



TATIANA CUBIAKI PIRES

**BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**

**LAVRAS - MG
2018**

TATIANA CUBIAKI PIRES

**BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
LAVRAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica Marketing e Inovação, para obtenção do título de Mestre.

Orientador

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Coorientador

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro

**LAVRAS - MG
2018**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha
Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com dados
informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Pires, Tatiana Cubiaki.

Balanced scorecard no planejamento estratégico da diretoria de
educação a distância da Universidade Federal de Lavras / Tatiana
Cubiaki Pires. - 2018.

85 p.

Orientador(a): Luiz Marcelo Antonialli.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2018.

Bibliografia.

1. Planejamento Estratégico. 2. *Balanced Scorecard*. 3.
Administração Pública. I. Antonialli, Luiz Marcelo. . II. Título.

TATIANA CUBIAKI PIRES

**BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
LAVRAS**

**BALANCED SCORECARD IN THE STRATEGIC PLANNING OF THE
DIRECTORATE OF DISTANCE EDUCATION OF THE FEDERAL UNIVERSITY
OF LAVRAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 04 de maio de 2018.

Dr. Ronei Ximenes Martins UFLA

Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira UFJF

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador
Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro
Coorientador

**LAVRAS - MG
2018**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que tem feito na minha vida, no tempo determinado por Ele.

Aos meus pais, José Silvio e Eva, meu infinito agradecimento, pois são eles que incondicionalmente, me dão suporte e inspiração para continuar a enfrentar as lutas da vida, sempre com muito amor e carinho. Acreditando sempre em minha capacidade e se orgulham de mim.

À minha irmã Tamara, companheira, amiga e parceira, com quem sempre pude contar em todos os momentos desta caminhada.

Ao meu marido Eduardo, meu sincero agradecimento, por estar do meu lado sempre e foi com quem pude dividir dificuldades.

Aos meus amigos(as) que compartilharam e deram apoio de diferentes formas para a realização deste projeto, em especial à Suely de Cassia Antunes de Souza.

Aos estimados, Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli e Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro, pela orientação e coorientação respectivamente, compreensão, ensinamentos e companheirismo, onde esses atributos foram fundamentais para a realização deste trabalho, sem os quais este estudo não teria acontecido.

Aos doutores Ronei Ximenes Martins Pró Reitor de Graduação da UFLA e Virglio Cezar de Oliveira da Universidade Federal de Juiz de Fora(UFJF) que foram solícitos em aceitar o convite para banca de defesa, ofertando valiosos ensinamentos e contribuições à esta Pesquisa.

Aos colegas do PPGA-UFLA e da DIREDD, em especial ao Chrystian, funcionário da DIREDD pelo apoio foi fundamental para o progresso desse trabalho no final do período acadêmico, e à Alexandra pela amizade e companheirismo foram fundamentais ao longo desse período acadêmico.

Aos docentes e funcionários do PPGA, pelos serviços prestados, e em especial à secretária Deila, que sempre nos atendeu com prestabilidade e prontidão ao longo desses anos.

E à Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Programa de Pós- Graduação em Administração (PPGA), pela oportunidade em realizar o mestrado e para que tudo isso acontecesse.

RESUMO

A globalização tem afetado diretamente as organizações e as pessoas, sendo que, não é diferente quando se trata das instituições públicas, em especial as instituições de ensino superior (IES). As IES vêm se intensificando e impulsionando esforços a esse fenômeno para o alcance do resultado esperado. Neste contexto, a elaboração de um planejamento estratégico adequado às características da organização é essencial. O objetivo deste estudo foi desenvolver uma proposta de planejamento estratégico com utilização do *Balanced Scorecard*, para a Diretoria de Educação a Distância (DIREDA) da Universidade Federal de Lavras (UFLA), instituição pública sediada em Minas Gerais, Brasil. O estudo se justifica, uma vez que é necessário compreender estas organizações, sejam elas do setor privado ou público, monitorando os seus processos e resultados. Estes tipos de organizações devem se esforçar para definir sua missão, visão e valores e conhecer seus pontos fracos e fortes, fraquezas e ameaças (SWOT), contribuindo para o alcance dos seus objetivos e para a maximização de seus resultados. Este estudo teve como motivação principal conseguir informações que fomentem a elaboração de um planejamento estratégico, por meio da utilização do BSC, permitindo visualizar a organização sob várias perspectivas, ao mesmo tempo. Para o desenvolvimento do trabalho, foi criado um modelo de BSC para o setor público baseado no modelo criado por Martins (2005). A metodologia adotada para a condução do estudo foi um estudo de caso desenvolvido na DIREDA/UFLA. Para tanto, fez-se uso de pesquisa documental, observação participante e *workshops*, no intuito de reunir subsídios que proporcionassem a elaboração do modelo. A análise dos resultados proporcionou a identificação de quatro perspectivas a serem utilizadas no BSC proposto: 1. Perspectiva do orçamento; 2. Perspectiva das pessoas e tecnologia; 3. Perspectiva de processos internos e 4. Perspectiva dos resultados institucionais. A partir da definição destas perspectivas, apresentou-se o mapa estratégico a ser utilizado pela diretoria. Por fim, a pesquisa evidenciou que o BSC se apresentou como um instrumento gerencial capaz de auxiliar o DIREDA na organização de suas atividades e na avaliação de seus resultados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Administração Pública. Instituição de Ensino Superior Pública.

ABSTRACT

Globalization has directly affected the organizations and people, once it is no different when it is about to public institutions, especially higher education institutions (HEIs). The HEIs have been intensifying and pushing efforts to this phenomenon to reach the expected result. In this context, the elaboration of an adequate strategic plan to the characteristics of the organization is essential. The objective in this study was to develop a proposal of strategic planning using the Balanced Scorecard, for the Distance Education Direction (*DIRED*) of the Federal University of Lavras - UFLA), a public institution located in *Minas Gerais*, Brazil. The study is justified, since it is necessary to understand these organizations, private or public, monitoring their processes and results. These organizations should strive for to define their mission, vision, values and know their weak and strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis (SWOT), contributing for the achievement of their goals and to maximize their results. This study had as main motivation to obtain information that promote the elaboration of a strategic planning, by using Balanced Scorecard BSC, allowing to visualize the organization from several perspectives at the same time. For the work development, the BSC model was created for the public sector based on the model created by Martins (2005). The methodology used to conduct the study was the case study developed in *DIRED/UFLA*. Therefore, we used documentary research, participant observation and workshops, in order to gather subsidies that would provide the elaboration of the model. The results analysis provided the identification of four perspectives to be used in the proposed BSC: 1. Budget perspective; 2. Perspective of people and technology; 3. Perspective of internal processes and 4. Perspective of institutional results. From the definition of these perspectives, the strategic map to be used by the board of directors was presented. Lastly, the research showed up that BSC performed itself as a capable management tool to support *DIRED* to organize its activities and to evaluate its results.

Keywords: Strategic Planning. Balanced Scorecard. Public Administration. Public Higher Education Institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	O Processo de Controle Estratégico.	19
Figura 2 -	Níveis de medição de desempenho.....	21
Figura 3 -	Visão e Estratégia como núcleo do <i>Balanced Scorecard</i>	26
Figura 4 -	Mapa estratégico.....	31
Figura 5 -	Diferenças entre o BSC tradicional e o adaptado ao setor público.	32
Figura 6 -	Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos.....	33
Figura 7 -	Perspectivas financeira e do cliente para as instituições do setor público	33
Figura 8 -	<i>Balanced Scorecard</i> para o setor público.	34
Figura 9 -	<i>Balanced Scorecard</i> para o sector público com cinco perspectivas.	35
Figura 10 -	Modelo de BSC para o setor público.....	36
Figura 11 -	Processo de pesquisa em investigação qualitativa.	47
Figura 12 -	Esquema dos Workshops.	49
Figura 13 -	Missão, visão e valores da DIREDD validados.	55
Figura 14 -	Mapa estratégico DIREDD.....	67
Figura 15 -	Mapa estratégico tipo semáforo DIREDD.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perspectivas BSC em IES.....	39
Tabela 2 - Análise SWOT DIRET.	56
Tabela 3 - Perspectiva Orçamento.....	59
Tabela 4 - Perspectiva Pessoas e Tecnologia.....	61
Tabela 5 - Perspectiva Processos Internos.	63
Tabela 6 - Perspectiva Resultados Institucionais.	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de Pesquisa	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos	12
1.1.3	Justificativas da Pesquisa	13
1.2	Estrutura do Trabalho.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Conceituando Planejamento Estratégico e Administração Estratégica.....	15
2.2	Indicadores de Gestão e desempenho.....	20
2.3	Balanced Scorecard	23
2.4	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	25
2.4.1	Perspectiva Financeira	26
2.4.2	Perspectiva do Cliente	27
2.4.3	Perspectiva dos Processos Internos	27
2.4.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	28
2.4.5	Implementação do BSC e Mapa Estratégico	29
2.5	Aplicação do BSC na Administração Pública.....	31
2.6	Aplicação do BSC em Instituições de Ensino Superior	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1	Tipo de Pesquisa	45
3.1.1	Objeto de Estudo.....	48
3.2	Coleta de dados.....	48
3.3	Técnica de Análise e Interpretação dos Dados	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	51
4.1	Histórico e Perfil da DIRED.....	51
4.1.1	Proposta de Planejamento Estratégico para DIRED/UFLA	53
4.1.2	Missão, Visão e Valores da DIRED/UFLA	53
4.1.3	Diagnóstico Estratégico do ambiente organizacional da DIRED.....	55
4.1.4	<i>Balanced Scorecard</i> aplicado à DIRED	58
4.1.4.1	Perspectiva Orçamento.....	59
4.1.4.2	Perspectiva Pessoas e Tecnologia	59
4.1.4.3	Perspectiva Processos Internos.....	62
4.1.4.3	Perspectiva Resultados Institucionais	64
4.1.6	Mapa Estratégio DIRED	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICES	79

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, o conhecimento cada vez mais assume um papel central. O valor é criado pela produtividade e pela capacidade de inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho, criando os ‘trabalhadores do conhecimento’, fazendo com que novos desafios se façam presentes: a produtividade do trabalho com o conhecimento e a formação deste novo trabalhador, como descreveu Drucker (1993). As rápidas e profundas mudanças têm marcado diferentes domínios da sociedade. Os avanços tecnológicos permitem que uma multiplicidade de informação proveniente de diversos meios permeie a vida dos indivíduos, requerendo destes rapidez no processamento da informação.

Drucker (1993) afirmou ainda que a economia da Nova Era do Conhecimento estabelecerá as novas fontes de riqueza: o conhecimento e a comunicação e, não mais, somente os recursos naturais ou o trabalho físico. As Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas no contexto das organizações do conhecimento e com forte apelo à formação humana.

A revolução chegou também à Educação Brasileira nos últimos anos, por meio da Educação a Distância (EAD). A educação, essencial para o aumento de conhecimento, vital para melhorar as qualificações das pessoas, desempenha um papel crítico para o futuro das nações. Notadamente sabe-se que a educação é um fator importante na aceleração do crescimento econômico, cultural e social de um país (YUKSEL; COSKUN, 2013).

No entanto, Moran (2007) alerta para o processo de mudança na educação, apontando que o processo não será fácil nem uniforme e as mudanças serão progressivas e irreversíveis.

O documento do Ministério da Educação “*Referenciais de qualidade para educação à distância*” destaca a importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de educação à distância (BRASIL, 2007). Diante deste contexto, percebe-se a importância de definir princípios, diretrizes e critérios que sejam Referenciais de Qualidade para instituições que ofertam cursos na modalidade EAD. Isto significa dizer que, cada vez mais, torna-se evidente a importância da gestão em programas educacionais.

Destarte, é imprescindível levar em consideração os processos de mudança nas concepções de ensino e de modernização da educação, que vêm ocorrendo ao longo das últimas décadas, principalmente dentro de inovações, tecnologias e procedimentos e, para tal, há a necessidade de estabelecer as estratégias e os mecanismos pelos quais se pode assegurar que esse processo funcione conforme o previsto (BOF, 2002).

Neste sentido, as iniciativas de EAD estão ganhando cada vez mais espaço no mundo empresarial e acadêmico como uma solução para competirem melhor no mercado e responderem de forma mais ágil às necessidades da Era do Conhecimento. Entretanto, conforme apontam as pesquisas de Marshall (2010) e Penicina (2011), as iniciativas em EAD não estão alinhadas aos objetivos fundamentais das instituições de ensino, bem como seus resultados não vêm sendo acompanhados de forma metódica.

Além disso, instituições educacionais estão vivendo novos desafios, dentre os quais se destacam o aumento de competitividade, mudanças tecnológicas, escassez de recursos ou alocações de recursos ineficientes, os quais têm levado muitas instituições educacionais, sejam elas do setor privado ou da esfera pública, a investirem em gestão para atingir seus objetivos. Estudos publicados por Ajardali, Kaderi e Tadjine (2012), Beard (2009), Karathanos e Karathanos (2005), Papenhausen e Einstein (2006), Philbin (2011), Schobel e Scholey (2012), Sordo et al. (2012), Stewart e Carpenter-Hubin (2001), Sudirman (2012), Umashankar e Dutta (2007) e Yüksel e Coskun (2013), mostram que as IES têm buscado no *Balanced Scorecard* (BSC), soluções para uma gestão mais coerente com a nova realidade do setor.

Em relação às instituições da esfera pública, frequentemente tidas como burocráticas, baseadas em princípios tais como uniformidade, impessoalidade e formalismo, depara-se também com novos desafios estratégicos, oriundos de uma globalização que alterou toda a estrutura do setor, modificando a intensidade de forças relativas, especialmente, maior exigência dos cidadãos.

Diante destes aspectos e devido à crescente complexidade em que a Administração Pública está envolta, obriga a uma melhoria contínua da eficiência, eficácia e economia (AMAT SALAS; SOLDEVILA GARCIA, 1999). No caso específico das instituições de ensino superior, as ações destas devem decorrer de estratégias empresariais através do desenvolvimento de planos que acompanhem as mudanças ambientais, nos quais a formulação de estratégias parta da visão e da missão, estabelecendo objetivos e metas com base no que a instituição deseja ser, ou estar, daqui a três, cinco, ou até dez anos.

Ademais, além das atenções dispensadas ao planejamento, as IES devem desenvolver novas capacidades, habilidades e competências para a implementação da estratégia com sucesso e o subsequente cumprimento da sua missão e objetivos. Isso dependerá da boa gestão e controle com o desenvolvimento e implementação de indicadores estratégicos, de qualidade e desempenho, bem como de novas tecnologias que possibilitem o seu monitoramento.

Face ao exposto, é fundamental a demanda por técnicas e métodos para aprimorar a gestão de IES e, nesse sentido, o *Balanced Scorecard* pode ser fundamental, pois permite gerir a estratégia, bem como clarificá-la e comunicá-la. Possibilita ainda que uma organização defina o caminho que pretende seguir, bem como assegurar-se de que não se desvia dele.

Esta pesquisa trata do desenvolvimento de uma proposta de *Balanced Scorecard* (BSC) ajustada ao planejamento estratégico de uma IES pública da cidade de Lavras - MG, mais especificamente à Diretoria de Educação à Distância (DIRED) da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Essa IES é reconhecida pela qualidade do ensino, pesquisa e extensão e por suas ações no plano social, cultural e ambiental.

1.1 Problema de Pesquisa

Com a realização deste estudo se propõe investigar o seguinte problema: que possíveis contribuições o *Balanced Scorecard* pode oferecer ao planejamento estratégico da Diretoria de Educação a Distância da Universidade Federal de Lavras (DIRED/UFLA)?

