

ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NO DAP - IFC CAMPUS ARAQUARI

ELABORATION OF BALANCED SCORECARD FOR STRATEGIC ALIGNMENT: CASE STUDY IN DAP - IFC CAMPUS ARAQUARI

ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: ESTUDIO DE CASO EN EL DAP - IFC CAMPUS ARAQUARI

Mariana da Silveira, MSc

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense/Brazil
mariana.dasilveira1@gmail.com

Sergio Murilo Petri, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil
smpetri@gmail.com

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo alinhar a estratégia do DAP com a estratégia institucional. Para elaborar o Mapa Estratégico e o BSC, foram aplicados questionários, realizadas entrevistas e reuniões com os gestores e, ao final, o aperfeiçoamento da abordagem do BSC, baseado em Petri (2005). A pontuação global da abordagem aperfeiçoada do BSC permitiu visualizar a situação atual negativa e a sua melhora após a atribuição das metas. Já a representação gráfica gerada possibilita que os colaboradores tenham uma melhor compreensão do desempenho do DAP. Os resultados corroboram estudos anteriores sobre BSC em IES, de que ele representa uma ferramenta importante de comunicação e implementação da estratégia, e uma ferramenta de auto avaliação que as IES podem utilizar para atingir o objetivo de gerenciamento do desempenho. No entanto, não foram possíveis mais cotejamentos por não terem sido encontrados na revisão de literatura estudos similares sobre o alinhamento estratégico em IES.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Alinhamento Estratégico; Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

The research aimed to align DAP's strategy with institutional strategy. In order to elaborate the Strategic Map and the BSC, questionnaires were applied, interviews and meetings were held with the managers and, finally, the improvement of the BSC approach, based on Petri (2005). The overall score of the BSC's improved approach has enabled us to visualize the current negative situation and its improvement after assigning the goals. The generated graphic representation allows the employees to have a better understanding of the performance of the DAP. The results corroborate previous studies on BSC in HEI, that it represents an important tool for communication and implementation of the strategy, and a self-assessment tool that HEIs can use to achieve the goal of performance management. However, no further collations were possible because similar studies on strategic alignment in HEI were not found in the literature review.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategic Alignment; Higher Education Institutions.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo alinear la estrategia del DAP con la estrategia institucional. Para elaborar el Mapa Estratégico y el BSC, se aplicaron cuestionarios, entrevistas y reuniones con los gestores y, al final, el perfeccionamiento del enfoque del BSC, basado en Petri (2005). La puntuación global del enfoque mejorado del BSC permitió visualizar la situación actual negativa y su mejora después de la asignación de las metas. La representación gráfica generada posibilita que los colaboradores tengan una mejor comprensión del desempeño del DAP. Los resultados corroboran estudios anteriores sobre BSC en IES, de los cuales representa una herramienta importante de comunicación e implementación de la estrategia, y una herramienta de autoevaluación que las IES pueden utilizar para alcanzar el objetivo de gestión del desempeño. Sin embargo, no fueron posibles más cotejos



por no haber sido encontrados en la revisión de literatura estudios similares sobre la alineación estratégica en IES.

Palabras clave: Balanced Scorecard; Alineamiento Estratégico; Instituciones de Enseñanza Superior.

1 INTRODUÇÃO

As instituições educacionais têm papel determinante no desenvolvimento do ambiente onde estão inseridas (WU et al., 2012), representando as peças que formam o ambiente econômico, social, político e cultural (ISMAIL; AL-THAOIEHIE, 2015). Dentre as instituições educacionais, as instituições de ensino superior (IES) têm como seus objetivos centrais gerar, adquirir e transferir conhecimentos, além do papel de desenvolver inovações tecnológicas, apoiar e desafiar os atuais estabelecimentos políticos, bem como apoiar a economia, por meio do fornecimento de conhecimentos e competências adequados aos exigidos pelo mercado de trabalho (KATHARAKI; KATHARAKIS, 2010).

No entanto, para cumprir seu papel, as IES enfrentam alguns desafios. A escassez de recursos, o aumento no número de instituições de ensino superior e, conseqüentemente, da concorrência na captação de novos alunos, o aumento da mercantilização e da politização do ensino superior são, provavelmente, os responsáveis pelas maiores pressões que as IES vêm sofrendo (TAYLOR; BAINES, 2012).

Assim, para transpor estes desafios e atingir os objetivos almejados, as instituições educacionais necessitam ter um plano estratégico que seja suportado por um mecanismo que faça seu monitoramento, controle e ajuste (AL-TURKI; DUFFUAA, 2003). Um destes mecanismos são as medidas de desempenho, que têm um papel crítico na identificação dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que descrevem o estado atual da organização (TAPINOS; DYSON; MEADOWS, 2005).

Com a finalidade de ampliar a sua área de atuação, algumas instituições de ensino são compostas por unidades que ficam em regiões distintas da sua sede administrativa. No entanto, em relação à implementação da estratégia, é necessário que todas as unidades estejam conectadas com a estratégia global da instituição. Além da estrutura *multicampi*, cada unidade da instituição é composta por diversos departamentos, acadêmicos e administrativos, e o sucesso da instituição de uma forma geral depende do desempenho destes departamentos no atingimento dos seus objetivos (AL-TURKI; DUFFUAA, 2003). Ou seja, os departamentos individuais devem estar alinhados com os objetivos da unidade, que por sua vez deve estar alinhada com os objetivos institucionais.

Neste sentido, é imperativo que a gestão desenvolva uma maneira eficaz de realizar avaliações de desempenho para medir o desempenho organizacional geral e vinculá-lo aos objetivos individuais dos departamentos, ou seja, um modelo de avaliação holística do desempenho da universidade é fundamental para a sua sobrevivência (ZANGOUEINEZHAD; MOSHABAKI, 2011).

Em relação à avaliação de desempenho (AD) em IES, Alach (2017a; 2017b) buscou identificar o grau de maturidade no uso de AD nas universidades. Ele constatou que, apesar dos diversos estudos sobre estruturas conceituais para medidas de desempenho, poucos estudos abordam questões simples como: quão comum é a avaliação de desempenho nas universidades? Como e quão bem eles a utilizam? Quão racional ou simbólica é a sua aplicação? Um panorama dessas questões básicas permitiria a construção de uma base mais sólida de compreensão que fariam entender, ao longo do tempo, se as preocupações críticas podem ser generalizadas ou se elas se aplicam apenas a um contexto específico (ALACH, 2017b).

Buscando direcionar suas ações e o seu desempenho, o Instituto Federal Catarinense (IFC) elaborou seu Planejamento Estratégico 2013-2017. No planejamento definiu-se a estratégia global para os cinco anos seguintes, representada por um conjunto de objetivos estratégicos que descrevem como a instituição pretende cumprir sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro (IFC, 2014). No entanto, no planejamento não foram definidas quais seriam as medidas, métricas ou indicadores utilizados para acompanhar o plano e avaliar o seu desempenho.

Além disso, a instituição funciona em uma estrutura *multicampi*, sendo composta por 15 *Campus* presentes em todas as mesorregiões de Santa Catarina e Reitoria localizada na cidade de Blumenau, e não foram desenvolvidos os alinhamentos estratégicos para os *Campi*, sendo que, um dos pontos fracos da instituição apontados no planejamento estratégico é a visão individualizada dos *Campi*.

Deste modo, o objetivo da pesquisa é solucionar a seguinte questão: **Como realizar o Alinhamento Estratégico do Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal Catarinense *Campus* Araquari?**

A delimitação desta pesquisa, em relação ao seu aspecto espacial, será no âmbito do Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Catarinense *Campus* Araquari e, quanto ao aspecto temporal, na análise do Planejamento Estratégico 2013/2017, que continua vigente devido ao planejamento do novo ciclo 2018/2022 ainda estar na etapa inicial de elaboração.

Em relação ao objetivo do trabalho, o alinhamento da organização à estratégia, de acordo com o segundo princípio da organização focalizada na estratégia proposto por Kaplan e Norton (2000), consiste em três etapas: papel da corporação; sinergias entre as unidades de negócio, e sinergia entre os serviços compartilhados. Para fins deste estudo, será abordado somente o papel da corporação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um assunto comumente discutido, porém, poucas vezes definido. Para Neely, Gregory e Platts (1995), ela pode ser estabelecida como o processo de quantificação da eficiência e eficácia de uma ação. Esta quantificação é realizada por meio métricas, que são medidas ou indicadores de desempenho.

