela subsídios para iniciar seu próprio processo no sentido de vir a ser uma organização voltada para a estratégia.

REFERÊNCIAS

- AMAT SALAS, O.; SOLDEVILA GARCÍA, P. El cuadro de mando integral en el mundo universitario: el caso de la Universitat Pompeu Fabra. In: ENCUENTRO ASEPUC, 10., 2002, Santiago de Compostela. *Anais...* Santiago de Compostela: ASEPUC, 2002.
- AVERSON, P. *Translating performance metrics from the private to the public sector*. Balanced Scorecard Institute. Março 2002. Disponível em: <http://www.iaea.info/documents/paper_371f3b8c.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-62, out/dez., 2003.
- BETANCOURT, A. F. Qué es el balanced scorecard. In: SEMINARIO NACIONAL DE BALANCED SCORECARD, 1., 1999, Puerto La Cruz. *Anais...* Puerto La Cruz: s.n., 1999.
- BIMBATTI, Mario; TOLEDO, Nilton Nunes. Gerenciamento Estratégico através do Balanced Scorecard apoiado pela T.I. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Setembro, 2002, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2002. CD-ROM.
- BOAR, B. *Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico*. 2. ed. São Paulo: Berkeley, 2002.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. *Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional*. Brasília: MEC, 2006.
- BUENO, Giovatan de Souza. Gestão estratégica do conhecimento. *Revista FAE*, Curitiba, PR, v. 7, n. 1, 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_07_giovatan.pdf>. Acesso em: 09 maio 2014.
- CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENANPAD, 22. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.
- CAMPOS, J. A. *Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CANAN, Ivan. Subsídios para o uso do balanced scorecard nas instituições públicas de educação básica. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 11., Florianópolis, 2005. *Anais...* Disponível em: <http://www.intercostos.org/documentos/custos_623.pdf> Acesso em: 19/03/2015.
- CARVALHO, L. E. O Balanced Scorecard como instrumento da aprendizagem estratégica. São Paulo: PUC 2006. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4228>. Acesso em: 03 jan. 2015.

CASTIONI, Remi; SOUZA, Eda Castro Lucas de (Orgs.). *Institutos Federais: os desafios da institucionalização*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2012.

CAVENAGHI, Vagner; NASCIMENTO, Luiz Gustavo. Gestão Estratégica e o Balanced Scorecard: proposta de mapa estratégico para empresas de call center. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, 4., 2008, Niterói. *Anais...* Disponível em: <http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0096_0265.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2015.

CISLAGHI, R; LUZ FILHO. S. S. Balanced Scorecard em Instituições Públicas de Ensino Superior: benefícios, limitações e desafios. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2006, Blumenau. *Anais...* Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/74611/t0086.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

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

COSTA, Ana Catarina de Almeida. Aplicação da metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público não lucrativo - O Estudo do Caso Instituto Politécnico de Porto Alegre. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. 2009. Disponível em: <<http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1420>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

DONLON, B. S. Construção de um programa de desdobramento. *Balanced Scorecard Report*, v. 5, n. 4, julho-agosto 2003.

DOSTLER, Peter. Entrevista concedida à revista *MPPE em Foco*. Recife: MPPE, 2012.

DRUCKER, Peter. *A administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

ELLINGSON, D. A.; WAMBSGANSS, J. R. Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: a balanced scorecard approach. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Fort Lauderdale: 2001.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. *Scorecard dinâmico: em direção à integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard*. 2003. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Rio de Janeiro, 2003.

FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. In: *Revista de Antigos Alumnos*. Navarra: IESE, 2001. Disponível em: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2015.

GAJARDO, Gaston San Martin; REIS NETO, Mário Teixeira. O relacionamento entre o BSC e a gestão de projetos. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v. 3, n. 3, p.58-77, Sem II. 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001.

ICB – IPMA. *Competence Baseline*. Version 2.0. International Project Management Association, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1993.

LIMA FILHO, D. L.; QUELUZ, G. L. A tecnologia e a educação tecnológica: elementos para uma sistematização conceitual. *Revista Educação e Tecnologia*. Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 19-28, jan./jun. 2005.

LOBATO, D. M. *Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias de Botafogo, 1997.