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de planejamento estratégico com utilização do *Balanced Scorecard*, para a Diretoria de Educação a Distância da Universidade Federal de Lavras.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Interagir com a DIRED
- b) Validar a missão, a visão e os valores da DIRED;
- c) Realizar o diagnóstico estratégico do ambiente organizacional da DIRED;
- d) Identificar os objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho, propondo ações que viabilizem o monitoramento e controle desses objetivos;
- e) Elaborar o mapa estratégico e determinar a relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard*.
- f) Analisar possíveis contribuições do BSC para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da DIRED.

1.1.3 Justificativas da Pesquisa

O cenário mundial está diante de um processo de intensificação da competitividade e capacidade de gerar inovações tecnológicas, onde as instituições de ensino devem estabelecer estratégias a fim de assegurar os seus objetivos, já que o conjunto dessas estratégias constitui um sistema de gestão.

Diante de tal cenário, fica evidente que as mudanças impostas pela evolução tecnológica e pelo ambiente globalizado aumentam a exigência por planejamento estratégico e processos de tomada de decisões efetivos na Educação a Distância. (ROVAI; DOWNEY, 2010; McCARTHY; SAMORS, 2009 apud WATKINS; KAUFMAN; ODUNLAMI, 2013).

O tema escolhido se justifica pela relevância do planejamento estratégico para as organizações e, sobretudo, pelas contribuições que a ferramenta *Balanced Scorecard* traz para a gestão em organizações do setor público, como a possibilidade de traduzir a estratégia em termos operacionais e metas tangíveis, por exemplo.

De acordo com o exposto na contextualização do problema, o *BSC* está sendo muito utilizado em IES, pois se mostra eficaz no que se refere ao auxílio da elaboração do planejamento estratégico e controle de processos organizacionais (HEINZEIN; STREICH, 2013). Do mesmo modo, é perceptível o crescimento de estudos sobre o BSC, tanto da sua versão original para aplicação na iniciativa privada, quanto das suas variações adaptadas à esfera pública.

Este estudo auxiliará na compreensão da aplicabilidade da ferramenta BSC em uma instituição de ensino superior pública com núcleo de Educação a Distância e para outras instituições semelhantes e poderá configurar-se como uma fonte de informação que contribuirá para que gestores possam decidir pela adoção ou não da ferramenta em suas organizações. Além disso, proporcionará análises e reflexões importantes que poderão colaborar para o crescimento e o desenvolvimento da DIRET, objeto do estudo.

1.2 Estrutura do Trabalho

Buscando encontrar fomento para atingir os objetivos propostos, a elaboração de uma ferramenta de planejamento estratégico para a Diretoria de Educação a Distância da UFLA, a presente dissertação está estruturada da seguinte forma: após esta introdução, é apresentada uma contextualização teórica sobre o conceito de planejamento e administração estratégica, seguida da conceituação de desempenho organizacional e da conceituação do *Balanced*

Scorecard e a possibilidade de utilizá-lo como uma ferramenta administrativa. Na sequência, trata-se especificamente sobre a utilização do *Balanced Scorecard* em organizações da Administração Pública e sua aplicação em instituições de ensino superior. Por fim, traz os procedimentos metodológicos adotados para a execução da pesquisa, bem como os métodos de coleta e de análise de dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa buscou abordar alguns conceitos e termos ao longo de seu desenvolvimento, a fim de corroborar com o ajustamento dos termos para facilidade de compreensão que poderão insurgir durante seu estudo.

Abordou-se nesta seção os temas que compõem o constructo teórico desta dissertação: Administração Estratégica; Planejamento estratégico; o *Balanced Scorecard (BSC)*; O BSC na Administração Pública e em instituições de ensino superior (IES). Nesses temas estarão fundamentadas e respaldadas as análises teóricas sobre os processos de formulação, implementação e controle, sendo de suma importância e ponto inicial para o desenvolvimento do BSC, que foi proposto como resultado desta dissertação.

2.1 Conceituando Planejamento Estratégico e Administração Estratégica

Partindo da hipótese que a formação e o conteúdo das estratégias estão amarrados às estruturas, contextos e ciclo de vida das organizações, conclui-se que não existe uma única, ou melhor, maneira de conceituar estratégia. Assim, o seu significado suscita mais de uma definição (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Porter (1996, p. 68), “a estratégia é uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Ainda segundo Porter (1986), a estratégia advém na escolha do mercado e clientes que a organização almeja atender, criando uma posição de defesa frente às forças competitivas. Dessa forma, a essência da estratégia está no posicionamento competitivo e na execução de atividades singulares, ou seja, em escolher, de forma deliberada, atividades a serem desempenhadas diferentemente dos rivais, a fim de proporcionar um conjunto único de valores a um determinado grupo de clientes.

A estratégia como posição é sinônimo de escolha. Assim, requer, também, optar pelo que não fazer, ou seja, na não satisfação de todas as necessidades dos clientes, mas sim escolher quais as necessidades de quais clientes a empresa quer satisfazer (PORTER, 2000). Na visão de Mintzberg (1987), a estratégia pode ser um plano, um pretexto, um padrão, uma posição ou uma perspectiva, cada qual na natureza de sua acepção, de formação emergente ou deliberada. Entende-se por estratégia emergente aquela em que padrões de ações se desenvolveram na ausência de intenções, e deliberada a que é formulada intencionalmente às ações, desde que essas sejam realizadas.

Administração estratégica é um processo sistemático que visa “posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta o seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas” (ANSOFF, 1993, p. 15). Nessa abordagem, o planejamento estratégico concentrava-se em decisões do tipo: onde e como a empresa atuaria no futuro.

Administrar estrategicamente é agir de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, ratificando um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento que alçará a organização à situação futura desejada (DIETSCHI; NASCIMENTO, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2012; OLIVEIRA, 2009).

Em suma, o processo estratégico é composto de duas etapas conjuntas, o planejamento e a administração estratégica. Como foi visto, o planejamento estratégico consiste na formulação de um plano e a previsão das ações para a implementação desse plano. A administração estratégica, além da condução das atividades planejadas, também deve controlá-las para verificar se essas atividades estão ocorrendo conforme o planejado.

Kaplan e Norton (1997a) utilizam duas definições-chave de estratégia: a primeira, com base no posicionamento competitivo; e a segunda na teoria de hipóteses sobre causas e efeitos entre as atividades exercidas pela empresa, ambas baseadas nas teorias de Porter (1986, 1989, 1996). Essas teorias foram as bases para o desenvolvimento do modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997a).

É importante ressaltar ainda que as empresas, além de competirem com base no posicionamento e em um sistema de atividades único, competem desenvolvendo e explorando capacidades e competências essenciais singulares (KAPLAN; NORTON, 1997a). Segundo os mesmos autores, as empresas que adotam estratégias baseadas em competências essenciais, ou capacidades exclusivas, podem iniciar o processo de planejamento estratégico identificando essas competências e capacidades críticas internas à empresa. Então, depois de identificadas as competências, a empresa passa a selecionar os segmentos de clientes e mercados onde essas competências e capacidades sejam realmente críticas na proposta de valor para os clientes.

Diante destes aspectos, a estratégia surge como fator primordial para atuar sobre essas mudanças, proporcionando uma melhor e mais eficiente redefinição dos objetivos das organizações, além de ações favoráveis a serem implementadas (ALEIXO; HOLANDA; ANDRADE, 2006).

As etapas da administração estratégica podem apresentar algumas variações conforme os diferentes autores e suas abordagens. Alguns autores, como Serra, Torres e

Torres (2004), Tavares (2000) e Thompson e Strickland (2000), apresentam a visão e missão como ponto de partida do processo. Já Certo e Peter (1993), Costa (2004), Oliveira (2001) e Tachizawa e Rezende (2000), concordam que a determinação da visão, missão e objetivos de uma organização acontece *a posteriori* da análise ambiental.

Para Wright, Kroll e Parnell (2007), o processo da administração estratégica é composto por três etapas principais:

- a) a formulação da estratégia (nos níveis empresarial, de unidades de negócios e funcional), que envolve a análise de oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo, a análise dos pontos fortes e fracos de seu ambiente interno, e a definição de missão, visão e objetivos gerais da organização;
- b) a implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e
- c) o controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados sejam alcançados).

Verifica-se que a identificação da missão e da visão da organização configura-se como um dos primeiros passos do processo de administração estratégica, e da consequente entrega de valor do serviço/produto ao cliente. A missão e a visão é que evidenciam, tanto para funcionários como para a sociedade, as diretrizes e os caminhos que serão seguidos pela organização.

Nesse sentido, a administração estratégica é dividida em três etapas; primeiramente ocorre a determinação da visão, missão e valores da organização, em seguida, análise do ambiente interno e externo. Essas atividades são a base para a formulação de estratégias corporativas, de negócios e de operações, definindo as ações que resultam em estratégias. Esta etapa representa a determinação dos cursos de ação para que se alcancem os objetivos estratégicos, dando origem a um plano de ações.

É nesta etapa que ocorre definição da visão e missão da empresa; análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; estabelecimento de objetivos, metas e fatores críticos de sucesso; e definição de estratégias. Sendo assim, uma ferramenta importante que possibilita estruturar a administração ao mesmo tempo em que fornece informações para a determinação dos elementos do BSC, auxiliando neste processo de alinhamento entre a metodologia e os planos de ação, é a análise S.W.O.T.

A ferramenta de análise S.W.O.T , confronta os pontos fortes – Strengths – e os pontos fracos – Weaknesses – da empresa em relação aos seus principais concorrentes, com as

oportunidades – Opportunities – e as ameaças – Threats – do ambiente externo. A finalidade desta análise é possibilitar que a empresa se posicione de forma a aproveitar possíveis oportunidades e evitar ameaças do ambiente externo, dando ênfase em seus pontos fortes e controlando o impacto de seus pontos fracos. Com isso, aumentam-se as chances para a definição de estratégias mais realistas, na busca pelo alcance dos objetivos da empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Neste sentido, será fundamental que na análise externa sejam identificadas as ameaças e as oportunidades e, na análise interna, as forças e as fraquezas da organização.

Na formulação da estratégia, as organizações devem, tendo por base as forças e fraquezas, desenvolver planos de longo prazo que permitam ultrapassar as ameaças e aproveitar as oportunidades (WHEELLEN; HUNGER, 2002).

A seguir ocorre a implementação, que significa colocar em ação tanto as estratégias desenvolvidas logicamente, quanto as que emergiram no processo de formulação do plano estratégico. Sem a implementação da estratégia, ou estratégias, de nada valerá ter um plano, pois sem a efetivação dessas, todas as análises realizadas na formulação do plano estratégico não surtirão os efeitos desejáveis. Na prática, a implementação do plano estratégico envolve a execução e o acompanhamento das estratégias propostas na etapa de formulação.

Geralmente, a implementação de estratégias requer alterações internas na empresa, na sua estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos disponíveis (OLIVEIRA, 2001).

A implementação também requer a tomada de decisões críticas resultantes da síntese que consta no plano estratégico de todo o processo desenvolvido anteriormente. Essas decisões abrangem três dimensões fundamentais: coordenação e integração de esforços; comprometimento grupal e individual dos envolvidos; competência técnica e gerencial (disponibilidade do capital intelectual, recursos tecnológicos e financeiros) (TAVARES, 2000).

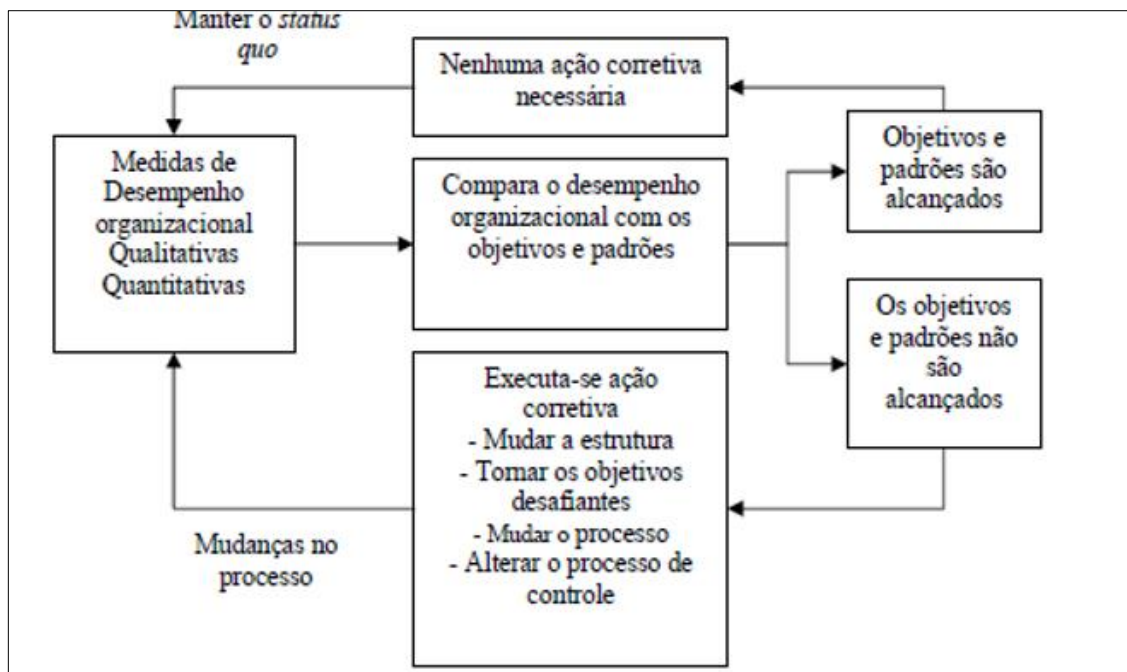
A execução é a colocação em prática dos planos aprovados, e o acompanhamento, que ocorre através de relatórios e indicadores, engloba todo o processo de implantação. O acompanhamento verifica se a organização está no rumo desejado, podendo implicar ou não em correções nas estratégias corporativas, de negócio, ou funcionais (COSTA, 2004).

Por último, acontece o controle que envolve o planejamento de um processo de antecipação ou detecção de problemas ou falhas de um plano para a prevenção e correção dessas em bases contínuas. O controle envolve quatro etapas fundamentais: estabelecer os resultados desejáveis para as decisões; definir medidas de *performance*; coletar informações da *performance* atual; comparar a *performance* atual com a estabelecida como desejável; e,

caso necessário, efetuar correções nos procedimentos que estejam gerando decisões deficientes e nas suas consequências quando possível (ACKOFF, 1970). O controle estratégico também consiste em determinar em que medidas as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos.

A atividade de controle estratégico é contínua e deve considerar o monitoramento de variáveis internas e externas à organização, geralmente, envolvendo as seguintes atividades: seleção das variáveis a serem avaliadas ou controladas; estabelecimento de padrões de desempenho para comparar o real com o planejado; mensurar o desempenho real da empresa; comparar o desempenho real aos padrões; e avaliar as ações corretivas a serem tomadas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Na Figura 1 apresenta-se o processo de controle estratégico.

Figura 1 – O Processo de Controle Estratégico.



Fonte: Certo e Peter (1993).

Em suma, o controle estratégico é o conjunto de três atividades básicas: medição do desempenho organizacional; comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões; e a tomada de ações com base nas informações obtidas do processo (CERTO; PETER, 1993).