As métricas são construídas com algum propósito e não são definidas externamente, sendo métricas isoladas insuficientes para definir o que deve ser medido (LEBAS, 1995). A eficácia pode ser avaliada apenas vinculada aos objetivos e à estratégia (OTLEY, 2001), assim, os indicadores de desempenho devem reforçar a estratégia e a importância de suas variáveis (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Para Otley (2001), é improvável que hajam medidas comuns de eficácia entre organizações com diferentes objetivos e estratégias, a não ser no nível básico de sobrevivência.

O desempenho é multidimensional e não pode ser observado apenas pela dimensão financeira (OTLEY, 2001). Os indicadores devem ser utilizados para enfatizar elementos críticos e podem influenciar as ações das pessoas, motivar, monitorar e estimular o aprendizado (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

O conjunto destes indicadores individuais de desempenho consiste em um sistema de avaliação de desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). O sistema de avaliação de desempenho é um sistema

equilibrado e dinâmico capaz de apoiar o processo de tomada de decisão através da coleta, análise e expansão da informação (VAN CAMP; BRAET, 2016). Um sistema de avaliação de desempenho pode ser examinado em três diferentes níveis: medidas individuais, conjunto de medidas individuais e a relação entre o sistema e o ambiente (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

O sistema deve interagir tanto com o ambiente interno, sendo coerente com a cultura da organização, quanto com o externo, ou seja, seus clientes e concorrentes (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Assim, as métricas devem ser criadas para atender a todos os *stakeholders*, pois cada um tem objetivos distintos na organização (LEBAS, 1995), sendo diferentes aspectos do desempenho relevantes para diferentes partes interessadas (OTLEY, 2001).

O monitoramento contínuo é parte essencial de um sistema de avaliação de desempenho, no entanto, informações baseadas em dados passados só são interessantes na medida em que auxiliam o entendimento do potencial de sucesso no futuro (LEBAS, 1995). As organizações devem traduzir eficazmente a informação proveniente da medição do desempenho em ações efetivas (TATICCHI; BALACHANDRAN; TONELLI, 2012). Ressalta-se que a cultura da organização e a natureza do trabalho conduzido também impactam em como o desempenho deve ser avaliado e gerenciado (BITITCI *et al.*, 2012).

2.1 Avaliação de desempenho em instituições de ensino superior

Nos últimos anos, no âmbito da literatura internacional, diversos estudos buscaram conhecer e aprofundar discussões sobre a avaliação de desempenho no ensino superior (DORWEILER; YAKHOU, 2005; AZMA, 2010; GARCÍA-ARACIL; PALOMARES-MONTERO, 2010; MELO; SARRICO; RADNOR, 2010; FORRESTER, 2011; PALOMARES-MONTERO; GARCÍA-ARACIL, 2011; ALBOUSHRA; SHAHBUDIN; ABDALLA, 2015; COSTE; TIRON-TUDOR, 2015; JÄÄSKELÄINEN; LÖNNQVIST; KULMALA, 2015; KARUHANGA, 2015; JANUDIN; MAELAH, 2016; ALACH, 2017a; ALACH, 2017b).

Os principais temas relacionados a avaliação de desempenho no ensino superior abordados nestes estudos foram os desafios da sua implementação (ALBOUSHRA; SHAHBUDIN; ABDALLA, 2015), os elementos estratégicos, abrangentes e dinâmicos existentes nos sistemas de AD (JANUDIN; MAELAH, 2016), o uso dos indicadores de desempenho (AZMA, 2010; GARCÍA-ARACIL; PALOMARES-MONTERO, 2010; PALOMARES-MONTERO; GARCÍA-ARACIL, 2011), a elaboração de *frameworks* e desenho de sistemas de AD (DORWEILER; YAKHOU, 2005; JÄÄSKELÄINEN; LÖNNQVIST; KULMALA, 2015), a adoção da gestão do desempenho no setor (FORRESTER, 2011), a avaliação da implementação de práticas de gestão estratégica do desempenho (KARUHANGA, 2015), a influência do sistema de gestão de desempenho nos atores chave (MELO; SARRICO; RADNOR, 2010) o grau de maturidade no uso de AD nas universidades (ALACH, 2017a; ALACH, 2017b), bem como uma revisão da literatura sobre AD no ensino superior (COSTE; TIRON-TUDOR, 2015).

Para Chen, Wang e Yang (2009), a avaliação do desempenho torna-se um processo necessário para melhorar a qualidade do ensino superior. Esse processo deve mensurar o desempenho da universidade, encorajá-la a melhorar suas fraquezas e assegurar a qualidade da educação. Um sistema de medição abrangente também deve avaliar cada área da administração de uma universidade.

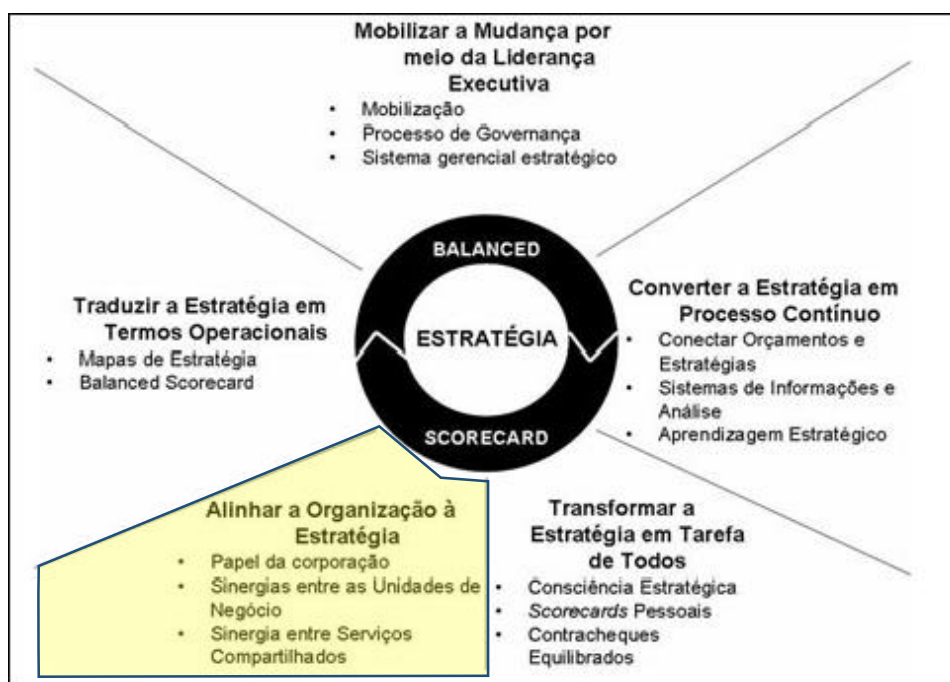
2.2 *Balanced Scorecard* e sua aplicação em instituições de ensino superior

O *Balanced Scorecard* - BSC é um sistema de medição de desempenho, de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação que permite às empresas transformarem sua estratégia organizacional em ação (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996, 2001; NIVEN, 2002 *apud* CHEN; WANG; YANG, 2009).

A abordagem ajuda a administração a comunicar a estratégia aos funcionários e a outras partes interessadas. A relação de causa efeito entre os objetivos ajuda a administração a comunicar como a organização opera, como pode alcançar os objetivos, e quem é responsável pela realização dos objetivos (ISMAIL; AL-THAOIEHIE, 2015).

Segundo Kaplan e Norton (2010), os gestores consideram a capacidade de executar a estratégia mais importante que a estratégia em si. Uma estratégia bem elaborada e bem compreendida pode levar a empresa a obter um desempenho superior. Kaplan e Norton (2000) observaram nas empresas bem-sucedidas no uso do BSC a atuação de cinco princípios comuns, que eles chamaram de princípios da organização focalizada na estratégia, conforme apresentados na figura 1.

Figura 1 - Princípios da organização focalizada na estratégia



Fonte: Extraído de Kaplan e Norton (2000, p. 19).

O Princípio 2 – Alinhar a Organização à Estratégia, que é o foco deste estudo, compreende, basicamente, no uso de *Balanced Scorecards* de maneira coordenada em toda a organização, a fim de garantir que o desempenho organizacional exceda a soma das partes, que são as unidades e departamentos que compõem a organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

A introdução do BSC em uma instituição educacional exige que os colaboradores trabalhem em conjunto.