MACDONALD, Raquel Purnhagen. *Um sistema de avaliação de desempenho fundamentado no Balanced Scorecard: implantação em uma empresa Alemã de Médio Porte*. 2003. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. *Introdução à Administração*. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Compacta, 2011.

MÜLLER, João Rosa. *Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à Universidade, tendo por base o Balanced Scorecard*. 2001. Dissertação de Mestrado – UFSC, Florianópolis, 2001.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo os resultados*. Trad. Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OTRANTO, Celia Regina. Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. *Revista RETTA* (PPGEA/UFRRJ), ano I, n. 1, jan-jun 2010.
- PARENTE, José. *Planejamento estratégico na Educação*. Brasília: Plano, 2003.
- PEDRO, J. M. O Balanced Scorecard no Sector Público. *Informação & Informática*, n. 29, 2004. Disponível em: <www.inst-informatica.pt/v20/documentos/p_rev/rev_28/Artigo2.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.
- PEREIRA, Adalberto Gonçalves. *O Balanced Scorecard Acadêmico como sistema de gerenciamento estratégico em Instituições de Ensino Superior*. 2003. Dissertação de Mestrado – UFRJ, Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.
- PEREIRA, José Marias. *Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública*. São Paulo: Atlas, 2012.
- PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- PESSOA, M. N. M. *Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard*. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.
- RAMOS, Rogério. *Cultura organizacional*. 2015. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/administracao/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 12 jun. 2015.
- REZENDE, D. A. *Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras*. 2002. 286 f. Tese (Doutorado) – EPS/UFSC, Florianópolis, 2002.
- RHODEN, Marisa Ignez dos Santos; HENKIN, Hélio. Desenvolvimento e implantação do Balanced Scorecard em organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP: um caso de pesquisa-ação em uma Instituição de Microcrédito. In: ENCONTRO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- RIBEIRO, Wankes Leandro; VIEIRA, Helber Ricardo; VIEIRA, Christiano de Souza. O processo de monitoramento das iniciativas estratégicas baseado na atuação de um escritório de projetos estratégicos. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. *Anais...* Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/969>>. Acesso em: 19 mar. 2015.
- ROCHA, Henrique Martins; OLIVEIRA, Uálison Rébula de. Balanced Scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. In: ENSINO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: DESAFIOS, TENDÊNCIAS E PERSPECTIVA, 12., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SIMPEP, 2006. CD-ROM.

ROZELITO, Patrícia do Prado Felix; TIMOTEO, Rafael. *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas* *Administração Pública*, Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, 2011.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do Estado de São Paulo *S.A–IPT*. In *RAE-eletrônica*, São Paulo: FGV-EAESP, v. 2, n. 1, janeiro-junho, 2003.

SANCHEZ, Jerusa Rita Fidalgo; CAVALHEIRO, Andrei Zwetsch (Coords.). *O PDI como ferramenta de gestão: orientações para elaboração*. In: FÓRUM DE PRÓ REITORES DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA RFEPT. 7., 2013, Florianópolis, 2013.

SANTOS, R. A. *Balanced Scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais: Gestão Plus Edições, 2006.

SANYAL, C. B. *Assegurar educação básica para todos: o papel do ensino superior e das novas tecnologias de informação*. Paris: IIEP/UNESCO, 1994.

SILVA, R. F. P. B. *O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública: um modelo aplicável a uma Instituição de Ensino Superior*. Portugal: Universidade do Porto, 2009. Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/20596/2/TESEFINAL.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

TACHIZAWA, Takeshi; REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: tendências e desafios*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

YONEZAWA, Debora Patrícia; CARMO, Michele Aparecida S. do; SOUZA, Renata Romero de. Aplicabilidade do Balanced Scorecard no Setor Público: um estudo sobre sua viabilidade na Prefeitura do Município de Londrina/PR. *Revista de Estudos Contábeis*, UEL, v. 2, n. 3, jul-dez/2011. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/view/13507/11517>>. Acesso em: 31 out. 2014.