Corroborando, Wright, Kroll e Parnell (2007), ressaltam que cada estágio do processo de administração estratégica deve ser considerado em conjunção com os demais porque uma alteração em um determinado ponto do processo afetará os outros estágios.

2.2 Indicadores de Gestão e desempenho

Avaliar o desempenho organizacional é fundamental para a sobrevivência de organizações em ambientes globalizados e competitivos (MACEDO; CORRAR, 2009). Assim, a administração estratégica, além da condução das atividades planejadas, também deve controlá-las para verificar se essas atividades estão ocorrendo conforme o planejado. Já o planejamento estratégico consiste na formulação de um plano e a previsão das ações para a implementação desse plano.

O sucesso do planejamento estratégico dependerá da qualidade da administração estratégica, sendo esta fundamentada nas atividades de controle através de sistemas de indicadores de *performance*, que fornecem informações de suporte à gestão e à tomada de decisões estratégicas. Assim, é fundamental que os indicadores sejam formulados em consonância com os objetivos e metas estratégicas e associados às áreas-chave do negócio.

Os indicadores devem explicitar características que traduzam as necessidades e expectativas dos clientes, sempre considerando os objetivos estratégicos da organização, bem como referenciais externos de comparação (TAKASHINA; FLORES, 1996). A Figura 2 representa a hierarquia de indicadores em três níveis de medição de desempenho organizacional

Figura 2 - Níveis de medição de desempenho.



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador com base no modelo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FNPQ (2002).

Conforme a figura anterior, os indicadores de desempenho global, gerencial de negócios, e da qualidade e do desempenho estão associados, respectivamente, aos níveis: estratégico ou corporativo; gerencial ou de negócios; e funcional ou operacional. Sendo assim, os indicadores de administração podem ser classificados em indicadores de desempenho global ou estratégico, gerenciais ou de negócios, e da qualidade e do desempenho.

Ainda, segundo uma visão mais técnica, indicadores podem ser considerados como dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. São utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados almejados pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*) (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FNPQ, 2003).

Além de medidas de resultados e tendências, os indicadores também devem propiciar comparações entre o desempenho de processos, de unidades e de organizações, objetivando fornecer parâmetros de referência para os resultados obtidos. Com base nesses resultados, é possível estabelecer a taxa de melhoria, a sua amplitude e importância (TAKASHINA; FLORES, 1996).

Neste sentido, fica evidente que os indicadores da qualidade e do desempenho e de estratégias, devem estar relacionados a algum objetivo que a organização deseja alcançar.

Para garantir indicadores eficientes e que não haja excesso de indicadores no nível estratégico, esses devem estar ligados estritamente aos objetivos estratégicos. Sugere-se, para isso, que a atividade de escolha e elaboração de indicadores concentre-se em: refinar a descrição dos objetivos estratégicos; identificar para cada objetivo o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo; e identificar as fontes de informações necessárias para cada indicador proposto bem como as ações necessárias que tornam essa informação acessível (KAPLAN; NORTON, 1997b).

No sentido de oferecer a mais alta proposição de valor a seus clientes e aprimorar o seu desempenho, os indicadores devem estar orientados para os resultados dos negócios de forma a direcionar as ações da empresa. Segundo Takashina e Flores (1996, p. 47) adaptado de FPNQ (1994), cada área-chave de negócio deve possuir um conjunto de indicadores consistentes que apresentem relações de interdependência e complementaridade entre seus elementos de forma a constituir um sistema que capte as relações de causa e efeito entre as áreas-chave do negócio.

Com o crescente aumento do valor de mercado das organizações na última década, novas áreas-chave de negócios passaram a merecer maior atenção, especialmente as relacionadas ao capital intelectual, ao qual foi atribuído esse aumento de valor. De tal modo, medidas relacionadas aos ativos inatingíveis, como o conhecimento, são cada vez mais necessárias, pois são a base de sua estrutura interna e externa, incluindo seus clientes e fornecedores, além de colaborarem para a valorização da empresa (SVEIBY, 2000).

Os sistemas de gestão de desempenho com base em indicadores estratégicos possuem duas correntes distintas em relação à postura estratégica. Essas correntes dividem-se entre: os sistemas tradicionais de medição, que atribuem o desempenho da organização a melhorias contínuas em seus processos isoladamente; e os sistemas atuais, em que o desempenho é resultado do aperfeiçoamento contínuo na execução de um conjunto de atividades interrelacionadas exercidas pela empresa, a exemplo do BSC.

Vale ressaltar aqui que a avaliação do desempenho parte do pressuposto de que as organizações devem adotar sistemas de controle operacionalizados por meio de indicadores, ou seja, fórmulas ou regras que permitem a quantificação do desempenho (ANTHONY, 1965; DE HAAS; KLEINGELD, 1999 apud MÜLLER, 2014). Desta forma, ferramentas de avaliação de desempenho são fundamentais tanto para as IES quanto para organizações de outras naturezas.

Na seção seguinte, discute-se, então, em detalhes o BSC.

2.3 Balanced Scorecard

Atualmente, o planejamento e a administração estratégica fazem parte de um único processo contínuo, bem mais amplo que o planejamento estratégico (TACHIZAWA; REZENDE, 2000). Considerando isso na elaboração do plano estratégico, a organização deverá prever os meios como as estratégias planejadas serão traduzidas em ações, através do alinhamento de políticas, habilidades pessoais, recursos técnicos, financeiros e materiais (TAVARES, 2000).

Com o objetivo de integrar o planejamento e a gestão de modo que não haja dicotomia entre formulação e implementação, entre estratégia e ação, na década de 1990 surge o *Balanced Scorecard*. Um sistema de gestão para administrar a estratégia, a longo prazo, capaz de traduzir a missão e a estratégia em um conjunto abrangente de medidas de desempenho e ações que são as bases da gestão estratégica eficiente (KAPLAN; NORTON, 1997b). O *Balanced Scorecard* consiste em uma ferramenta de gestão do desempenho organizacional integrado que possibilita às organizações tornar claro suas estratégias e traduzi-las em ações.

O *Balanced Scorecard* (BSC), enquanto sistema de gestão estratégica pode ser usado tanto em organizações nas quais o processo de planejamento estratégico esteja avançado, quanto em empresas em que este se encontre incipiente. No primeiro caso, o BSC pode ser integrado ao planejamento estratégico vigente, enquanto que, no segundo, pode ser utilizado como um catalisador do processo de formulação de estratégias. A integração entre o BSC e o planejamento estratégico ocorre no momento em que são formulados os objetivos e metas estratégicas, seguidos da escolha de indicadores e da elaboração de um plano para a sua implementação (KAPLAN; NORTON, 2000; SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O *Balanced Scorecard* teve a sua origem num estudo realizado durante o ano de 1990, o qual tinha por base mostrar que a medição da atuação empresarial assenta da

contabilidade financeira, era uma forma que estava bastante obsoleta. Segundo Kaplan e Norton (1997b) o *BSC* permite não só clarificar e comunicar a estratégia como também gerí-la. Assim, o *BSC* pode converter-se na “pedra angular” dos sistemas de gestão de uma organização.

A dinâmica dos processos de esclarecimento da visão, comunicação de objetivos, planejamento e aprendizado fazem do *BSC* um sistema de gestão estratégica que coloca a organização no rumo de sua visão e da sua estratégia. Assim, o *BSC* proporciona ajustes e a mudança da própria estratégia durante o processo de implementação, de forma que não só mensura como também estimula mudança.

Nesse sentido, conforme Kaplan e Norton (1997b), o *BSC* pode ser utilizado para esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda empresa; alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Definir o melhor instrumento e as técnicas adequadas, que respeitem e vão ao encontro da cultura organizacional, que tornem a avaliação da *performance* menos subjetiva possível e que sejam capazes de propiciar um adequado processo de *feedback* são grandes desafios.

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a estratégia de uma organização em objetivos e medidas concretas.

Matias-Pereira (2012, p. 154) define *Balanced Scorecard* (BSC) como sendo:

[...] um instrumento de gestão organizacional relevante, capaz de fornecer um referencial de análise da estratégia orientada para a criação de valor futuro (...). É preciso definir claramente os objetivos e estratégias (...) e alinhar o resto da organização com os objetivos propostos; revisar os processos internos ineficazes para o atendimento desses objetivos; definir indicadores controláveis e quantificáveis, e efetuar seu controle sistemático. Nesse sentido, busca-se proceder inicialmente um alinhamento entre a visão e missão da organização e objetivos e estratégias [...].

Segundo Kaplan e Norton (1997b), a forma como este objetivo pode ser conseguido assenta em três princípios fundamentais:

- a) as relações de causa-efeito;
- b) os resultados e os indutores de desempenho e,
- c) a relação com os objetivos financeiros.

O mesmo autor ressalta que o BSC pode ser utilizado como um sistema de gestão estratégica quando se extrai o verdadeiro poder desta ferramenta de gestão, tornando possível a viabilização de processos gerenciais críticos, como: o esclarecer e traduzir a visão e estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

A filosofia do BSC deve estar estruturada na abordagem global da estratégia organizacional e apoiada sobre quatro perspectivas, para as quais são afixadas metas e determinados indicadores os quais devem funcionar de forma interligada, estabelecendo, como já dito, relações de causalidade entre todas as perspectivas (MIZRAHI; CANEN, 2012), com o intuito de alcançar todos estes benefícios. Como foi visto, o BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997b).

Sayed (2013) esclarece que o BSC possibilita uma visão holística da organização e assegura organização e foco no processo de planejamento. É baseado na avaliação real das capacidades da organização.

Para o pleno funcionamento dessa ferramenta e diante da importância destes fatores, abordaremos, detalhadamente, os principais elementos do *Balanced Scorecard*.

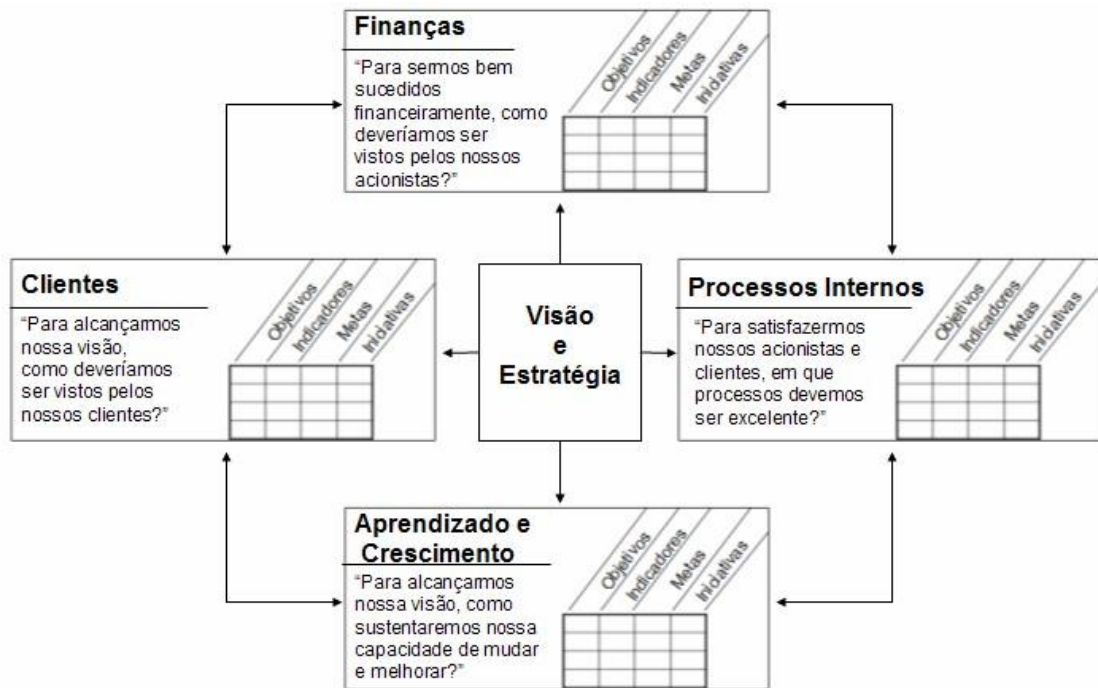
2.4 Perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)

Demonstrar a estratégia de uma organização em indicadores que permitam avaliar a execução dos objetivos bem como as causas que provocam desvios é o objetivo do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997b), afirma que a tradução da estratégia, de organização, deverá ser feita por um conjunto de indicadores que definam os objetivos estratégicos de longo prazo e os mecanismos para alcançar esses objetivos.

É importante ainda destacar que o BSC é um sistema de comunicação, informação e aprendizado. Sendo assim, antes de iniciar o processo de implantação da ferramenta *Balanced Scorecard*, a organização deve esclarecer as seguintes questões em cada uma das quatro perspectivas conforme ilustra a Figura 3:

Figura 3 - Visão e Estratégia como núcleo do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Kaplan e Norton (1997b).

A análise das questões, expostas na Figura 3, resulta em um diagnóstico da situação da empresa em relação aos seus processos críticos, demonstrando o que essa deve fazer para tornar possíveis as suas estratégias e alcançar a sua visão. Para a melhor compreensão do sistema, estão descritas, na sequência, as quatro perspectivas do desempenho organizacional propostas pelo modelo *BSC*, como segue.

2.4.1 Perspectiva Financeira

Nessa perspectiva, o ponto de partida da tradução estratégica é contrabalançar e articular os objetivos financeiros no curto prazo de redução de custos e melhoria de produtividade com o objetivo, no longo prazo, de aumento lucrativo da receita, havendo o equilíbrio das forças contraditórias. O objetivo final da empresa é a busca dos melhores resultados. Nota-se que o crescimento se realiza pela expansão das oportunidades de receita e pelo aumento de valor para os clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997a), o *Balanced Scorecard* deve traduzir a estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os com as ações desenvolvidas no âmbito dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Infere-se que os objetivos e indicadores de desempenho financeiro exercem o papel de definir o desempenho global esperado da estratégia e o de estabelecer as metas para os objetivos das demais perspectivas do BSC.

Após determinar os objetivos e indicadores financeiros, como base do processo de elaboração do BSC, pode-se então determinar os objetivos e indicadores da perspectiva do cliente.

2.4.2 Perspectiva do Cliente

Nessa perspectiva, a estratégia é baseada em oferecer uma proposta de valor diferenciado para conquistar novos clientes ou aumentar a participação no mercado com clientes existentes. Essa perspectiva permite que se identifiquem e alinhem os indicadores de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade dos segmentos específicos de clientes e dos mercados-alvo. Para a proposta de valor, as variáveis envolvidas são: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com clientes, imagem e reputação (KAPLAN; NORTON, 1997a).

O BSC é capaz de traduzir as definições genéricas de missão em medidas específicas de desempenho que refletem o que realmente importa aos clientes. (KAPLAN; NORTON, 1992).

Portanto, a satisfação dos clientes é uma fonte de valor sustentável nessa perspectiva. Com isso, a estratégia exige a definição clara dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para atendê-los, comunicando-a a toda organização.

Após determinar os objetivos e indicadores da perspectiva do cliente, segue-se para o desenvolvimento da perspectiva dos processos internos.

2.4.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na construção do *Balanced Scorecard* será essencial que as organizações se centrem na cadeia de valor dos processos internos, que se inicia com o processo de inovação, seguida dos processos operativos e concluída com o serviço pós-venda (KAPLAN; NORTON, 1997a).

“O processo de derivar objetivos e indicadores para a perspectiva dos processos internos representa uma das diferenças mais claras entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição da atuação” (KAPLAN; NORTON, 1997a, p. 106).