Começa com os gestores que são responsáveis pela elaboração de políticas e a execução de uma hierarquia *Top Down*. No final, a introdução do BSC criará uma ligação de causa e efeito envolvendo *feedback* dos membros da equipe e comunicação entre as funções correspondentes (CHEN; YANG; SHIAU, 2006).

2.3 Estudos anteriores sobre *Balanced Scorecard* em instituições de ensino superior

Nesta seção serão apresentados os pontos principais de estudos anteriores que utilizaram a ferramenta BSC em instituições de ensino superior. No Quadro 1 estão sintetizados alguns dos principais estudos sobre o tema.

Quadro 1 - Estudos anteriores

Autores / Ano	Objetivo	Resultados
Papenhausen e Einstein (2006)	Mostrar como a abordagem <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) poderia ser implementada em uma faculdade de negócios.	Os autores construíram o mapa estratégico, os objetivos e as respectivas medidas de desempenho da faculdade. Eles consideram o BSC uma ferramenta promissora e valiosa para a implementação de um sistema de gestão estratégica de desempenho na faculdade de negócios e ressaltam que o apoio dos gestores e equipe de apoio é fundamental para a implementação de um BSC bem-sucedido. Por fim, concluem que um BSC bem-sucedido pode fornecer um feedback para cada membro da faculdade, dando início a um ciclo virtuoso que pode promover o crescimento individual e a melhoria do desempenho organizacional.
Chen, Yang e Shiau (2006)	Avaliar, no contexto do ensino superior de Taiwan, como o BSC pode ser usado como uma ferramenta de avaliação e gestão estratégica do desempenho.	Partindo da missão e visão declaradas e dos recursos e metas já existentes, os autores construíram cinco temas estratégicos. Para os autores, este estudo validou que o BSC é um sistema de gestão de desempenho e uma ferramenta de gestão estratégica. O estudo evidenciou que o BSC e outros sistemas de gestão devem ser apoiados pelos gestores e o resultado da implementação é promissor e bem-sucedido.
Kettunen (2008)	Construir um <i>framework</i> flexível para avaliar a qualidade e o desempenho institucional, incluindo a gestão estratégica e os processos internos das instituições de ensino superior.	A abordagem do BSC foi concebida como um mecanismo para comunicar e implementar o plano estratégico e torná-lo mais compreensível para os interessados. Foram elaborados o mapa de qualidade, mapa estratégico e as medidas de desempenho. O autor finaliza afirmando que cada instituição pode criar o seu próprio mapa estratégico, fazendo as adaptações necessárias para que ele corresponda os objetivos das instituições.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Com isso, é possível observar que os estudos analisados se limitaram ao primeiro princípio do BSC de traduzir a estratégia em termos operacionais, reforçando assim a importância de novos estudos sobre BSC em instituições de ensino superior considerando os outros princípios das organizações focalizadas na estratégia citados por Kaplan e Norton (2000).

3 METODOLOGIA

3.1 Enquadramento metodológico

O enquadramento metodológico da pesquisa está exposto no quadro 2, considerando a abordagem e objetivo da pesquisa e a estratégia de investigação.

Quadro 2 - Enquadramento metodológico

Critério	Classificação
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Objetivo da Pesquisa	Exploratória
Estratégia de Investigação	Pesquisa Ação

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa, em função do problema e objetivo geral da pesquisa. Entende-se como qualitativa porque vai construir o BSC do DAP IFC *Campus* Araquari, alinhado à estratégia institucional, considerando as particularidades do contexto específico e dos gestores.

A pesquisa enquadra-se como exploratória, pois, irá elaborar o BSC do DAP para o alinhamento estratégico de segundo princípio, buscando conhecer o assunto de forma aprofundada, e apresentar questões importantes sobre o BSC em instituições de ensino superior, incorporando características não abordadas em estudos anteriores.

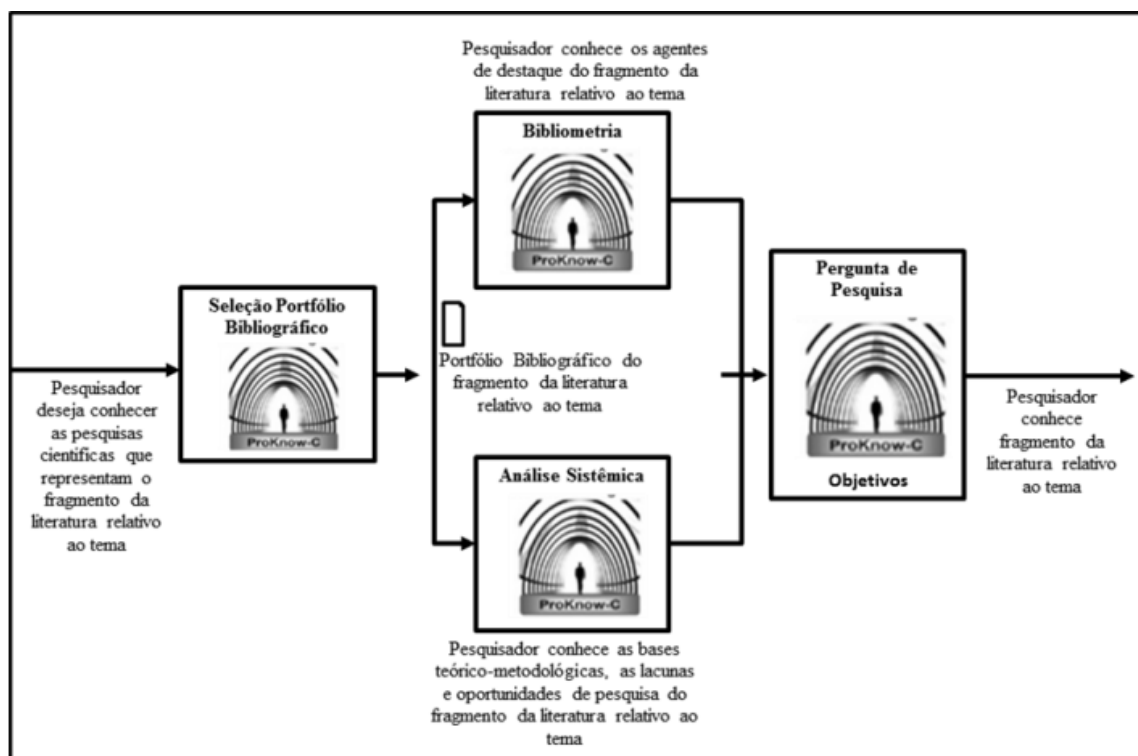
A pesquisadora trabalha no DAP e estará envolvida diretamente no processo. Assim, a estratégia de investigação é caracterizada como pesquisa-ação, que é definida por Thiollent (1997) como um tipo de investigação social com base empírica, que consiste basicamente em relacionar pesquisa e ação em um processo no qual os atores e pesquisadores se envolvem, participando de modo cooperativo na elucidação da realidade em que estão inseridos, não só identificando os problemas coletivos como também buscando e experimentando soluções em situação real.

3.2 Procedimentos para seleção do portfólio bibliográfico

Para extrair um recorte representativo da literatura sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior, o instrumento de intervenção utilizado foi o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, cujas etapas estão sintetizadas na figura 2.

Para atender a primeira etapa do *ProKnow-C*, foram realizados os passos do processo de seleção do portfólio bibliográfico - PB, conforme demonstrado no quadro 3.

Figura 2 - Etapas do *ProKnow-C*



Fonte: Extraído de Valmorbidia *et al.* (2016, p. 12).

Os filtros limitantes da pesquisa nos bancos de dados foram: a) artigos publicados em periódicos científicos; b) artigos publicados entre os anos de 2000 a 2017; c) pesquisas com as palavras-chave realizadas no título, resumo e palavras-chave dos artigos nas bases de dados.

A representatividade fixada foi de 100%, ou seja, bastando retornar pelo menos um artigo para se manter no processo. A base com maior retorno foi a *Scopus*, com 23.613 artigos e a com menor retorno foi a *ProQuest* com 429 artigos. As buscas foram realizadas nos dias 25 e 26 de março de 2017.