WEST, Marcos Antônio Moreira. *Gestão estratégica no Ministério da Justiça*. Brasília: Secretaria Executiva/MJ, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES

1. O que achou do novo PDI?
 Muito bom
 Razoável
 Não Gostei
2. O que o PDI significa para o IF Goiano?
 A tradução da estratégia e das diretrizes institucionais
 Apenas mais um documento para cumprir protocolos governamentais
 Não possui significado algum
3. O que falta para que o PDI tenha maior relevância na sua rotina de trabalho?
 Melhor divulgação
 Participação de todos no cumprimento da estratégia traçada
 O PDI já é de extrema relevância na minha rotina
4. Segundo o PDI, a Missão do IF Goiano é **promover educação profissional de qualidade, visando à formação integral do cidadão para o desenvolvimento da sociedade**. Você concorda que essa missão reflete a realidade da Instituição?
 Sim
 Não
 Em parte, sim.
5. A Visão consiste em idealizar o futuro desejado para a organização com um enunciado claro, envolvente e fácil de memorizar. Segundo o PDI, a **Visão** do IF Goiano é a de **consolidar-se como instituição de referência nacional na promoção de educação profissional verticalizada**. Você acredita que essa visão:
 Reflete bem os objetivos a serem alcançados pela Instituição.
 Diverge daquilo que é pregado pela Instituição.
 Reflete apenas parcialmente os objetivos a serem alcançados pela Instituição.
6. No PDI, itens como indicadores estratégicos, objetivos, metas e ações são apresentados de que maneira?
 De forma clara e bastante detalhada.
 De forma clara, porém incompleta.
 De difícil localização no documento, mas bastante detalhada.
 De difícil localização no documento e incompletos.
7. Para que os objetivos da Instituição sejam alcançados, é necessário que:
 haja muito empenho dos gestores, uma vez que eles são os líderes da Instituição .
 haja muito empenho de todos os servidores, uma vez que cada um tem sua importância na Instituição.
 a Instituição tenha maior autonomia, não dependendo tanto das políticas governamentais.

8. A estratégia da Instituição é apresentada de que forma aos servidores?
- Reuniões periódicas no setor de trabalho.
 - Processos periódicos de *feedback* quanto aos trabalho desenvolvido.
 - Planos de capacitação, visando construir um aprendizado estratégico.
 - Não é feita nenhuma ação nesse sentido.
9. Quanto à estratégia traçada no PDI, as lideranças da Instituição se mostram:
(Pode ser assinalada mais de uma opção)
- conhecedores dos objetivos e metas da Instituição.
 - dispostos a realizar mudanças dentro da Instituição.
 - dispostos a buscar a integração de suas atividades cotidianas junto aos demais servidores
 - conservadores quanto a mudanças.
10. Você entende que o PDI, da forma que foi construído, permite que haja um monitoramento constante de sua estratégia?
- Sim, as ações propostas foram traçadas de modo a possibilitar um monitoramento constante.
 - Algumas ações possibilitam monitoramento constante, outras não.
 - Não há possibilidade alguma de monitoramento da estratégia.
11. Quanto ao monitoramento do desempenho da estratégia, você entende que é:
- fundamental, não havendo possibilidade de alcançar resultados sem que haja acompanhamento das ações traçadas na estratégia.
 - importante, mas não é essencial.
 - irrelevante, pois havendo uma boa estratégia traçada, não há razão para monitoramento.
12. Você acredita que esse PDI poderá servir como subsídio para edições futuras?
- Sim, o PDI foi muito bem construído, e servirá como referência no futuro.
 - Talvez, dependerá do trabalho da Instituição para alcançar seus objetivos.
 - Não, a metodologia utilizada não se aplica à realidade do IF Goiano.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS LIDERANÇAS

1. O que você achou do novo PDI?
2. O que deve ser feito para que a implementação da estratégia traçada no PDI possa ser acompanhada e monitorada?
3. Existe algum tipo de trabalho integrado entre as pró-reitorias e diretorias, visando seguir as diretrizes da Instituição? Como é feito?
4. Existe algum tipo de trabalho junto aos servidores visando conscientizá-los da importância individual de cada um para que a Instituição alcance suas metas e objetivos? Como é feito?
5. Como é feito o acompanhamento dos projetos e programas do IF Goiano?
6. Você, exercendo papel na gestão, o que sugere para que a Instituição mantenha sua estratégia sempre atualizada diante de eventuais mudanças trazidas por fatores internos e externos?