Seguindo esses propósitos, a estratégia é criar valor por meio dos processos internos. Essa perspectiva identifica os processos de negócios e atividades específicas, onde a organização deve ser excelente para apoiar a proposição de valor para o cliente. Os processos internos de geração de valor compreendem quatro processos críticos de gestão: 1) processos de gestão operacional (relacionamento com fornecedores, produção de bens e serviços, logística e distribuição, e gerenciamento de riscos); 2) processos de gestão de clientes (seleção de clientes, prospecção de clientes, retenção de clientes, relacionamento com clientes); 3) processos de inovação (identificar oportunidades, gestão de P&D, projeto e lançamento); 4) processos regulatórios e sociais (desempenho ambiental, desempenho em saúde e segurança; práticas trabalhistas, investimentos comunitários).

Os indicadores na perspectiva dos processos internos estão muito mais relacionados com os meios do que com os fins. O alcance dos objetivos estabelecidos na perspectiva dos processos internos acontece principalmente em função dos comportamentos e ações desempenhadas pelos funcionários, o que finalmente nos leva à perspectiva do aprendizado e do crescimento.

2.4.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A estratégia é identificar as necessidades de investimentos em infraestrutura física e em ativos intangíveis para conseguirem obter resultados financeiros satisfatórios de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997a).

Este alinhamento determina o valor dos ativos intangíveis e essa perspectiva especifica os três tipos de ativos intangíveis da organização: pessoas, sistema de informação e processos organizacionais. A combinação dessas medidas à estratégia ocorre através: das funções estratégicas, que alinham as pessoas com os temas estratégicos; do sistema de informação, que alinha o capital da informação aos temas estratégicos; e da agenda de processos organizacionais, que alinha e integra o capital organizacional para o aprendizado e a melhoria contínua dos temas estratégicos. Quando esses três componentes estão alinhados com a estratégia, a organização possui alto grau de prontidão estratégica, ou seja, “a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004a, p. 14).

Esta perspectiva é a que apresenta maiores dificuldades no que se refere a medições concretas, muitas vezes é difícil para os gestores identificarem indicadores adequados aos objetivos e estratégias estabelecidas. A partir da definição das quatro perspectivas apoiadas

na visão e missão organizacional ou nos objetivos da unidade de negócio, reúnem-se informações suficientes para a elaboração do mapa estratégico.

2.4.5 Implementação do BSC e Mapa Estratégico

O Balanced Scorecard, como sistema de gestão estratégica, auxilia a empresa em importantes processos gerenciais: 1) estabelecimento de metas individuais e de equipe; 2) remuneração; 3) alocação de recursos, planejamento e orçamento; 4) *feedback* e aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997a). Esse processo compreende uma sequência de dois tipos de atividades: atividades preliminares de desenvolvimento ou confirmação da missão, visão, valores essenciais, estratégias e objetivos estratégicos, onde se busca chegar a um consenso; e atividades de construção do scorecard propriamente ditas, ou seja, a determinação das relações de causa e efeito entre os objetivos em cada uma de suas perspectivas, a definição de indicadores e metas de desempenho, e a representação gráfica dessas relações na forma de um mapa estratégico da organização.

Entre as abordagens de construção e implementação de BSC sugeridas por Campos (1998), Kaplan e Norton (1997a), Nivem (2005), Olve, Roy e Wetter (2001) e Rampersad (2004), dadas as suas similaridades, optou-se aqui por descrever em detalhes o processo de implementação de BSC concebido originalmente por Kaplan e Norton (1997b). A seguir, estão descritas em detalhes as fases de construção do BSC definidas por Kaplan e Norton (1997b).

O processo de construção do BSC deve estar apoiado nos quatro processos gerenciais críticos descritos na seção anterior: esclarecimento e tradução da visão e da estratégia; comunicação e vinculação; planejamento e estabelecimento de metas; e o *feedback* e aprendizado estratégico. A partir do alinhamento entre esses processos, é dado prosseguimento à construção do BSC composta por quatro etapas: 1) definição da arquitetura de indicadores; 2) estabelecimento de consenso em função dos objetivos estratégicos; 3) escolha e elaboração dos indicadores; e 4) preparação do plano de implementação.

Todas as etapas de construção do BSC são coordenadas por um responsável denominado o arquiteto do sistema. As relações de causa-efeito são um aspecto central no *Balance Scorecard* (NORREKLIT, 2000; MOORAJ et al., 2004). Segundo Dávila (1999), estes são o motor de um modelo de negócio. Norreklit (2000) infere que uma das dificuldades do *Balanced Scorecard* é vincular as medidas das quatro perspectivas numa relação causal.

Kaplan e Norton (1996) afirmam que os objetivos estratégicos não financeiros devem ser uma combinação de medidas financeiras e não financeiras e não devem incidir apenas num conjunto arbitrário de medidas. As relações de causa-efeito são essenciais, pois como refere Norreklit (2000), verifica-se a possibilidade de fazer prognósticos para as medidas financeiras futuras com base nas medidas das áreas não financeiras.

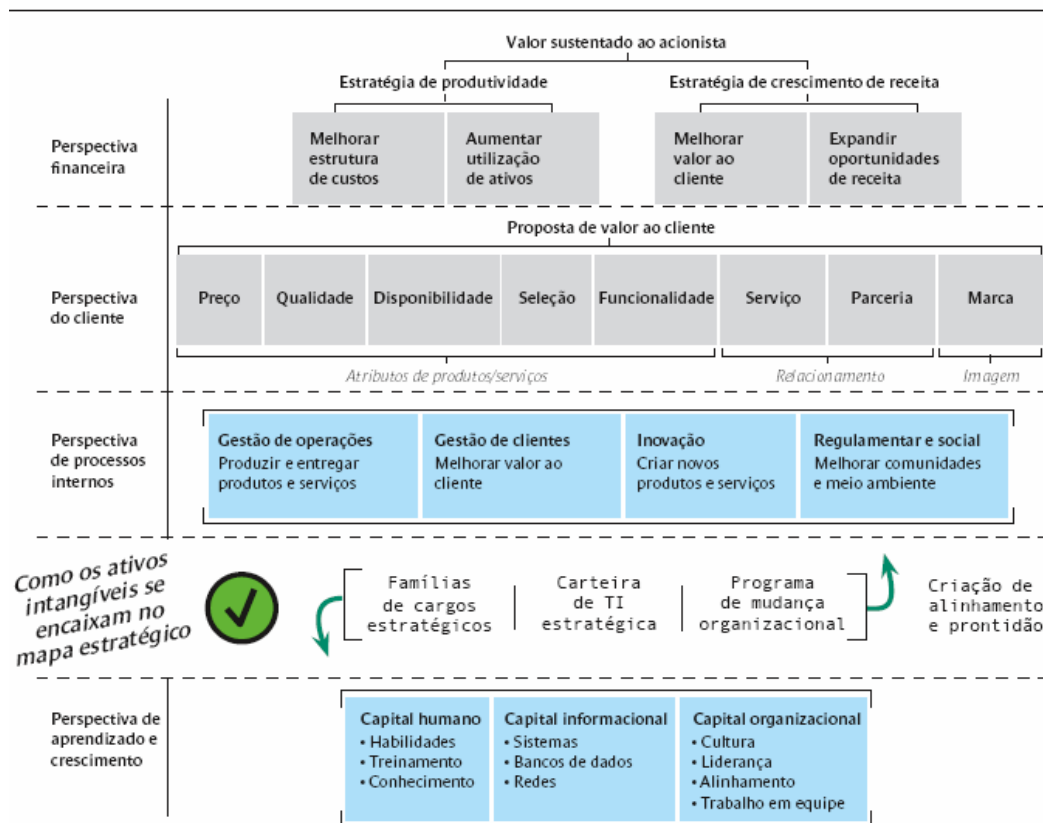
Como apresenta Giollo (2002), a estratégia é um conjunto de relações hipotéticas de causa-efeito. Neste sentido, “o sistema de medição deve estabelecer de forma explícita as relações (hipóteses), entre os objetivos (e medidas) nas diversas perspectivas, com o intuito de poderem ser geridas e validadas” (KAPLAN; NORTON, 1997b, p. 44).

O *Balanced Scorecard* deve, para todas as perspectivas, identificar e explicitar a sequência de hipóteses sobre as relações de causa-efeito entre as medidas de resultados e os indutores de desempenho dos mesmos (GIOLLO, 2002; KAPLAN; NORTON, 1997a). Qualquer indicador selecionado para o *Balanced Scorecard* que permita comunicar o significado da estratégia da organização deve ser um elemento da cadeia de relações de causa-efeito (KAPLAN; NORTON, 1997b; ROCHA, 2000).

Os mapas estratégicos consistem de uma estrutura que vincula os ativos intangíveis da organização (pessoas, informações e conhecimento) à geração de valor para o acionista através das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) inter-relacionadas. As perspectivas, financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento descrevem, respectivamente: os resultados tangíveis da estratégia; a proposição de valor para os clientes; os processos críticos que criam valor diferencial para o cliente; e os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004b).

Como pode ser comprovado, o mapa estratégico é a representação gráfica das relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e permite uma visualização estratégica da organização conforme a figura a seguir:

Figura 4 - Mapa estratégico.



Fonte: Kaplan e Norton (2004b, p. 41).

Entretanto, os mapas estratégicos podem ser construídos em função dos vários tipos de estratégia que a organização venha a adotar (KAPLAN; NORTON, 2004a).

Segundo Niven (2005), o BSC fornece uma estrutura capaz de realizar a mudança de uma organização, que toma a decisão de viver a sua estratégia, para aquela que de fato faz a estratégia acontecer. O BSC descreve a estratégia e é capaz de dividi-la em diversas partes por meio dos fatores críticos de sucesso, objetivos e medidas escolhidos em cada uma das perspectivas. Assim, se trata de um sistema de gestão capaz de vencer as barreiras entre o planejamento estratégico e sua devida implementação.

Tendo compreendido a evolução e modelo de aplicação do BSC, trataremos da aplicação do modelo na administração pública.

2.5 Aplicação do BSC na Administração Pública

A relevância das perspectivas depende do tipo de organização. O *Balanced Scorecard* foi originalmente desenvolvido e adotado inicialmente para aplicação em organizações

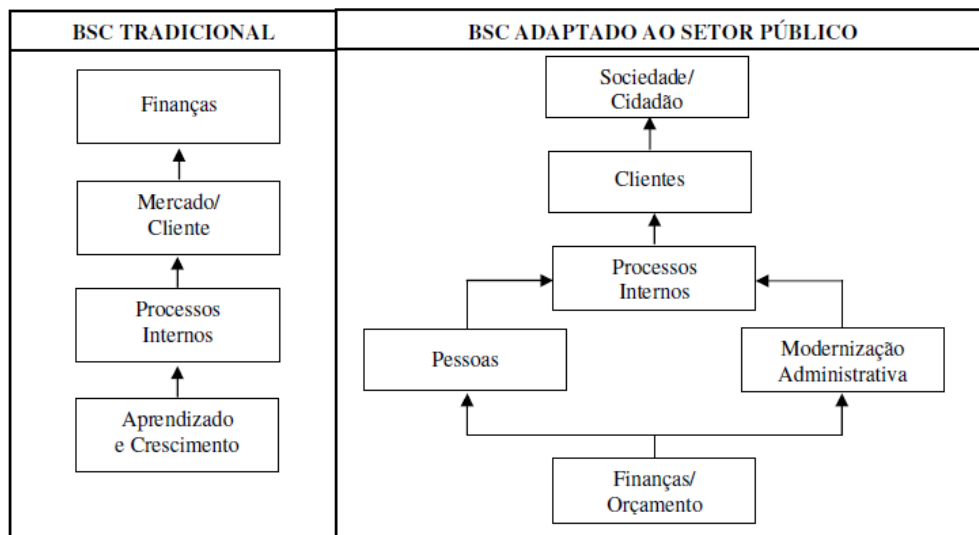
lucrativas como, por exemplo, a Rockwater e FMC Corporation (KAPLAN; NORTON, 1997a, 1997b). No entanto, Griffiths (2003), reconheceu a utilidade da sua implementação, tanto em organizações privadas, como públicas sem fins lucrativos.

Sendo um modelo criado para o setor privado, teve de sofrer ajustes para poder ser utilizado no setor público, desde logo justificados pelo fato de estas organizações não visarem a obtenção de lucro. Visto que as características destas organizações são muito particulares destacando-se desde logo a excessiva burocracia existente e a hierarquia rígida.

O *Balanced Scorecard* aplicado à administração pública é muito semelhante ao original, mantendo as quatro perspectivas e a estratégia no centro do modelo. O que altera é a posição da perspectiva financeira, que troca de posição com a perspectiva do cliente.

Assim, no topo aparece a perspectiva do cliente, o que é justificado pelo fato de o fim das organizações ser distinto. Quando se trata de organizações privadas, o mais importante é a perspectiva financeira, pois os detentores do capital querem obter um retorno do seu investimento. Já no que respeita a entidades não lucrativas, o mais importante é o cliente, logo, esta perspectiva assume lugar de destaque no modelo, ficando no topo.

Figura 5 - Diferenças entre o BSC tradicional e o adaptado ao setor público.



Fonte: Ghelman e Costa (2006, p. 8).

Para Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) o *Balanced Scorecard* pode contribuir para a melhoria da eficácia, eficiência e da qualidade da Administração Pública.

Neste sentido, Kaplan e Norton (2001) enfatiza que uma organização sem fins lucrativos tem que colocar subordinada à missão da organização e em igual importância as perspectivas financeiras e do cliente, conforme figura abaixo:

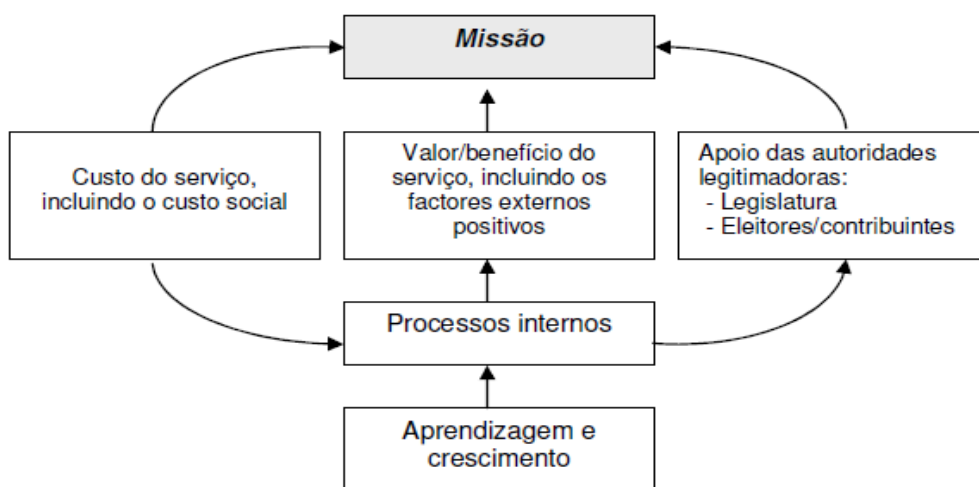
Figura 6 - Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos.



Fonte: Kaplan e Norton (2000).

Em outra abordagem, Kaplan e Norton (2001) consideram então que as instituições públicas podem ter a necessidade de repensar as perspectivas financeira e do cliente. Depois de definidos os objetivos para estas três perspectivas (custo incorrido, criação de valor e apoio legitimado), a organização pode identificar os objetivos para os processos internos e aprendizagem e crescimento (Figura 7).