Na sequência, realizou-se a filtragem quanto ao alinhamento integral do artigo. Para isso, foi verificado se os artigos estavam disponíveis integralmente de forma gratuita, sendo que 41 dos 45 estavam, e na sequência foi realizada a leitura integral destes artigos disponíveis. Assim, identificou-se que 29 artigos estavam alinhados com o tema da pesquisa.

Para fins desta pesquisa, foi observada somente a etapa 1 do *ProKnow-C*, Seleção do Portfólio Bibliográfico. Destaca-se que não foi desenvolvido o Teste de Representatividade do Portfólio Bibliográfico, onde são analisadas as referências citadas nos artigos do PB, uma vez que a autora constatou que os 29 artigos selecionados eram suficientes para subsidiar o referencial teórico.

Quadro 3 - Processo de seleção do portfólio bibliográfico

Processo para Selecionar Artigos para Formar o Portfólio Bibliográfico ProKnow-C			
Entradas	Resultados		
Seleção do banco de artigos brutos	Bases consultadas <i>EBSCO; Emerald; ISI WEB (Web of Science); ProQuest; ScienceDirect; Scopus</i>	Filtragem do banco de artigos	44.662 artigos
	Eixos e palavras-chave		Exclusão de 14.138 artigos duplicados e exclusão de 2.040 publicações em conferências, livros, capítulos de livros, artigos de periódicos (com divergência no título, autores), patentes, séries, etc.
	Eixo 1: Avaliação de desempenho <i>performance measurement; performance evaluation; performance assessment; performance appraisal; performance management; indicator; indicators.</i>		28.484 artigos - verificar quanto ao alinhamento do título = 179 alinhados
	Eixo 2: Instituições de ensino superior <i>university*; higher education; college; colleges.</i>		51 artigos com reconhecimento científico confirmado (22 ou mais citações) e 128 com reconhecimento científico ainda não confirmado
	Comando de busca <i>("performance measurement" OR "performance evaluation" OR "performance assessment" OR "performance appraisal" OR "performance management" OR "indicator" OR "indicators") AND ("universit*" OR "higher education" OR "college" OR "colleges")</i>		51 artigos - ler resumos = 21 artigos alinhados e banco de autores com 44 autores
			128 artigos - 55 eram recentes (2 anos) e 4 dos outros 73 eram de autores do banco de autores
	59 artigos - ler resumos = 24 alinhados		Portfólio Bruto com 45 artigos

Fonte: Extraído de Silveira e Ensslin (2017, p. 6).

Além dos artigos do portfólio bibliográfico, foram utilizados alguns artigos, livros e tese de doutorado para auxiliar no embasamento no estudo.

3.3 Procedimentos para coleta dos dados

Para elaborar o BSC do DAP do IFC *Campus* Araquari, foram coletados dados do Planejamento Estratégico Institucional 2013/2017 disponível no site da instituição, foram aplicados questionários e realizadas reuniões com os gestores do departamento.

No primeiro questionário, foram apresentados os trinta e oito objetivos estratégicos corporativos do IFC para que os gestores indicassem quais destes objetivos são relacionados com o DAP do *Campus* Araquari.

Após definidos os objetivos relacionados ao DAP, os gestores definiram, por meio de questionário, quais os objetivos estratégicos que o DAP deve buscar atingir para contribuir com o objetivo estratégico corporativo correspondente. Após a devolução dos questionários, as respostas eram confrontadas e apresentados aos gestores para debate, de modo que elas fossem consolidadas, retirando ou incluindo algum objetivo, se necessário.

Definidos os objetivos estratégicos do DAP IFC *Campus* Araquari, a autora desenvolveu os indicadores de desempenho, que posteriormente foram legitimados pelos gestores do departamento. Por fim, foram realizadas reuniões com os gestores para definir as metas e as iniciativas.

3.4 Instrumento de intervenção: *Balanced Scorecard*

Uma instituição como o IFC, que é composta por 15 *Campi* com autonomia administrativa, deve conectar seu *Scorecard* de alto nível, desenvolvido no âmbito corporativo, com as unidades organizacionais descentralizadas. Essa conexão cria alinhamento e sinergia em toda a organização, que é o segundo princípio da organização focalizada na estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000). Neste estudo, foi elaborado o alinhamento estratégico do DAP do *Campus* Araquari com a estratégia da organização.

Para elaboração do mapa estratégico do DAP, inicialmente foram definidos os seus objetivos estratégicos. Estes objetivos, bem como suas perspectivas, foram definidos em função dos resultados dos dois questionários aplicados aos gestores, conforme detalhado na seção anterior. Para a elaboração do painel de desempenho, primeiramente foram elaborados pela autora os indicadores de desempenho, tendo como base o seu conhecimento técnico por trabalhar no departamento. Na sequência, foi identificada a situação atual de cada um dos objetivos e foram definidas as metas e as iniciativas, com base na percepção dos gestores do departamento e em informações de relatórios de comissões de inventário e desfazimento de bens, bem como em planilhas de controle utilizadas no departamento.

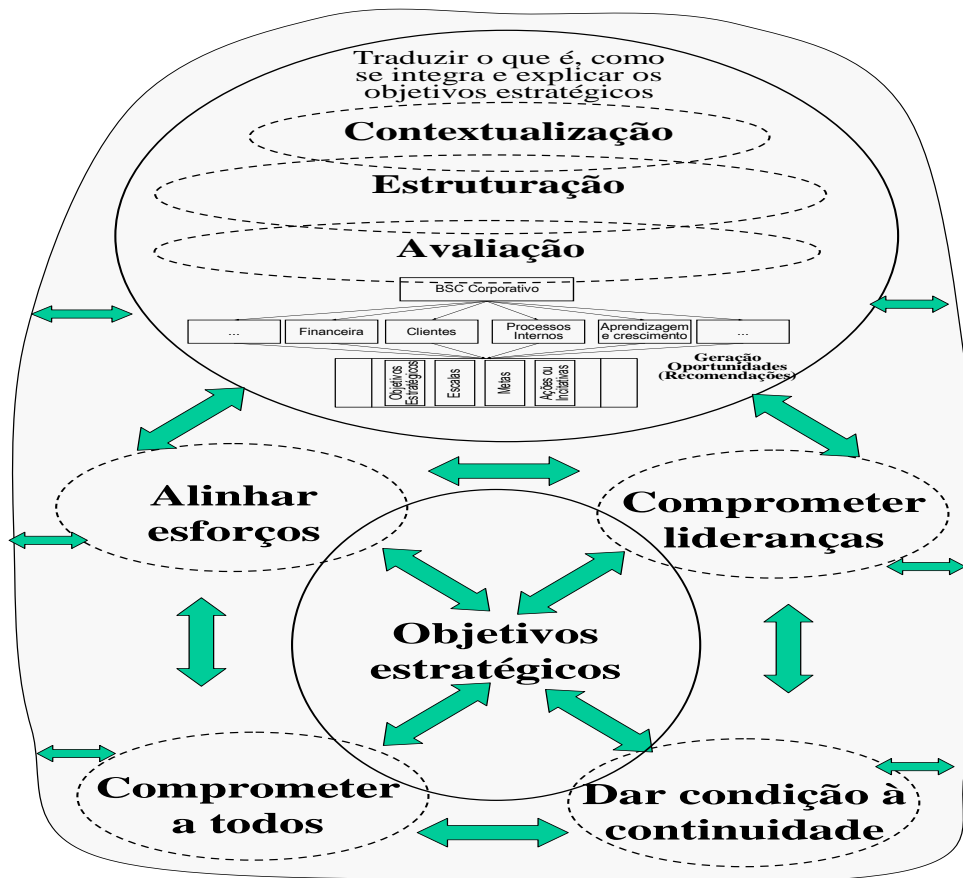
Ao final das etapas acima citadas, obteve-se o painel de desempenho do BSC, conforme modelo proposto por Kaplan e Norton (2000). No entanto, de acordo com Petri (2005), a abordagem do BSC possui pontos fortes e fracos, sendo um destes pontos fracos o fato de a avaliação ser ambígua e sem padrões (âncoras).

Sendo assim, para a elaboração deste estudo foi utilizada a abordagem aperfeiçoada do BSC, proposta por Petri (2005), conforme estrutura apresentada na figura 3, com ênfase no aperfeiçoamento das etapas de estruturação e avaliação.

Em relação ao aperfeiçoamento da etapa estruturação, conforme demonstrado na figura 4, foi realizado o processo de transição do Mapa para o BSC identificando uma estrutura explicativa (arborescente) e não de causa e efeito; e estabeleceu-se os níveis de referência de cada indicador, que neste estudo foram denominados superior e inferior, que correspondem aos níveis máximos e mínimos desejados do respectivo indicador. Estes níveis foram definidos em função das metas estabelecidas.

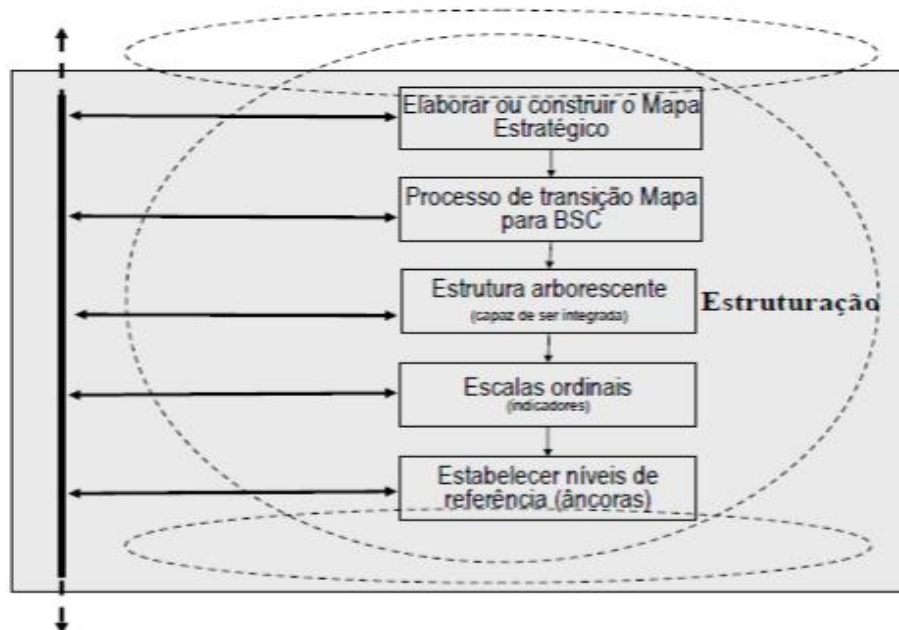
Por sua vez, em relação ao aperfeiçoamento da etapa avaliação, representado na figura 5, para representar a contribuição global foram determinadas as taxas de compensação, ou seja, o peso que cada indicador representa em relação ao respectivo objetivo e, por sua vez, quanto cada objetivo contribui em relação à respectiva perspectiva, bem como elaborada a pontuação para o modelo global.

Figura 3 - Estrutura de aperfeiçoamento da abordagem do BSC



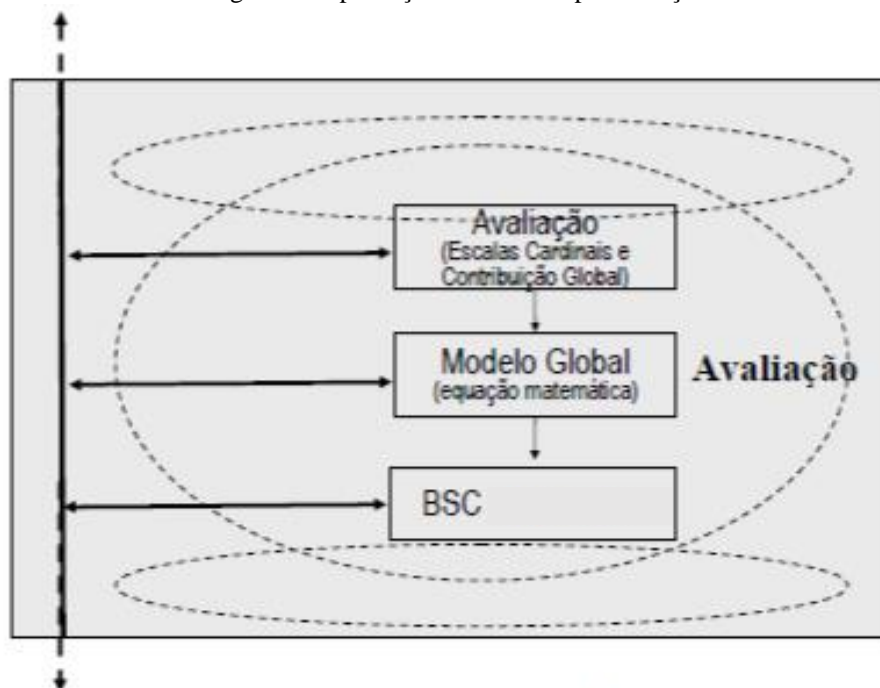
Fonte: Extraído de Petri (2005, p. 189).

Figura 4 - Aperfeiçoamento da etapa de estruturação



Fonte: Extraído de Petri (2005, p. 192).

Figura 5 - Aperfeiçoamento da etapa avaliação



Fonte: Extraído de Petri (2005, p. 194).

A partir da premissa básica do BSC proposta pelos desenvolvedores Kaplan, Norton, Rugelsjoen (2010) e Kaplan e Norton (2005, 2004, 2000 e 1992), no qual nos fundamentam que no BSC não existem diferenças de relevância (taxas de compensação), e devido à incorporação dos níveis de referências superior e inferior para cada um dos indicadores, utilizou-se da função de valor linear.

Nesta subetapa, partiu-se para a identificação das funções de valor que nada mais são do que formas de expressar matematicamente, por meio de gráficos ou escalas numéricas, os julgamentos de valor dos gestores sobre um determinado critério (indicador). Nesse sentido, Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p. 190) asseveram que “uma função de valor é uma ferramenta julgada adequada, pelos atores, para auxiliar a articulação de suas preferências, permitindo avaliar ações potenciais, segundo um determinado ponto de vista”.

Há diversas maneiras de obter as funções de valor. Entre as mais utilizadas pode-se destacar a pontuação direta (VON WINTERFELD; EDWARDS, 1986), entre outros; o método Bissecção (BODILY, 1985, BEINAT, 1995), entre outros; o método Macbeth (BANA E COSTA; VANISCK, 1995), entre outros.

Com as funções de valor definidas com base nos pontos de referências superior e inferior, foi utilizada a fórmula da **Interpolação Linear** (equação 1). Por definição, uma interpolação é um método para realizar um ajuste de uma curva (função) quando conhecemos apenas o conjunto de pontos. No caso da **Linear**, teremos o ajuste de uma função de 1º grau, do tipo $aX + b$. Estimada a equação, poderemos encontrar qualquer valor desejado de X . Das aulas de matemática do colegial, sabemos que o parâmetro a da função é dado por:

Equação 1 - Interpolação Linear

$$(y_1 - y_0) * \frac{x - x_0}{x_1 - x_0}$$

Para a elaboração do modelo global, foi definida a pontuação do *Statu Quo* e a pontuação da meta, utilizando a equação matemática apresentada abaixo (equação 2).

Equação 2 - Fórmula de agregação aditiva

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \cdot v_i(a)$$

Onde:

V(a) = Valor Global da ação a.

v1(a), v2(a), ... vn(a) = Valor parcial da ação a nos critérios 1, 2, ..., n.

w1, w2, ..., wn = Taxas de Substituição dos critérios 1, 2, ..., n.

n = número de critérios do modelo.

Fonte: Extraído de Bana e Costa e Vanisck (1995).

Com utilização da formula de agregação aditiva apresentada acima, conseguiu-se refinar a informação do painel de desempenho balanceado, podendo negociar as iniciativas e verificar qual a contribuição e possível custo (desembolso), mas nessa versão não se apresentou essa análise de custo benefício.

Por fim, destaca-se que o Planejamento Estratégico do novo ciclo, que se iniciou em 2018, ainda está em fase preliminar de elaboração e, por este motivo, o plano anterior, utilizado para a realização deste trabalho, ainda continua vigente.