Figura 7 - Perspectivas financeira e do cliente para as instituições do setor público.



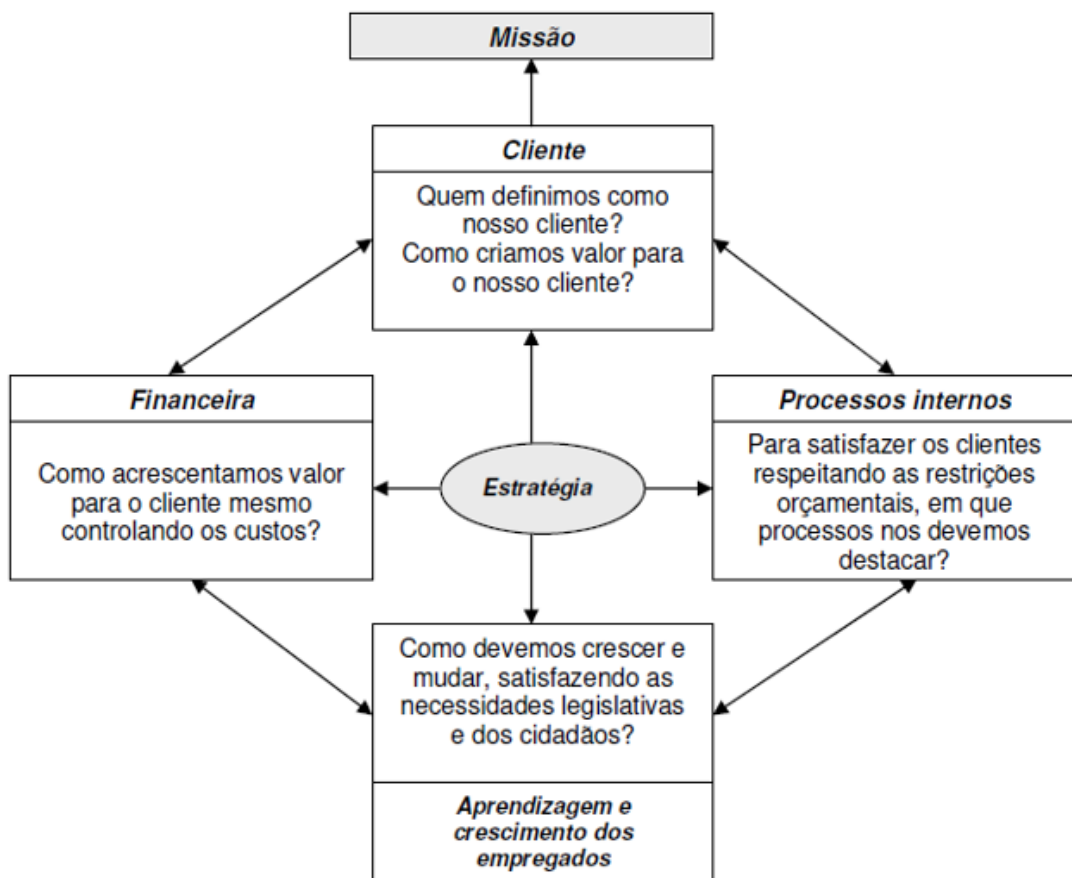
Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 149).

Kaplan e Norton (2001) enfatiza que o *Balanced Scorecard* pode ser importante na administração pública, principalmente na comunicação aos funcionários e aos eleitores dos resultados atingidos para os diferentes *drivers* adotados por cada instituição, na definição da missão da Instituição bem como o elevar da importância da perspectiva do cliente.

O mesmo autor ressalta que, o BSC potencializa a principal razão de existir dos órgãos públicos (servir aos cidadãos e não apenas controlar os gastos e as despesas), além de permitir a comunicação dos resultados e dos indutores de atuação que possibilitarão à organização alcançar os objetivos estratégicos.

Tendo em consideração a missão deste tipo de instituição, o *Balanced Scorecard* deve elevar o papel do cliente e reduzir o peso dos indicadores financeiros (NIVEN, 2003). Daí o autor defender que o *Balanced Scorecard* deve sofrer algumas alterações na sua estrutura básica, conforme o modelo que se segue.

Figura 8 - *Balanced Scorecard* para o setor público.

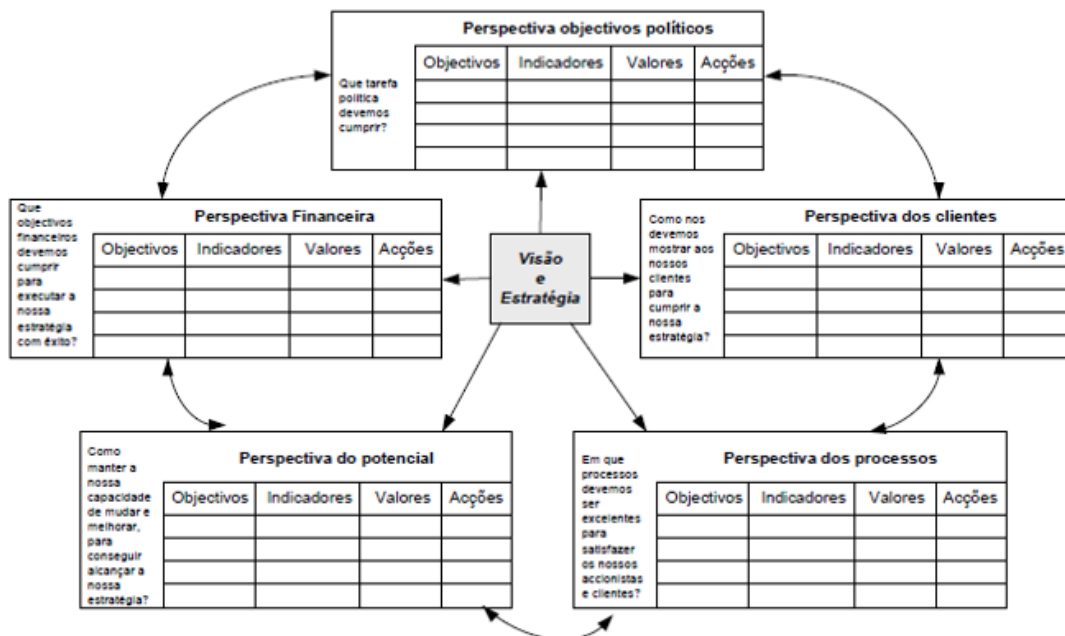


Fonte: Niven (2003, p. 380).

Segundo Niven (2003) um aspecto a levar em consideração na implementação do *Balanced Scorecard* à Administração Pública, será o fato de ele estar dominado pela noção de que o equilíbrio entre as diferentes perspectivas e indicadores deve promover a rentabilidade de longo prazo. O mesmo autor aponta que as relações de causa-efeito também delineiam o caminho para que a estratégia possa ser alcançada na aplicação do BSC em uma instituição pública.

Horváth e Partners (2003) apresentam um modelo de *Balanced Scorecard* com cinco perspectivas: clientes, objetivos políticos, processos, do potencial e financeira, conforme a figura abaixo:

Figura 9 - *Balanced Scorecard* para o sector público com cinco perspectivas.



Fonte: Horváth e Partners (2003, p. 465).

Martins (2005) também desenvolveu um modelo adaptado do BSC, no qual a metodologia está voltada especificamente para a gestão estratégica de uma organização pública.

Figura 10 - Modelo de BSC para o setor público.



Fonte: Martins (2005).

É importante compreender os aspectos das perspectivas que dão forma à estrutura do *Balanced Scorecard* no modelo de Martins (2005). São eles:

a) usuários: no intuito de cumprir a missão da organização pública, devem ser levantados questionamentos para definir o atendimento às demandas dos usuários/clientes;

b) processos internos: para atender plenamente às necessidades dos usuários/clientes da organização, deve-se atentar aos aspectos que devem ser aperfeiçoados e melhorados nos processos internos;

c) inovação: buscando atender completamente às demandas dos usuários/clientes, deve-se identificar o que pode ser inovado e aprimorado;

d) pessoas: para atender plenamente aos seus usuários/clientes, a organização deve buscar aumentar a qualidade de sua atuação;

e) responsabilidade financeira: a organização deve procurar meios de otimizar os recursos públicos aplicados.

A aplicação desta ferramenta exige rigor e disciplina em qualquer estrutura organizativa. Antes de determinar o modelo de BSC para o setor público a ser utilizado ou readaptado, faz-se necessário conhecer as particularidades que envolvem esse tipo de organização, para identificar quais são as perspectivas que devem ser inseridas ou retiradas da estrutura do BSC, visto que o objeto de estudo é a DIREC/UFLA.

Nesse sentido, na próxima seção serão abordados especificamente os aspectos referentes à aplicação do *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior.

2.6 Aplicação do BSC em Instituições de Ensino Superior

As IES, assim como todas as outras organizações, são constituídas em função da realização de objetivos organizacionais. Em essência, toda IES apresenta ao menos três objetivos organizacionais básicos: 1. promover a aprendizagem; 2. promover a produção do conhecimento; e 3. promover ações comunitárias. Considerando, então, que as IES desenvolvem seus processos práticos em torno destes três objetivos fundamentais, assim como toda organização, a gestão de seus esforços só será possível mediante seu monitoramento e controle.

Neste sentido, a sociedade tem cobrado das instituições públicas de ensino superior, assim como de outras organizações da esfera pública, maior eficiência na execução de suas atividades e na prestação de serviços, por meio do aumento da sua produtividade e do aperfeiçoamento de suas práticas administrativas. Este fato tem contribuído para aproximar o desempenho e a gestão destas instituições dos padrões encontrados na iniciativa privada.

Meyer Júnior e Lopes (2015), defendem a aplicação de alguma ferramenta administrativa na gestão de IES, já que nos trazem um olhar crítico a simples importação indiscriminada de ferramentas e técnicas administrativas, sem o devido cuidado, típico dos modismos comuns à área administrativa.

A necessidade de melhoria do planejamento e da gestão de instituições de ensino superior neste mundo altamente conectado tem sido reconhecida por estudiosos, gestores e formuladores de políticas em matéria de educação. De acordo com Han et al. (2015), as instituições públicas de ensino superior geralmente não têm utilizado ferramentas e técnicas de gestão científica para facilitar o seu desenvolvimento estratégico e operação diária.

Diante deste processo, é essencial que seus gestores disponham de ferramentas administrativas que lhes permitam elaborar um planejamento estratégico que determine metas e ações para atuar nesse contexto caracterizado pelo envolvimento de vários atores. Um desses instrumentos que demonstram ter o dinamismo e a capacidade de trabalhar a estratégia e a mensuração de desempenho em instituições de ensino superior é exatamente o *Balanced Scorecard*.

A implementação do *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior não está ainda generalizada, visto que este tipo de organização tem uma missão muito particular. A utilização do *Scorecard* nas instituições de ensino superior público contribui para a definição, comunicação e clareza da sua estratégia.

Em grande parte, as IES têm sua missão ou visão bem clara que define, em termos gerais, as metas da Instituição. Dentro do contexto desses objetivos, a Instituição deve decidir o que será comparado com outras organizações (benchmark) e qual o desempenho que vai medir. O *Balanced Scorecard* marca os principais elementos estratégicos através do equilíbrio de uma série de indicadores de desempenho, garantindo que a ação acompanhe a estratégia definida para atingir os objetivos (DORWEILER; YAKHOU, 2005).

De acordo com Müller (2001), o *Balanced Scorecard* é um instrumento auxiliar de gestão que permite a ligação entre a macro e a micro gestão, ou seja, entre a estratégia e as ações operacionais.

Segundo o mesmo autor, as instituições de ensino superior terão de se preocupar em satisfazer as necessidades dos alunos, da sociedade, dos professores, técnicos e funcionários.

Corroborando Sordo et al. (2012) consideram que a implementação do BSC nas IES oferece utilidade justamente por não estar focado em medidas econômicas e financeiras tradicionais, permitindo a captura de aspectos multidimensionais, tais como capital intelectual, capital relacional, capacidade de produzir e transmitir conhecimentos, entre outros.

Em suma, “O *Balanced Scorecard* é, para os diretores das instituições de ensino superior, uma ferramenta completa que propicia a tradução da visão e da estratégia (declarações de missão para transmitir valores e crenças) da instituição de ensino superior num conjunto coerente de medidas de desempenho, que subsidiam a sua operacionalidade” (MULLER, 2001).

Diante da variedade de possibilidades de se organizar a metodologia do *Balanced Scorecard* para instituições de ensino superior AL-Hosaini e Sofian (2015), fazem uma interessante revisão de pesquisas que tratam do uso do BSC no contexto das IES e elaboram uma tabela onde apresentam os referidos autores, títulos dos artigos e identificando as perspectivas que foram adotadas nas IES investigadas.

Tabela 1 - Perspectivas BSC em IES. (Continua)

Autor / Ano	Título do Artigo	Número de Perspectivas	Perspectivas Aplicadas
(RUBEN, 1999)	<i>Toward a Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework.</i>	5	Perspectiva do ensino / aprendizagem. Perspectiva de bolsas de estudo e pesquisas. Perspectiva de serviço público e alcance externo. Perspectiva de satisfação no trabalho. Perspectiva Financeira.
(ROCHA, 2000)	Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócio 4 da Universidade Gama	5	Perspectiva da educação. Perspectiva financeira. Perspectiva do cliente. Perspectiva dos processos internos. Perspectiva do aprendizado e do crescimento.
(MÜLLER, 2001)	Desenvolvimento de Modelo de Gestão aplicado à universidade, tendo por base o <i>Balanced Scorecard</i>	5	Perspectiva social. Perspectiva financeira. Perspectiva dos clientes. Perspectiva dos processos internos. Perspectiva do aprendizado e do crescimento.

Tabela 1 - Perspectivas BSC em IES. (Continua)

(LIMA, 2003)	Uma proposta do <i>Balanced Scorecard</i> para a Gestão Estratégica das Universidades Fundacionais de Santa Catarina	4	Perspectiva das funções acadêmicas. Perspectiva dos processos geradores de valor. Perspectiva do desenvolvimento e crescimento pessoal. Perspectiva da gestão econômico financeira.
(SHUN-HSING, CHING-CHOW e SHIAU, 2006)	<i>The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education</i>	4	Perspectiva financeira. Perspectiva dos clientes. Perspectiva dos processos internos. Perspectiva do aprendizado e do crescimento.
(BALLENTINE e ECKLES, 2009)	<i>Dueling scorecards: how two colleges utilize the popular planning Method</i>	3	Perspectiva financeira. Perspectiva dos processos internos. Perspectiva do desenvolvimento humano e organizacional.
(BEARD, 2009)	<i>Successful applications of the balanced scorecard in higher education</i>	6	Perspectiva do resultado de aprendizagem dos estudantes. Perspectiva do aprendizado de alunos. Perspectiva de estudantes e <i>stakeholders</i> e resultados. Perspectiva do orçamento, finanças e mercado. Perspectivas dos resultados de professores e funcionários. Perspectiva da efetividade organizacional. Perspectiva da governança e responsabilidade social.