4 RESULTADOS

4.1 Apresentação e análise dos dados

4.1.1 *Balanced Scorecard* do DAP

O painel de desempenho do BSC do DAP do IFC *Campus* Araquari foi composto por duas perspectivas, treze objetivos estratégicos, dezessete indicadores de desempenho, dezessete metas e quinze iniciativas, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4 - BSC do DAP

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar os controles dos materiais de consumo e bens móveis	% inconsistências encontradas no último inventário realizado, referentes a diferenças entre saldo físico e do sistema	28,72%	Reduzir 50% no próximo inventário realizado	Aprimorar os controles de entrada e saída dos itens do almoxarifado
		% de bens não localizados nos inventários de patrimônio e almoxarifado	10%	Reduzir 50% no próximo inventário realizado	Promover ações de conscientização dos detentores da carga patrimonial da importância do seu controle contínuo e das consequências que o extravio de um bem pode gerar
		% de servidores responsáveis pelo almoxarifado e patrimônio capacitados	0%	Capacitar 50% dos servidores lotados nestes setores até o final do exercício corrente	Promover capacitações específicas para estes setores em relação à gestão e controle de bens
	Alinhar a gestão de compras e de estoque	% de materiais vencidos em estoque	4,36%	Reduzir 50% do estoque de materiais vencidos (17 de 390)	Realizar checagens frequentes em relação ao vencimento dos itens e organiza-los de forma que saia antes o com vencimento mais próximo
PROCESSOS INTERNOS	Realizar planejamento anual de compras	% de dispensas de licitação para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento	15%	Reduzir para 0% as dispensas de licitação provenientes da falta de planejamento	Estabelecer prazos para que os setores apresentem suas demandas para o exercício seguinte e planejar antecipadamente de que forma esses itens serão adquiridos
		% de adesões carona para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento	6%	Reduzir para 0% as adesões carona provenientes da falta de planejamento	Gerir os vencimentos dos contratos de serviços contínuos e planejar de forma antecipada seus processos licitatórios
	Desenvolver proposta de sistema de compras e contratações compartilhadas institucionalmente	% de proposta elaborada	70%	Elaborar 100% da proposta até o final do exercício corrente	Realizar estudo do sistema de compras em conjunto com os outros <i>Campi</i>

	Aprimorar o planejamento da matriz orçamentária dos anos subsequentes	% de execução do orçamento disponível	80%	Executar 10% a mais do que o ano anterior	Planejar antecipadamente a execução orçamentária
	Capacitar e conscientizar os fiscais de contrato sobre a importância de sua função	% de fiscais capacitados	40%	Capacitar 60% dos fiscais de contrato até o final do exercício	Promover capacitação dos fiscais
		% de notas fiscais de aquisição de bens e de serviços atestadas tempestivamente	70%	Apropriar 90% das notas fiscais de aquisição de bens e de serviços no mês de competência	
PROCESSOS INTERNOS	Aumentar a eficiência na execução das compras	% de inscrições de empenhos em RPNP	100%	Inscrever no máximo 40% do saldo do ano anterior como RPNP (R\$1.922.736,60 de RPNP em 2017)	Promover controles mais efetivos em relação aos empenhos emitidos, a entrega dos materiais e o ateste do fiscal de contrato
	Criar procedimentos operacionais padrões	% de manuais de procedimentos criados	0%	Criar 100% dos manuais para os setores do departamento até o final do exercício corrente	Designar a formação de comissões para elaboração dos manuais
RECURSOS	Capacitar servidores para utilizar os módulos do sistema de gestão	% de servidores capacitados	40%	Capacitar 80% dos servidores que utilizarão o sistema até o término da implantação	Promover capacitações sobre os módulos do sistema de gestão utilizados pelo DAP
	Implantar sistema de gestão dentro do cronograma estabelecido pela Reitoria	% de implantação do sistema	40%	Implantar 100% dos módulos de competência do departamento até o final do exercício	Designar servidores responsáveis pela implantação do sistema
	Identificar competências dos servidores e potencializa-las	% de servidores atuando em sua área de formação	45%	Aumentar para 50% o número de servidores atuando em setores relacionados à sua área de formação, até o final do exercício	Fazer mapeamento da formação dos servidores e das atividades realizadas no departamento
	Evitar desvios de função	% de servidores em desvio de função	25%	Reduzir para 12,5% os servidores atuando em desvio de função, até o final do exercício	Identificar o cargo dos servidores e as funções desempenhadas
	Designar atividades em função das atribuições dos cargos	% de atividades desempenhadas relacionadas à atribuição do cargo do servidor	70%	Aumentar para 50% a distribuição das atividades dos setores, em função das atribuições dos cargos de cada servidor, até o final do exercício	

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Quadro 5 - Painel de desempenho aperfeiçoado

Perspectivas	Objetivos	Taxas de Compensação	Indicadores	Taxas de Compensação	Referência		Statu Quo	Pontuação Referência Superior	Pontuação Referência Inferior	Pontuação SQ	Meta	Pontuação Meta
					Superior	Inferior						
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar os controles dos materiais de consumo e bens móveis	12,5%	% inconsistências encontradas no último inventário realizado, referentes a diferenças entre saldo físico e do sistema	33%	1%	15%	28,72%	100	0	-50	9,57%	39
			% de bens não localizados nos inventários de patrimônio e almoxarifado	33%	1%	5%	10%	100	0	-50	5%	0
			% de servidores responsáveis pelo almoxarifado e patrimônio capacitados	33%	99%	50%	0%	100	0	-50	60%	20
	Alinhar a gestão de compras e de estoque	12,5%	% de materiais vencidos em estoque	100%	1%	5%	4,36%	100	0	16	2,18%	71
	Realizar planejamento anual de compras	12,5%	% de dispensas de licitação para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento	50%	1%	15%	15%	100	0	0	7,50%	54
			% de adesões carona para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento	50%	1%	5%	6%	100	0	-25	3%	50
PROCESSOS INTERNOS	Desenvolver proposta de sistema de compras e contratações compartilhadas institucionalmente	12,5%	% de proposta elaborada	100%	95%	75%	70%	100	0	-25	80%	25
	Aprimorar o planejamento da	12,5%	% de execução do orçamento disponível	100%	99%	90%	80%	100	0	-50	92%	22



ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NO DAP - IFC CAMPUS ARAQUARI

	matriz orçamentária dos anos subsequentes											
	Capacitar e conscientizar os fiscais de contrato sobre a importância de sua função	12,5%	% de fiscais capacitados	50%	75%	50%	40%	100	0	-40	60%	40
			% de notas fiscais de aquisição de bens e de serviços atestadas tempestivamente	50%	99%	90%	70%	100	0	-50	93%	33
	Aumentar a eficiência na execução das compras	12,5%	% de inscrições de empenhos em RPNP	100%	10%	40%	100%	100	0	-50	60%	50
50%	Criar procedimentos operacionais padrões	12,5%	% de manuais de procedimentos criados	100%	99%	50%	0%	100	0	-50	51%	2
RECURSOS	Capacitar servidores para utilizar os módulos do sistema de gestão	20%	% de servidores capacitados	100%	99%	80%	40%	100	0	-50	85%	26
	Implantar sistema de gestão dentro do cronograma estabelecido pela Reitoria	20%	% de implantação do sistema	100%	99%	90%	40%	100	0	-50	92%	22
	Identificar competências dos servidores e potencializa-las	20%	% de servidores atuando em sua área de formação	100%	99%	50%	45%	100	0	-10	55%	10
	Evitar desvios de função	20%	% de servidores em desvio de função	100%	1%	12,50%	25%	100	0	-50	10%	22
50%	Designar atividades em função das atribuições dos cargos	20%	% de atividades desempenhadas relacionadas à atribuição do cargo do servidor	100%	99%	75%	70%	100	0	-21	80%	21

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação à situação atual, dois dos indicadores não haviam dados para mensurar ou possuíam informações suficientes, e por este motivo, foram atribuídos a eles a avaliação mínima. O indicador “% de servidores responsáveis pelo almoxarifado e patrimônio capacitados” ficou em 0% pois não foram realizadas capacitações destes servidores no período analisado. Quanto ao statu dos manuais de procedimentos criados, não existem informações registradas sobre as atividades desenvolvidas, e os gestores não souberam precisar qual seria a situação atual.

Após a conclusão do painel de desempenho do DAP, utilizando o conceito de aperfeiçoamento da abordagem do BSC proposta por Petri (2005), partiu-se para o aperfeiçoamento das etapas estruturação e avaliação. Em relação ao aperfeiçoamento da etapa estruturação, foram estabelecidos no painel de desempenho os níveis de referência (superior e inferior), determinadas as taxas de compensação local e global, determinadas as pontuações e atribuída uma meta a cada um dos indicadores, conforme apresentado no quadro 5.