Tabela 1 - Perspectivas BSC em IES. (Continua)

Autor / Ano	Título do Artigo	Número de Perspectivas	Perspectivas Aplicadas
(WEISENSEE, MCINNIS e HULT, 2009)	<i>Integrating financial and non-financial information to enhance strategic decision making capabilities at McMaster University</i>	4	Perspectiva do Stakeholder. Perspectiva Financeira. Perspectiva Interna. Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento.
(YU, HAMID, et al., 2009)	<i>The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence</i>	4	Perspectiva do Cliente. Perspectiva Financeira. Perspectiva dos processos internos do negócio. Perspectiva do aprendizado e do crescimento.
(ELTOBGY e RADWAN, 2010)	<i>Monitoring Egyptian Higher Education Institutions Performance Development, The Balanced Scorecard Approach</i>	6	Perspectiva da excelência educacional e aprendizado. Perspectiva da excelência em pesquisa científica. Perspectiva da participação na comunidade, desenvolvimento do ambiente e stakeholders. Perspectiva dos recursos materiais e humanos. Perspectiva dos recursos financeiros. Perspectiva das capacidades institucionais e qualidade de gestão.
(NISTOR, 2010)	<i>An empirical research about the contain of Balanced scorecard concept in public Sector</i>	4	Perspectiva do clientes e stakeholders. Perspectiva financeira. Perspectiva dos processos internos do negócio. Perspectiva das capacidades dos funcionários e da organização.
(AL-ASHAAB, FLORES, et al., 2011)	<i>A balanced scorecard for measuring the impact of industry-university collaboration</i>	6	Perspectiva da competitividade. Perspectiva do desenvolvimento sustentável. Perspectiva da inovação. Perspectiva de parcerias estratégicas. Perspectiva do capital humano. Perspectiva dos processos internos do negócio.
(LI, 2011)	<i>Performance Evaluation for Private Colleges and Universities Based on the Balanced Scorecard</i>	4	Perspectiva das metas escolares. Perspectiva da satisfação dos stakeholders. Perspectiva dos processos internos do negócio. Perspectiva da habilidade de desenvolvimento da organização.

Tabela 1 - Perspectivas BSC em IES. (Continua)

Autor / Ano	Título do Artigo	Número de Perspectivas	Perspectivas Aplicadas
(NEGASH, 2011)	<i>Resource allocation challenges in South African universities: A management accounting perspective</i>	4	Perspectiva do cliente e stakeholder. Perspectiva financeira. Perspectiva dos processos internos do negócio. Perspectiva do aprendizado e do desenvolvimento.
(PHILBIN, 2011)	<i>Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university Institute</i>	4	Perspectiva Financeira. Perspectiva do desenvolvimento de pessoas. Perspectiva das capacidades da instituição. Perspectiva das pesquisas realizadas.
(RAHMAN e HASSAN, 2011)	<i>Implementing the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Management in a Public University</i>	4	Perspectiva do cliente e stakeholders. Perspectiva dos processos internos da organização. Perspectiva do aprendizado e crescimento. Perspectiva dos recursos.
(WU, LIN e CHANG, 2011)	<i>Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard</i>	4	Perspectiva Financeira. Perspectiva do Cliente. Perspectiva dos processos internos. Perspectiva do aprendizado e crescimento.
(ZANGOUEINEZHAD e MOSHABAKI, 2011)	<i>Measuring university performance using a knowledge-based balanced Scorecard</i>	4	Perspectiva financeira. Perspectiva de satisfação do cliente. Perspectiva dos processos internos do negócio. Perspectiva da habilidade de aprendizado e crescimento.
(ALJARDALI, KADERI e LEVY-TADJINE, 2012)	<i>The implementation of the balanced scorecard in lebanese public higher education institutions</i>	4	Perspectiva do cliente. Perspectiva dos processos internos. Perspectiva da inovação e aprendizado. Perspectiva financeira.
Al-Zwyalif (2012)	<i>The Possibility of Implementing Balanced Scorecard in Jordanian Private Universities</i>	4	Perspectiva financeira. Perspectiva do cliente. Perspectiva dos processos internos do negócio. Perspectiva do aprendizado e crescimento.
(CHEN, LEE e MO, 2012)	<i>Innovative Operation in a Private University of Technology – Na Application of Strategy Map on Balanced Scorecard</i>	4	Perspectiva do cliente. Perspectiva dos procedimentos internos. Perspectiva do aprendizado e crescimento. Perspectiva financeira.
(SAYED, 2013)	<i>Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities</i>	4	Perspectiva dos stakeholders. Perspectiva dos processos internos do negócio. Perspectiva do aprendizado e do crescimento. Perspectiva financeira.

Tabela 1 - Perspectivas BSC em IES. (Conclusão)

Autor / Ano	Título do Artigo	Número de Perspectivas	Perspectivas Aplicadas
(SCHOBEL e SCHOLEY, 2012)	<i>Balanced Scorecards in education: Focusing on financial strategies</i>	4	Perspectiva dos stakeholders. Perspectiva dos processos internos do negócio. Perspectiva do aprendizado e do crescimento. Perspectiva financeira.
(TAYLOR e BAINES, 2012)	<i>Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard</i>	4	Perspectiva financeira. Perspectiva do cliente. Perspectiva dos processos internos. Perspectiva do desenvolvimento organizacional.
(ATAFAR, SHAHRABI e ESFAHANI, 2013)	<i>Evaluation of university performance using BSC and ANP</i>	4	Perspectiva financeira. Perspectiva dos clientes. Perspectiva dos processos. Perspectiva do aprendizado e do crescimento.
Franceschini and Turina (2013)	<i>Quality improvement and redesign of Performance measurement systems: an application to the academic field</i>	4	Perspectiva financeira. Perspectiva do cliente. Perspectiva dos processos internos. Perspectiva da inovação e aprendizado.
(JARAIK e PRANEETPOLGRANG, 2013)	<i>Applying IT governance balanced scorecard and importance- performance analysis for providing IT governance strategy in university</i>	4	Perspectiva da contribuição corporativa. Perspectiva dos stakeholders. Perspectiva da excelência operacional. Perspectiva de orientação para o futuro.
(PINENO, 2013)	<i>Sustainability Reporting by Universities and Corporations: an Integrated Approach or a separate category within the Balanced Scorecard Based on Key Drivers Through a Mapping Strategy?</i>	5	Perspectiva financeira. Perspectiva do cliente. Perspectiva dos processos. Perspectiva do aprendizado. Perspectiva da sustentabilidade.
(WEERASOORIYA, 2013)	<i>Adoption the Balanced Scorecard (BSC) Framework as a Technique for Performance Evaluation in Sri Lankan Universities</i>	4	Perspectiva financeira. Perspectiva do cliente. Perspectiva dos processos internos do negócio. Perspectiva do aprendizado e do crescimento.
(ZOLFANI e GHADIKOLAEI, 2013)	<i>Performance evaluation of private universities based on balanced scorecard: empirical study based on Iran</i>	4	Perspectiva financeira. Perspectiva do cliente. Perspectiva dos processos internos. Perspectiva do aprendizado e do crescimento.
(CHALARIS, CHALARIS e GRITZALIS, 2014)	<i>A holistic approach for quality assurance and advanced decision making for academic institutions using the balanced scorecard technique</i>	4	Perspectiva financeira. Perspectiva dos processos internos do negócio. Perspectiva da inovação e do aprendizado. Perspectiva do cliente.

Fonte: AL-Hosaini e Sofian (2015).

A partir destas considerações, assim como o disposto na Tabela 1, compreende-se que o BSC se trata de uma ferramenta com potencial para auxiliar a gestão de IES em toda a sua complexidade, mesmo considerando todas as possíveis dificuldades de adaptação e operacionalização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão abordados os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa. Sabendo que a pesquisa é um processo sistemático de aquisição de conhecimento (GIL, 2008). E para Marconi e Lakatos (2008) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais”.

3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, aplicada e descritiva. Aplicada, porque tem como finalidade a resolução de problemas concretos ao criar uma proposta de adaptação da ferramenta de gestão estratégica conhecida como Balanced Scorecard à realidade da gestão em um segmento (Diretoria) de uma instituição pública de ensino superior. Para isso, analisa-se como a metodologia do BSC se enquadra na esfera pública e é apresentada uma proposta de planejamento estratégico fundamentada na construção de um BSC adaptado para o setor público.

A pesquisa é descritiva, visto que expõe as características e os principais aspectos sobre o tema (aplicação do BSC em uma organização do setor público). Por isso, no presente trabalho não se busca verificar teorias e, sim, dar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito e de mais fácil aplicabilidade (GIL, 1999; VERGARA, 2000).

A investigação do tipo descritiva é útil no diagnóstico de situações, uma vez que visa à identificação, ao registro e à análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o objeto, fenômeno ou processo em estudo.

“A partir dos objetivos pretendidos pela pesquisa, a natureza é de caráter qualitativo, onde este [...] implica uma ênfase nos processos e significados que não são examinados ou medidos em termos de quantidade, intensidade ou frequência” (GARCIA; QUEK, 1997). Gomes (2006) infere que esse tipo de pesquisa busca entender uma realidade ainda pouco estudada, onde, desse modo, possa descrever como os fenômenos relacionados a esta ocorrem.

Para Minayo (1994) a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. A escolha pela abordagem qualitativa relaciona-se com a

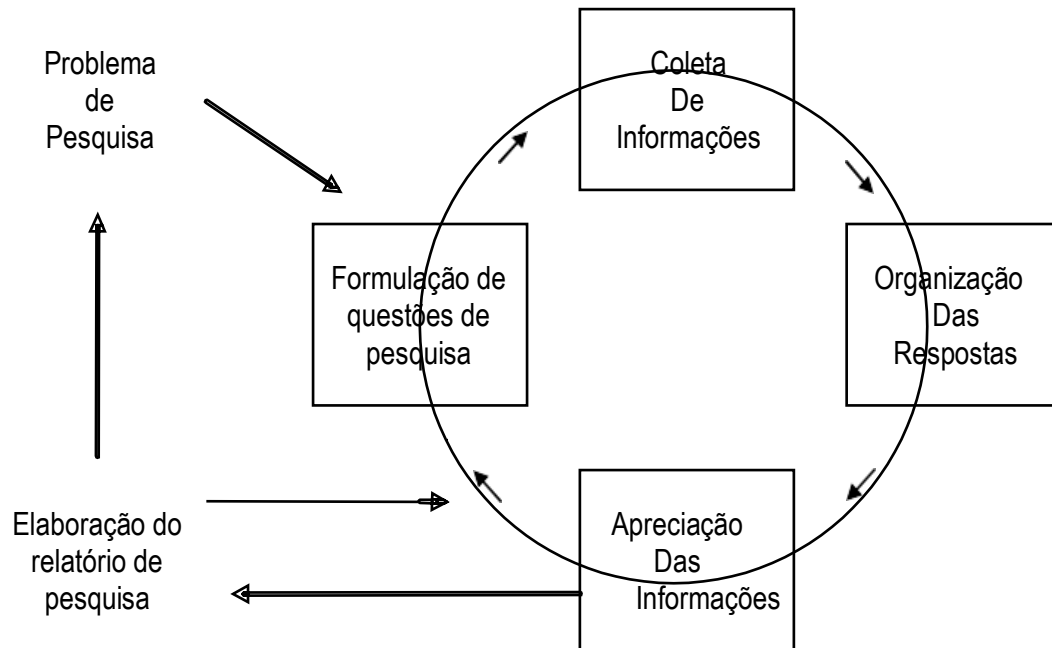
natureza do objeto de estudo, tendo em vista que o sistema educacional à distância, o processo e as relações humanas é dinâmico, interativo e interpretativo.

Acredita-se, que a natureza qualitativa nos aproximará da realidade estudada, oferecendo-nos elementos para melhor analisar e compreender os dados levantados. A pesquisa qualitativa busca fornecer uma descrição cuidadosa das situações, a partir de dados profundos e detalhados sobre um número menor de casos e enfatiza o entendimento de uma realidade a partir do ponto de vista dos participantes. (LABUSCHAGNE, 2003).

A pesquisa qualitativa não tem uma sequência linear das etapas de desenvolvimento como na pesquisa quantitativa (definição do problema, formulação de hipóteses, definição de variáveis, elaboração do instrumento de pesquisa, coleta de dados, análise, conclusões e elaboração do relatório) (NEVES, 1996). Ela contém uma sequência circular onde, *a priori*, o pesquisador detém um problema, elabora questões, planeja a coleta de informações, escolhe o local do estudo e elege as estratégias de pesquisa (entrevista, observação, pesquisa em documentos). Em seguida, engendra o projeto de pesquisa, vai a campo coletar os dados, analisa os dados e redige o relatório de pesquisa (ALENCAR, 2003).

Para Neves (1996), “embora difiram quanto à forma e à ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos”, sendo assim os métodos qualitativos e quantitativos não são de caráter excludente.

Figura 11 - Processo de pesquisa em investigação qualitativa.



Fonte: Alencar (1999).

Vale ressaltar que a validade e a confiabilidade dos dados qualitativos dependem da habilidade, da sensibilidade e do treinamento do pesquisador. A observação sistemática e rigorosa requer do pesquisador não apenas “estar presente” e olhar ao seu redor. O pesquisador deve ser ágil e dominar os objetivos de sua pesquisa para conduzir o entrevistado a expressar os aspectos que mais contribuem para a pesquisa. Uma análise conveniente requer mais que a simples leitura dos dados coletados. Fornecer dados qualitativos úteis e de credibilidade em pesquisa qualitativa requer disciplina, conhecimento, treinamento e muito trabalho (LABUSCHAGNE, 2003).

Ao pesquisador compete a organização da investigação em torno da concepção, do desenrolar e da avaliação de uma ação planejada.

Para Triviños (1995), o aprofundamento do estudo qualitativo, de forma exaustiva, de um ou de poucos objetos, restrito a uma determinada unidade, possibilitando um conhecimento detalhado sobre o assunto, pode ser caracterizado como estudo de caso. O estudo de caso oportuniza um estudo profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações, o que viabilizará um conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais.

O estudo de caso permite a utilização de diversas técnicas de coleta de dados, a verificação de diferentes dimensões e abrangências de um objeto e a utilização de dados tanto

quantitativos quanto qualitativos. Além do mais, permite que se conheça o contexto histórico no qual o objeto estudado está inserido.

3.1.1 Objeto de Estudo

O presente estudo foi realizado na Diretoria de Educação a Distância (DIRED) da Universidade Federal de Lavras (UFLA) que, assim como os demais setores da Universidade, segue os preceitos e orientações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) desenvolvido pela UFLA para o quinquênio 2016-2020, o qual traz os objetivos, metas e ações que devem ser executadas durante este período.

No âmbito institucional, a DIRED é resultado da institucionalização da educação à distância ou semipresencial, constituindo-se em uma unidade acadêmica com vistas a assessorar as ações em educação a distância e semipresencial da Universidade. Para o cumprimento de suas metas e ações, a DIRED conta com o apoio de docentes, coordenadores, uma equipe de profissionais, estrutura física e recursos didáticos, pedagógicos e tecnológicos para garantir a efetividade das ações educacionais e a satisfação de docentes e discentes.

3.2 Coleta de dados

A construção se deu em 3 etapas. Na primeira, com a finalidade de mapear a DIRED/UFLA, foi utilizado como instrumento de pesquisa um estudo do material bibliográfico na instituição pública de ensino como: projetos de cursos, regimento da DIRED, relatório de gestão, plano de gestão de EAD, PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), organograma e relatórios de setores/coordenações e processos implantados no Campus Virtual.