Em relação ao aperfeiçoamento da etapa avaliação, foi elaborado o modelo global da avaliação, que consiste na utilização de uma equação matemática, conforme apresentado na equação 2. A utilização desta fórmula de agregação aditiva, possibilitou o refinamento das informações do painel de desempenho aperfeiçoado, bem como a definição da pontuação global do statu *quo* e da meta atribuída, para que na etapa seguinte, seja possível realizar uma representação gráfica do desempenho atual e da meta proposta, para que seja mais compreensível para todos os usuários desta informação.

Equação 3 - Fórmula de Agregação Aditiva – Statu *Quo*

$$\sum SQ = 0,5^* \left\{ \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,125^* \\ 0,33^* \\ 39 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,33^* \\ 0 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,33^* \\ 0 \\ 50 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,125^* \\ 71 \\ 0 \\ 16 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,125^* \\ 0,5^* \\ 54 \\ 0 \\ -25 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,125^* \\ 0,5^* \\ 0 \\ -25 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,125^* \\ 25 \\ 0 \\ -25 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,125^* \\ 22 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,125^* \\ 0,5^* \\ 40 \\ 0 \\ -40 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,5^* \\ 33 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,125^* \\ 50 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,125^* \\ 2 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,5^* \\ 0,2^* \\ 26 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,2^* \\ 22 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,2^* \\ 10 \\ 0 \\ -10 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,2^* \\ 22 \\ 0 \\ -50 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} 100 \\ 0,2^* \\ 21 \\ 0 \\ -21 \end{array} \right) \right\}$$

$$\sum SQ = 0,5^* \{ [(0,125^* \cdot 49,5) + (0,125^* \cdot 16) + (0,125^* \cdot 12,5) + (0,125^* \cdot 25) + (0,125^* \cdot 50) + (0,125^* \cdot 45) + (0,125^* \cdot 50) + (0,125^* \cdot 50) + (0,125^* \cdot 50) + (0,125^* \cdot 50) + (0,5^* \cdot (0,2^* \cdot 50) + (0,2^* \cdot 50) + (0,2^* \cdot 10) + (0,2^* \cdot 50) + (0,2^* \cdot 21))] \}$$

$$\sum SQ = [(0,5^* \cdot 39) + (0,5^* \cdot 36)]$$

$$\sum SQ = -19 + -18$$

$$\sum SQ = -37 \text{ pontos}$$

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No quadro 6 estão apresentados os pontos de vista considerados no modelo, suas taxas de compensação (pontuação local e global) e os níveis de referência (superior e inferior).

Quadro 6 - Ponto de vista e níveis de referência do modelo de avaliação

Objetivos Estratégicos	Taxas	Pontuação Local		Níveis de referência		Pontuação Global	
		Statu Quo	Meta	Superior	Inferior	Statu Quo	Meta
Processos Internos - OE 1	12,5%	-50	20	100	0	-6,25	2,46
Processos Internos - OE 2	12,5%	16	71	100	0	2,00	8,88
Processos Internos - OE 3	12,5%	-12,5	52	100	0	-1,56	6,50
Processos Internos - OE 4	12,5%	-25	25	100	0	-3,13	3,13
Processos Internos - OE 5	12,5%	-50	22	100	0	-6,25	2,75
Processos Internos - OE 6	12,5%	-45	36,5	100	0	-11,25	9,13
Processos Internos - OE 7	12,5%	-50	50	100	0	-6,25	6,25
Processos Internos - OE 8	12,5%	-50	2	100	0	-6,25	0,25
Recursos - OE 1	20,0%	-50	26	100	0	-10,00	5,20
Recursos - OE 2	20,0%	-50	22	100	0	-10,00	4,40
Recursos - OE 3	20,0%	-10	10	100	0	-2,00	2,00
Recursos - OE 4	20,0%	-50	22	100	0	-10,00	4,40
Recursos - OE 5	20,0%	-21	21	100	0	-4,20	4,20
PROCESSOS INTERNOS	50%					-19	20
RECURSOS	50%					-18	10
Pontuação Global						-37	30

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

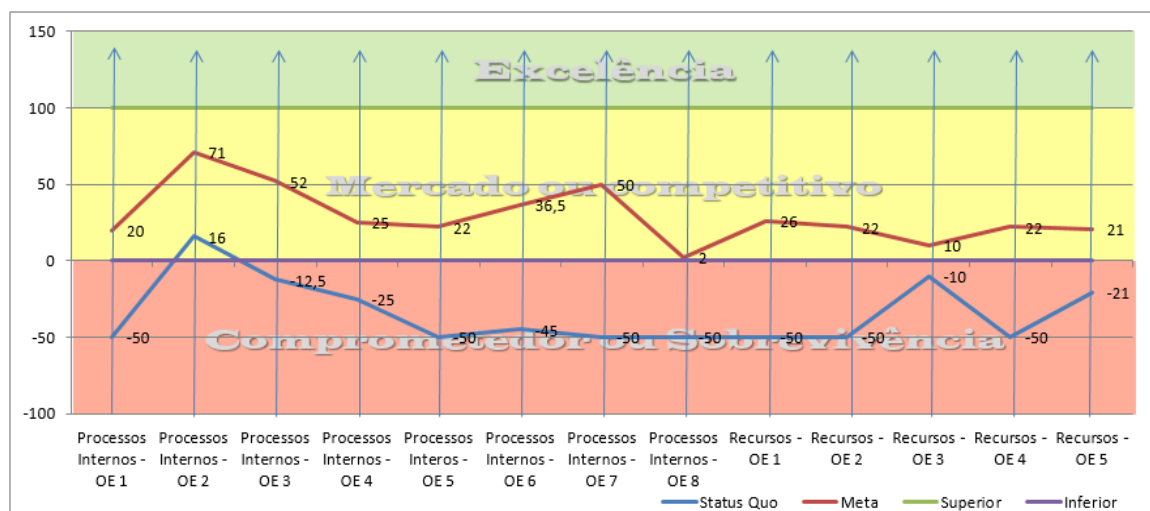
O quadro 6 apresentou a pontuação global do modelo, onde é possível observar que a pontuação da situação atual é negativa em 37 pontos e, após a atribuição das metas, o desempenho ficou positivo em 30 pontos.

Por meio da representação gráfica, fica mais visível o deslocamento de melhoria provocada pelas atribuições das metas. Assim, no gráfico 1 está representado o perfil de desempenho de forma gráfica, de modo a ficar mais visível e compreensível a situação do DAP - IFC Campus Araquari, em relação à mensuração de cada indicador.

No gráfico é possível observar que, na situação atual, doze dos treze objetivos estão em um nível de desempenho comprometedor. Apenas o objetivo estratégico “alinhar a gestão de compras e de estoque” estava no nível competitivo. Com a meta atribuída, todos os objetivos foram para o nível competitivo. No entanto, apenas o objetivo acima citado e o objetivo “realizar planejamento anual de compras” obtiveram pontuação acima de 50, estando mais próximos de atingir o nível de excelência.

A representação gráfica possibilitará que todos os níveis de colaboradores tenham uma melhor compreensão do desempenho do DAP, bem como poderá fornecer subsídios para auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Gráfico 1 - Perfil de desempenho



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A elaboração do painel de desempenho do BSC permitiu que a estratégia do DAP fosse “traduzida”, ou seja, por meio dos indicadores, metas e iniciativas torna-se mais claro para o servidor entender quais são os objetivos estratégicos do departamento, de que modo acompanhar o desempenho de cada objetivo, quais níveis eles devem alcançar e como fazer para atingir estes níveis. Por sua vez, a elaboração do mapa de pontuação global e a representação gráfica do perfil de desempenho possibilitou uma melhor visualização do desempenho atual do DAP e como seria se ele atingisse a meta proposta. Esses resultados vão ao encontro do relatado por Papenhausen e Einstein (2006) de que cada membro da faculdade precisa entender a estratégia global da instituição e, além disso, realizar suas atividades do dia-a-dia de forma a contribuir para o sucesso da estratégia; e dos resultados obtidos por Kettunen (2008), que descreve que a abordagem do BSC foi concebida como um mecanismo para comunicar e implementar o plano estratégico e torná-lo mais compreensível para os interessados.

Por fim, em relação aos indicadores, eles foram elaborados pela autora, utilizando seu conhecimento técnico como servidora do departamento, e validados pelos gestores. A participação de um servidor neste processo pode contribuir de forma positiva, pois, como foi evidenciado por Chen, Yang e Shiau (2006), para avaliar o progresso e o desempenho em relação aos temas e objetivos estratégicos, os indicadores quantificados de medição de desempenho devem ser estabelecidos de forma específica e simples, de modo que permitam que todos os colaboradores entendam a orientação do BSC no cumprimento de suas tarefas diárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi elaborado com o propósito de elaborar o alinhamento estratégico de segundo princípio do BSC para o Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal Catarinense *Campus* Araquari.

Para o atingir o objetivo geral do trabalho, primeiramente foram apresentados aos gestores os objetivos definidos no planejamento estratégico da instituição, para que fossem definidos quais deles estavam relacionados ao DAP. Na sequência, baseados nestes objetivos, os gestores definiram quais seriam os objetivos estratégicos do DAP, alinhando a sua estratégia à estratégia institucional.

Com os objetivos estabelecidos, e dando início à utilização do BSC, foi elaborado o mapa estratégico do

DAP e o painel de desempenho, no qual foram definidos os indicadores de desempenho capazes de mensurar se os objetivos estão sendo alcançados e, em conjunto com os gestores, traçadas as metas a serem contempladas e as iniciativas a serem desenvolvidas para contribuir com o alcance das metas.

Por fim, foi realizado o aperfeiçoamento da abordagem do BSC, a fim de que as informações provenientes da ferramenta possam ser melhor visualizadas e compreendidas por todas as partes interessadas.

Diante do exposto, é possível afirmar que o objetivo desta pesquisa foi contemplado no sentido de elaborar o alinhamento estratégico para o Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal Catarinense *Campus* Araquari.

Como limitação, destaca-se o não desenvolvimento das etapas de criação das sinergias entre as unidades de negócio, e criação de sinergias por meio de serviços compartilhados.

O desenvolvimento deste trabalho evidenciou uma linha de pesquisa pouco desenvolvida em instituições de ensino superior, além dos assuntos que não puderam ser desenvolvidos e aprofundados nesta pesquisa. Desta forma, recomendam-se os seguintes temas para trabalhos futuros:

- a) Desenvolver estudos semelhantes em outros *Campi* do IFC;
- b) Desenvolver estudos semelhantes em outras instituições de ensino superior;
- c) Desenvolver uma pesquisa com o objetivo de colocar em prática a proposta do BSC no DAP IFC *Campus* Araquari;
- d) Desenvolver um estudo que relacione as dificuldades dos gestores em aplicar o BSC em Instituições de Ensino Superior.

Artigo submetido para avaliação em 20/11/2018 e aceito para publicação em 08/05/2019

REFERÊNCIAS

ALACH, Z. Performance measurement maturity in a national set of universities. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 2, 2017a.

ALACH, Z. The use of performance measurement in universities. **International Journal of Public Sector Management**, v. 30, n. 2, p. 102-117, 2017b.

ALBOUSHRA, M. A.; SHAHBUDIN, A. S. M.; ABDALLA, Y. A. Understanding Challenges of Performance Measurement in a Public University: Evidence from Sudan. **Asian Social Science**, v. 11, n. 15, p. 10, 2015.

AL-TURKI, U.; DUFFUAA, S. Performance measures for academic departments. **International Journal of Educational Management**, v. 17, n. 7, p. 330-338, 2003.

AZMA, F. Qualitative Indicators for the evaluation of universities performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 2, p. 5408-5411, 2010.

BANA e COSTA, C. A., VANSNICK, J. C. Uma Nova Abordagem ao Problema de Construção de uma Função de Valor Cardinal: MACBETH. **Investigação Operacional**, v. 15, junho, p. 15-35., 1995.

BEINAT, E. **Multiattribute Value Functions for Environmental Management**. Amsterdam: Timbergen Institute Research Series, 1995.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: Challenges for tomorrow*. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BODILY, S. E. **Modern Decision Making: A Guide to Modeling with Decision Support Systems**. New York:

McGraw-Hill, 1985.

CHEN, S.H.; WANG, H.H.; YANG, K.J. Establishment and application of performance measure indicators for universities. **The TQM Journal**, v. 21, n. 3, p. 220-235, 2009.

CHEN, S.H.; YANG, C.C.; SHIAU, J.Y. The application of Balanced Scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM magazine**, v. 18, n. 2, p. 190-205, 2006.

COSTE, A. I.; TIRON-TUDOR, A. Performance measurement in higher education: literature review. **SEA: Practical Application of Science**, v. 3, n. 2, 2015.

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

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão**: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis, 2001.

FORRESTER, G. Performance management in education: milestone or millstone? **Management in Education**, v. 25, n. 1, p. 5-9, 2011.

GARCÍA-ARACIL, A.; PALOMARES-MONTERO, D. Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions. **Higher Education**, v. 60, n. 2, p. 217-234, 2010.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE – IFC. **Planejamento Estratégico 2013-2017**. Disponível em: <<http://ifc.edu.br/2014/12/30/planejamento-estrategico-ifc/>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

ISMAIL, T.H.; AL-THAOIEHIE, M. A Balanced Scorecard model for performance excellence in Saudi Arabia's higher education sector. **International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation**, v. 11, n. 3-4, p. 255-280, 2015.

JÄÄSKELÄINEN, A.; LÖNNQVIST, A.; KULMALA, H. I. Designing a performance measurement system to support outsourcing decisions in a Finnish university. **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 2, n. 3, p. 237-252, 2015.

JANUDIN, S. E.; MAELAH, R. Performance measurement system in Malaysian public research universities: is it contemporary? **International Journal of Management in Education**, v. 10, n. 3, p. 219-233, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; RUGELSSJOEN, B. Managing alliances with the balanced scorecard source. **Harvard business review**. v. 88. p.114-120, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - measures that drive performance. **Harvard business review**. v. 83. p.172, 2005.

KAPLAN R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - measures that drive performance. **Harvard business review**. v. 70. p. 71-79, 1992.

KARUHANGA, B. N. Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. **Measuring Business Excellence**, v. 19, n. 2, p. 42-56, 2015.

KATHARAKI, M.; KATHARAKIS, G. A comparative assessment of Greek universities' efficiency using quantitative analysis. **International journal of educational research**, v. 49, n. 4, p. 115-128, 2010.

KETTUNEN, J. A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. **Quality Assurance in Education**, v. 16, n. 4, p. 322-332, 2008.

LEBAS, M.J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.

MELO, A. I.; SARRICO, C. S.; RADNOR, Z. The influence of performance management systems on key actors in universities: the case of an English university. **Public Management Review**, v. 12, n. 2, p. 233-254, 2010.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. **The British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001.

PALOMARES-MONTERO, D.; GARCÍA-ARACIL, A. What are the key indicators for evaluating the activities of universities? **Research evaluation**, v. 20, n. 5, p. 353-363, 2011.

PAPENHAUSEN, C.; EINSTEIN, W. Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 3, p. 15-22, 2006.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos:** sob a ótica construtivista. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

SILVEIRA, M.; ENSSLIN, S. R. **Avaliação de Desempenho em Instituições de Ensino Superior:** Revisão de Literatura e Oportunidades para Futuras Pesquisas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA - CIGU, 17., 2017, Mar Del Plata, ARG. **Anais...** Mar Del Plata, ARG, 2017.

TAPINOS, E.; DYSON, R.G.; MEADOWS, M. The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick. **Production Planning & Control**, v. 16, n. 2, p. 189-198, 2005b.

TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K.; TONELLI, F. Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. **Measuring Business Excellence**, v. 16, n. 2, p. 41-54, 2012.

TAYLOR, J.; BAINES, C. Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 34, n. 2, p. 111-124, 2012.

VALMORBIDA, S.M.I.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016.

VAN CAMP, J.; BRAET, J. Taxonomizing performance measurement systems' failures. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 5, p. 672-693, 2016.

VON WINTERFELDT, D., EDWARDS, W. **Decision Analysis and Behavioral Research**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

WU, H. Y.; CHEN, J. K.; CHEN, I. S.; ZHUO, H. H. Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. **Measurement**, v. 45, n. 5, p. 856-880, 2012.

ZANGOUEINEZHAD, A.; MOSHABAKI, A. Measuring university performance using a knowledge-based Balanced Scorecard. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 8, p. 824-843, 2011.