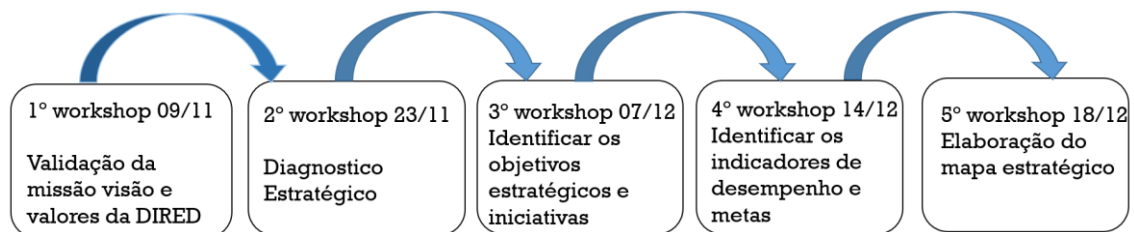
A segunda etapa consistiu em uma observação participante, que segundo Yin (2005), é uma modalidade especial de observação, na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo, uma vez que pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. Esta condição de observador participante se deve ao fato de que a pesquisadora participou das rotinas da DIRED e da construção do BSC junto com os funcionários da diretoria, objeto desta pesquisa.

Na terceira etapa optou-se pela metodologia de construção do BSC sugerida por Costa (2004), onde propõe que para implementação da ferramenta de planejamento estratégico é necessário que se siga cinco grandes etapas práticas: preparação; *workshop*; detalhamento; implantação e revisão. A preparação é composta pela sensibilização e motivação, que tem por objetivo divulgar internamente os conceitos e a metodologia adotada, e avaliar a mentalidade e a prontidão estratégica. Nesta etapa, selecionamos os funcionários da equipe da DIRED que participaria das demais etapas do processo. Foram abordados para tanto, atores ligados aos processos administrativos da Diretoria da Educação a Distância (Diretor, Vice- Diretor, secretário administrativo, coordenador de recursos educacionais, etc).

No *workshop*, instrumento o qual foi utilizado para coleta de dados, foram desenvolvidos basicamente os seguintes temas: no 1º *workshop* foi validado a visão, missão e valores; no 2º *workshop* foi realizada a análise do ambiente externo e interno e posicionamento estratégico; no 3º e 4º *workshops* a formulação de estratégias; análise da capacitação da organização e a formulação de planos.

No último (5º *workshop*), aconteceu a etapa de detalhamento, foram realizados os planos de ação e a elaboração do mapa estratégico, conforme figura abaixo:

Figura 12 - Esquema dos Workshops.



Fonte: Da autora (2018).

Cabe ressaltar que a implantação propriamente dita envolve a execução e o acompanhamento das estratégias. E, por fim, a revisão, que ocorre ao final de cada período de planejamento, quando são feitas as avaliações e revisões de todo o processo, das ações e dos resultados obtidos, cujo objetivo primordial dessa é gerar melhorias para o próximo ciclo de planejamento, não foi realizada no presente estudo.

3.3 Técnica de Análise e Interpretação dos Dados

Para este estudo, foi criado um modelo de BSC baseado no de Martins (2005), o qual, conforme mencionado anteriormente, compreende cinco perspectivas– usuários, processos internos, inovação, pessoas e responsabilidade financeira com o objetivo de mensurar a efetividade das ações públicas.

Na análise do material coletado, foi utilizada análise de conteúdo (Bardin) que se constitui na possibilidade de interpretar as mensagens referentes a esses processos, de modo a permitir a interpretação dos enunciados, identificando seus diversos significados. O referido autor conceitua a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) e que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1995, p. 42).

Assim, buscando identificar a percepção dos relatos dos participantes em relação às suas concepções da gestão do processo de aprendizagem, identificando as diferentes expectativas e os elementos da gestão na EAD presentes nas falas dos atores do processo.

Preconiza a análise de conteúdo como sendo empírica e, desta maneira, não pode ser elaborada com base em um modelo preciso, muito embora, existem algumas regras de base. Bardin (2015) define três fases da Análise de Conteúdos: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material e o tratamento dos resultados; (3) a inferência e a interpretação.

Quanto à pré-análise subentende-se que é o período das intuições e tem três objetivos: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses ou questões de pesquisa e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

Na exploração do material, os dados integrais são modificados sistematicamente e agregados, permitindo uma descrição precisa das características do conteúdo.

Na análise interpretativa foi proposto o *Balanced Scorecard* para a DIRED/UFLA para comunicar os resultados, buscando expressar o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise, de acordo com o nosso problema de pesquisa e objetivos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fim de atender os objetivos da pesquisa, buscou-se apresentar neste capítulo os resultados em consonância com as informações levantadas. *A priori*, demonstra-se o histórico e o perfil da DIRED/UFLA. Em seguida, buscou-se apresentar a missão, visão e valores da diretoria, logo em seguida, foi realizado seu diagnóstico estratégico (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades) e por último, como consequência dos demais, a elaboração do BSC e do mapa estratégico. Considerações e sugestões são a última parte do capítulo.

4.1 Histórico e Perfil da DIRED

A Instituição em estudo tratou-se de uma diretoria de educação à distância, mais especificamente a DIRED/UFLA. A UFLA iniciou sua atuação na EAD em 1987, em parceria com a Associação Brasileira de Ensino Agrícola Superior (ABEAS), por meio da oferta de cursos de pós-graduação *lato-sensu*, quando ainda era denominada Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL). Apenas alguns anos antes, em 1982, é que começaram a ser oferecidos cursos de pós-graduação *lato-sensu* a distância no país, graças à iniciativa da ABEAS.

Deve-se destacar o papel importante do edital lançado pelo MEC em 2005: o Pró-Formar, com a oferta do curso de Licenciatura em Pedagogia para Educação Infantil – modalidade a distância. Foi formada uma parceria interinstitucional estabelecida pelo consórcio Pró-Formar, assinado pelos reitores de diversas Universidades brasileiras. No interior deste Consórcio, foi assinado no dia 11 de outubro de 2005, o convênio entre a UFLA e UFOP (Universidade Federal de Ouro Preto) para oferecer dois cursos: um de pós-graduação em Tutoria em EaD e outro de Licenciatura em Pedagogia para Educação Infantil – modalidade a distância.

Em 2006, o curso piloto de graduação em Administração inaugurou a modalidade de educação a distância pelo sistema UAB na Universidade Federal de Lavras. Foi iniciado com a participação de 25 universidades públicas brasileiras – federais e estaduais –, contando com mais de 10.000 estudantes em vários Estados. Isso foi possibilitado com a parceria entre o MEC/SEED (Ministério da Educação e Cultura e Secretaria de Educação a Distância), o Banco do Brasil (integrante do Fórum das Estatais pela Educação) e as universidades que aderiram ao projeto. Este Fórum foi uma experiência ímpar no setor público brasileiro, pois coordenou uma rede de IPES (Instituto de Pesquisa e Estudos Sociais) que atuam

colaborativamente na busca de um objetivo comum, ou seja, o ensino público de administração à distância gratuito e de qualidade. Os estudantes ingressaram por vestibular atendendo aos requisitos de cada uma das instituições vinculadas ao sistema UAB. O curso, nível bacharelado, com duração de quatro anos e meio, foi organizado em nove módulos semestrais, com carga horária total de 3.000 (três mil) horas. Além de participar dos encontros presenciais, que ocorreram preferencialmente aos sábados, os estudantes desenvolveram atividades à distância – tais como o estudo do material didático e trabalhos escritos, estudo de casos, pesquisas – acompanhado por um sistema de tutoria que permite o monitoramento do seu desempenho.

Com a supervisão da SEED/MEC e da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), coordenadores das vinte e cinco IPES que ofereciam o curso piloto se reuniam (por meio de um Fórum) de três em três meses para avaliar o andamento da experiência, avaliar a modalidade, discutir os métodos de ensino e de aprendizado, tomar decisões sobre o material didático e, sobretudo, socializar as experiências para garantir qualidade do curso.

O Centro de Educação a Distância (CEAD) da UFLA foi criado em 2007, foi o mesmo que antecedeu a criação da DIRED (diretoria de educação a distância da UFLA) como instância para o planejamento e gestão das ações da modalidade EAD, no contexto das ações que culminaram com a inserção da UFLA no sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Esta ação institucional encontrou respaldo no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2005-2010, que apresentou como um dos objetivos básicos: “criar novos ambientes de aprendizagem com a utilização da educação a distância e desenvolver sistemas de qualidade em educação” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS – UFLA, 2016, p. 28). Além disso, entre as ações previstas naquele PDI destacava-se: “Implantar, progressivamente, os sistemas de educação a distância e sistemas virtuais, respaldados pela criação de um Núcleo de Educação a Distância que atenda as especificidades da graduação” (UFLA, 2016, p. 28).

Assim, em 01/08/2007, por meio da Resolução Nº 33 do Conselho Universitário da Instituição, foi formalizada a inserção do CEAD na estrutura da instituição, como ação resultante da institucionalização da educação a distância na UFLA.

No ano de 2016, é importante ressaltar a transição de CEAD para DIRED, por meio da Resolução Nº 75 do Conselho Universitário da instituição, passando a constituir um órgão de fomento e gestão das ações em educação a distância dos cursos, programas e atividades em educação a distância ou semipresenciais da UFLA. Atualmente, o setor conta com a atuação

de um diretor geral, vice-diretor e das coordenadorias Pedagógica, de Projetos e Formação, e Recursos Educacionais, além da secretaria administrativa, assessorais e o colegiado da UAB.

Para o ano de 2019 a UFLA prevê a oferta de novas turmas para 3 (três) cursos de graduação e 2 (dois) cursos de pós-graduação *lato sensu* já existentes pelo sistema UAB e mais 2 (dois) cursos novos de pós-graduação ainda não ofertados.

Por isso, o *Balanced Scorecard* aplicado à IES pública, em especial à EAD, deve contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, pois uma organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência), nortearão a presente pesquisa e serão ajustadas em busca das respostas aos objetivos específicos definidos nesse trabalho.

4.1.1 Proposta de Planejamento Estratégico para DIRED/UFLA

Expostos a trajetória histórica da Diretoria de Educação a Distância da UFLA, o perfil organizacional, o próximo passo é demonstrar a elaboração da proposta de planejamento estratégico, desenvolvida com base nas informações coletadas por meio de *wokshops* realizados com membros da diretoria, na análise de documentos institucionais.

A proposta de planejamento estratégico elaborado será apresentada em consonância com os objetivos do trabalho.

4.1.2 Missão, Visão e Valores da DIRED/UFLA

Nesta seção, apresentam-se os resultados que versam sobre a tratativa do primeiro objetivo da pesquisa, que é validar a missão, a visão e os valores da DIRED. A Diretoria de Educação a Distância da Universidade Federal de Lavras, não possui claramente estabelecidos a sua missão, a sua visão e os valores que regem e norteiam ações de seus gestores, funcionários e colaboradores. Levando em consideração que é a definição destes fatores o primeiro passo no processo de formulação de um planejamento estratégico bem fundamentado, conforme asseguram Kotler (2006) e Níven (2003), buscou-se, então, validar quais seriam a missão, a visão e os valores da DIRED, a partir da percepção da comissão gestora.

Nesse sentido, diante das opiniões da comissão gestora da DIRED levantadas durante o *workshop* e levando-se em conta que a missão da diretoria deve estar alinhada com os

objetivos da Universidade, é possível sintetizá-la da seguinte forma: A missão da DIREED é conectar pessoas ao conhecimento, promovendo uma educação acessível e de alta qualidade mediada por tecnologias digitais de informação e comunicação.

Estando, *a priori*, definida a missão do Departamento, o passo seguinte é determinar a sua visão. Esta visão remete ao estado ou à situação em que a DIREED pretende estar daqui a determinado período de tempo ou, mais precisamente, onde deseja chegar.

A visão, como Kaplan e Norton (2004a) e Níven (2003) definem, é um desdobramento da missão da organização, ou seja, um elemento está diretamente relacionado ao outro. Considerando esta premissa e todos os aspectos mencionados no *workshop*, a visão da Diretoria de Educação a Distância pode ser assim definida: Ser referência no desenvolvimento e gestão de ações inovadoras voltadas para uma formação de excelência.

Por fim, o último passo desta primeira etapa na construção da proposta de planejamento é a definição dos valores que estão presentes no ambiente organizacional da DIREED, bem como nas relações existentes dentro da mesma e destes com os demais membros da comunidade acadêmica e da sociedade.

Estes valores são, conforme acreditam Níven (2003) e Santos (2006), princípios ou crenças que funcionam como guia para os comportamentos, atitudes e decisões de toda e qualquer pessoa que, no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão da organização.

Considerando a importância e o fato de que estes princípios devem ser perenes, podem-se elencar, com base nos *workshops*, valores que norteiam as ações da DIREED UFLA, a saber: Trabalho em Equipe, Ética e transparência; Integração Institucional; Economicidade; Compromisso Social; Inovação.

Validados a missão, a visão e os valores da DIREED, a primeira etapa na elaboração da proposta de planejamento estratégico está concluída, conforme a figura abaixo.

Figura 13 - Missão, visão e valores da DIRED validados.

Missão

conectar pessoas ao conhecimento, promovendo uma educação acessível e de alta qualidade mediada por tecnologias digitais de informação e comunicação.

Visão

Ser referência no desenvolvimento e gestão de ações inovadoras voltada para uma formação de excelência.

Valores

Trabalho em Equipe, Ética e transparência; Integração Institucional; Economicidade; Compromisso Social; Inovação.

Fonte: Da autora (2018).

A próxima etapa é o diagnóstico estratégico, que será apresentada no tópico a seguir.

4.1.3 Diagnóstico Estratégico do ambiente organizacional da DIRED

Neste ponto do trabalho, fez-se um diagnóstico estratégico da Instituição, no contexto do ambiente organizacional interno e externo o qual está inserida, a fim de se expor as suas oportunidades e ameaças, e pontos fortes e pontos fracos, através da metodologia “SWOT”.

A principal vantagem do uso conjunto da Matriz SWOT com o BSC é que a estratégia pode ser construída concomitantemente às perspectivas do BSC, facilitando assim o processo de elaboração dos objetivos e indicadores dentro de cada uma das perspectivas. Para Silveira (2001) e Weihrich (1982), a análise SWOT é uma importante fonte de informações para gestão e como base fundamental para a formulação de um plano estratégico.

Tabela 2 - Análise SWOT DIREDD.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe experiente e capacitada ▪ Infraestrutura geral ▪ Experiência institucional com EAD ▪ Abertura para mudança e inovações ▪ Gestão pedagógica da EAD ▪ Disponibilidade de tutores qualificados ▪ Bom relacionamento e apoio institucional ▪ Ambiente de trabalho ▪ Gestão administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poucos servidores efetivos ▪ Falta de trabalho em equipe ▪ Comunicação precária ▪ Tempo longo de resposta para inovações ▪ Falta de pessoal para executar projetos específicos ▪ Falta Proatividade ▪ Falta de comprometimento dos docentes com os cursos ▪ Dependência do sistema UAB ▪ Cultura de bolsa ▪ Sistema de gestão acadêmica ineficiente ▪ Rotatividade de pessoal e perda de talentos
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande demanda por EAD ▪ Flexibilização dos currículos e inovações pedagógicas ▪ Cursos <i>in company</i> ▪ Certificações por área ▪ Fim das exigências dos encontros presenciais ▪ Parcerias (INES, DCC, GOOGLE, MICROSOFT); ▪ Melhoria do cenário político e econômico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução de recursos governamentais ▪ Amarras burocráticas ▪ Piora do cenário político e econômico ▪ Falta de integração de sistemas ▪ Extinção de programas governamentais

Fonte: Da autora (2018).

Para a construção da Matriz SWOT da DIREDD/UFLA, no *workshop* foram levantadas questões que abordavam a percepção dos participantes quanto aos pontos fortes e fracos da DIREDD e quanto às ameaças e oportunidades as quais a Diretoria estaria sujeita, considerando as atuais políticas do Governo Federal e as decisões tomadas pela atual administração central da Universidade. O intuito era conseguir traçar um panorama geral da DIREDD, do ponto de vista de quem trabalha no planejamento estratégico da Diretoria, possibilitando a construção de um diagnóstico mais próximo do contexto real.

A seguir serão apontadas as quatro vertentes, por meio da Matriz SWOT, para que assim seja possível identificar todos os cenários.

a) Forças: com uma equipe altamente experiente e capacitada (técnicos, professores e tutores), com formação acadêmica diversificada, com experiência em EAD e aberta a mudança e inovações, a Diretoria poderá explorar suas potencialidades e a possibilidade de desenvolver melhor seus projetos e seus cursos. A preocupação de todos com a construção de

um ensino de qualidade, o bom relacionamento entre colegas de trabalho, contribuem para que a Diretoria possua um ambiente organizacional saudável e prazeroso. Além disso, possui um bom relacionamento com outros setores da Universidade além do apoio da gestão central da instituição.

b) Fraquezas: o baixo comprometimento que ainda existe por parte do corpo docente com a modalidade EAD, pode se tornar fator limitante para o desenvolvimento pedagógico mais intenso da Diretoria. Ao mesmo passo, a desunião criada pelos conflitos entre a equipe, a falta de comunicação interna, falta de proatividade e de pessoal específico para executar determinados projetos, acaba por limitar a criação de novos projetos. Vale ressaltar, a alta rotatividade e perda de talento da Diretoria, que ainda existe devido à maioria dos funcionários serem terceirizado, o que pode ocasionar descontinuidades nas atividades exercidas pela diretoria, além da cultura de bolsa imposta pela dependência que a diretoria tem do sistema UAB.

c) Oportunidades: uma Diretoria onde há comprometimento com a qualidade do ensino à distância, onde há trabalho em equipe, profissionalismo e onde todos estão incumbidos de cumprir com suas responsabilidades representa o ambiente ideal para que novas ideias sejam colocadas em prática. A Diretoria de Educação a Distância tem potencial para propor cursos *in company*, certificação por área, elaborar novos estudos, aperfeiçoar seu corpo técnico, bem como o de toda universidade, devido à flexibilização dos currículos (20% EAD), inovações pedagógicas e a grande demanda por cursos à distância.

d) Ameaças: com mudanças ocorridas devido ao cenário político, como a redução dos gastos governamentais, a Diretoria tende a atravessar um período de turbulências, decorrente do número reduzido de verbas e de bolsas para tutores, extinção de programas governamentais etc. Com tantas questões para solucionar, a falta de integração de sistemas, entre outros, necessidade de estreitar as relações do departamento com a sociedade e aproximá-lo também da realidade do mercado, associando teoria e prática, provavelmente poderá ser colocada em segundo plano.

Por meio da análise do conteúdo das respostas, percebe-se que o fato da Diretoria de Educação a Distância da UFLA possuir um grupo de profissionais heterogêneo, com formação em diversas áreas, que proporciona diferentes opiniões, experiências e conhecimentos, acabam refletindo na forma como são conduzidas as ações dentro do Diretoria. Isso se configura como uma peculiaridade altamente positiva, pois, quando há um conjunto de profissionais formado apenas em uma única área, a tendência é que se tenha um grupo muito homogêneo. Verifica-se que essa diversidade influencia positivamente inclusive

a gestão, pois as ideias são discutidas e ponderadas sob diferentes ângulos e a organização tem o suporte de pessoas capacitadas para lidar com estas questões, dentre outros aspectos.

Concluída a análise SWOT, com a visualização dos cenários possíveis e as correlações entre ambientes interno e externo, a terceira e última etapa na construção do planejamento estratégico para a Diretoria de Educação a Distância é a elaboração do *Balanced Scorecard*, com a determinação de objetivos, indicadores e metas, cuja apresentação ocorrerá na próxima seção.

4.1.4 *Balanced Scorecard* aplicado à DIRED

A gestão da DIRED apresentou um Plano de trabalho - Gestão 2016-2020, que serviu de ponto de partida da presente abordagem, no qual podemos encontrar as ações gerais, ações específicas e as ações operacionais, sendo que foram transformados em objetivos na proposta do BSC.

Foram realizadas algumas alterações nas ações e objetivos previstos no plano de trabalho e adicionados alguns objetivos que estavam no PDI, de modo a possibilitar as relações de causa-efeito e também o alinhamento entre os objetivos da Diretoria com a sua missão. É de salientar que o Plano de Trabalho da DIRED tem várias ações operacionais na qualidade de documento interno da Instituição, e que ocorrem da Diretoria em parceria com outros órgãos dentro da UFLA, mas para o presente trabalho utilizamos apenas os que eram de responsabilidade exclusiva da DIRED.

Atendendo à dificuldade de se ter um indicador completo, quase todos os objetivos estratégicos do presente modelo de BSC têm mais de um indicador e, assim, eles completam uns aos outros, para atingir os objetivos propostos.

Para construção de uma proposta de BSC, foram levantados na DIRED/UFLA, os objetivos organizacionais descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Plano de Trabalho – Gestão 2016 - 2020. A partir desses objetivos foram estruturados o mapa estratégico e os quadros compostos, além dos objetivos, iniciativas (ações), indicadores e metas.

4.1.4.1 Perspectiva Orçamento

Para a perspectiva, foram definidos apenas indicadores tangíveis e mensuráveis, visto que tanto os objetivos e metas quanto às iniciativas propostas estão diretamente relacionadas a aspectos financeiros e à execução orçamentária.

Tabela 3 - Perspectiva Orçamento

Objetivos	Iniciativas (ações)	Indicadores	Metas
- Captar e aplicar recursos orçamentários para implementar as estratégias (custeio, capital e bolsas).	- Participação dos 100% dos editais da CAPES. - Estabelecer cursos <i>In Company</i> . - Busca de recursos institucionais para infraestrutura.	- Aprovação nos editais. - Nº de demandas institucionais atendidas. - Condições de uso Da infraestrutura.	- Aprovação em 100 % dos editais que participar. - 100% das demandas atendidas a partir de 2018. - 100% da infraestrutura física em boas condições de uso.

Fonte: - Da autora (2018).

Os objetivos e os indicadores da perspectiva orçamento estão relacionados à capitação e aplicação dos recursos orçamentários da Diretoria, ela dispõe desses recursos para gerenciar suas atividades e implementar suas estratégias, através da busca por estabelecer parcerias para instaurar cursos *In company*, a busca por recursos institucionais para infraestrutura e a participação em editais.

Martins (2005) acredita que, ao contrário do Balanced Scorecard desenvolvido para empresas privadas, em que se visa o lucro (objetivo principal), na customização da metodologia para organizações do setor público, a perspectiva financeira deve ocupar uma posição diferente. A perspectiva financeira é transferida do topo para a base da estrutura do BSC, pois um órgão público não busca retorno financeiro, todavia, deve procurar meios de otimizar os recursos públicos aplicados para cumprir sua missão.

4.1.4.2 Perspectiva Pessoas e Tecnologia

No âmbito DIREED, percebe-se, atualmente, que o desenvolvimento profissional e a gestão das pessoas, como o desenvolvimento e aprimoramento da tecnologia entraram definitivamente na pauta dos assuntos que devem ser tratados com maior dedicação e cuidado pela Diretoria.

Tabela 4 - Perspectiva Pessoas e Tecnologia. (Continua)

Objetivos	Iniciativas (ações)	Indicadores	Metas
1. Formar tutores para atuação nos cursos UAB.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofertar cursos para 100% dos tutores aprovados em editais; - Capacitar continuamente os tutores que estão atuando. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de tutores capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar 300 tutores.
2. Proporcionar a formação complementar em tecnologias digitais de informação e comunicação aplicado à educação.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover espaços e momentos para o compartilhamento de experiências e de boas práticas; - Apoiar o desenvolvimento de competências e habilidades para ensinar, por meio do Programa de Formação Docente (Prodcente); - Interagir com departamentos, colegiados e docentes, para identificar e atender às demandas; - Elaborar e ofertar cursos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de participantes por evento; - Nº de atividades e/ou eventos de formação de professores da UFLA; - % do docente que aplicaram o conhecimento da formação; - Retenção percentual por curso - Coeficiente de rendimento acadêmico médio por curso; -Reprovação percentual média das disciplinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar a DADE a reorganizar e reativar o Prodcente da UFLA; - Criar um ciclo de formação continuada em metodologias ativas; - Promover seminários para discussão de boas práticas e troca de experiências por área de conhecimento; - Apoiar núcleos de estudos e pesquisa em tecnologias educacionais, inovação pedagógica e metodologias ativas; - Capacitar, pelo menos, 25% dos docentes da graduação, até 2020.

Tabela 4 - Perspectiva Pessoas e Tecnologia. (Conclusão)

Objetivos	Iniciativas (ações)	Indicadores	Metas
3. Aperfeiçoar o SIG e informatizar os procedimentos, para atender às especificidades dos cursos EAD, bem como integrar o sistema com o Campus Virtual.	--Identificar as necessidades de ajuste/aprimoramento do sistema, bem como as novas demandas; --Estabelecer um plano de trabalho em conjunto com a DGTI, para a implantação das demandas; --Fazer análise especializada sobre a usabilidade e os protocolos de tecnologia assistiva necessários ao site.	- Nível de integração campus virtual e SIG; - Nível de adequação SISGAP.	- Integrar e customizar 100% dos processos desejáveis entre SIG e Campus Virtual; - Aprimorar o site da DIREED até 2018; - Aprimorar SISGAP.
4. Dar suporte para tecnológico nos cursos de graduação a distância e presencial.	--Prospectar oportunidades nos programas dos governos federal e estaduais; --participar de eventos de tecnologia educacional.	- melhorar a capacidade do DATACENTER - geração de vídeo aulas - disponibilidade de recursos educacionais.	- Ampliar a disponibilidade de recursos educacionais para cursos UAB; - Gerar videoaulas por meio de estrutura própria. (2018); Quadruplicar a capacidade do DATACENTER para atender cursos presenciais e EAD.

Fonte: Da autora (2018).

Por esta perspectiva, ao lidar com os recursos humanos e tecnológicos, foi possível optar por indicadores humanos ligados a atuação de professores, tutores e aluno, como, por exemplo, o trabalho desenvolvido pelos professores ou o envolvimento destes com as atividades da Diretoria. Estes indicadores proporcionam um ângulo complementar àquele relacionado à inovação, enriquecendo o processo de mensuração do desempenho da Diretoria e, por consequência, a própria avaliação do cumprimento das metas e objetivos propostos.

4.1.4.3 Perspectiva Processos Internos

Tabela 5 - Perspectiva Processos Internos. (Continua)

Objetivos	Iniciativas (ações)	Indicadores	Metas
1. Reduzir a evasão, nos cursos de graduação	<ul style="list-style-type: none"> - Promover estudos para identificar as causas da evasão; - Elaborar um plano de ação específico para minimizar os índices de evasão; 	<ul style="list-style-type: none"> - Evasão percentual por curso, período letivo, e processo seletivo (a cada final de período) e por polo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir em 15% até 2020
2. Promover a melhoria de condições para progressão do estudante.	<ul style="list-style-type: none"> --Identificar as causas de retenção; --Diagnosticar situações emergenciais e definir um plano de ação específico para reduzir a reprovação nas disciplinas mais críticas; --Reorganizar conteúdos em módulos, para que os estudantes possam cursar e buscar a recuperação de estudos em etapas intermediárias e não apenas no final do semestre letivo; --Ofertar para estudantes que estejam refazendo a disciplina nos cursos presenciais, disciplinas na modalidade a distância, que apresentem altos índices de reprovação; --Oferecer suporte e apoio aos professores, para elaboração de estratégias de mediação pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retenção percentual por curso; -Retenção percentual da UFLA; - Coeficiente de rendimento acadêmico médio por curso; - Sucesso percentual por curso e por oferta; - Aprovação percentual média das disciplinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar um conjunto de ações articuladas que possam apoiar a progressão dos estudantes no curso, principalmente no caso das disciplinas consideradas mais críticas ou complexas; - Implantar o projeto de Salas de Provas de Acreditação; - ofertar modalidade semipresencial para disciplinas com alto índice de reprovação.

Tabela 5 - Perspectiva Processos Internos. (Conclusão)

Objetivos	Iniciativas (ações)	Indicadores	Metas
3. Incentivar e dar suporte à implementação de 20% da carga horária em EAD para cursos de graduação presenciais.	<ul style="list-style-type: none"> --Propor modelos de adoção dos 20%; --Aperfeiçoar o Campus Virtual para a oferta de cursos; --Oferecer oportunidade de aperfeiçoamento aos professores e técnicos, para uso dos recursos do Campus Virtual; --Estimular os colegiados de curso e as chefias de departamento para a adoção dos 20%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de disciplinas presenciais com carga horária EaD; - Percentual de cursos de licenciatura que utilizam 20%; - Percentual de cursos de bacharelado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcançar 100% dos cursos de licenciatura com atividades em EAD previstas nos PPC; - Alcançar 30% dos cursos de bacharelados com atividades em EAD previstas nos PPC.
4. Melhorar a eficiência administrativa da DIRED.	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolver modelo de gestão -Monitorar indicadores de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoamento do Canvas; - Formalização do planejamento estratégico; - Criação do BSC Mapeamento de processo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano estratégico 100% atendido.
5. Disseminar o uso das TIDC's em cursos presenciais.	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar a disponibilidade de recursos educacionais para cursos presenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de novos recursos educacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 recursos novos até 2020
6. Estabelecer e ampliar parcerias nacionais e internacionais para oferta de cursos livres por meio do Campus Virtual.	<ul style="list-style-type: none"> - estabelecer parceria com uma instituição parceira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer parceria com 2 instituições nacionais e uma internacional até 2020.

Fonte: Da autora (2018).

Pelo fato de esta perspectiva ter ligação recorrente com os segmentos que compõem a Diretoria (técnico-administrativos, professores, alunos, tutores etc.) e atividades que a mesma exerce, é a perspectiva que tem maior número de objetivos a serem atingidos. Do mesmo modo, as iniciativas propostas estão em consonância com o processo de inovação abordado na perspectiva anterior, além do fato de essas medidas serem de fácil aplicação.

4.1.4.4 Perspectiva Resultados Institucionais

No caso da DIRED, os clientes são os alunos de seus cursos de graduação da UFLA, onde têm 20% das disciplinas EAD, os alunos dos cursos de Administração Pública, Pedagogia e Letras a distância e também os alunos dos cursos livres e de especialização. O objetivo máximo nesta perspectiva, conforme destaca Martins (2005), é proporcionar a satisfação desses alunos e o atendimento de suas necessidades.

Para que a DIRED consiga atender a este requisito, é fundamental que haja um bom canal de comunicação com os outros departamentos, com os alunos e com a sociedade. O modelo de gestão empregado pela Diretoria deve ter seu foco nos resultados, primando pela qualidade do serviço prestado (eficácia).

Tabela 6 - Perspectiva Resultados Institucionais.

Objetivos	Iniciativas (ações)	Indicadores	Metas
1. Ampliar o acesso a cursos gratuitos de especialização voltados para áreas carentes e estratégicas no país.	- Ofertar novas turmas/cursos voltados para a formação de professores e de gestores públicos, via UAB/Capes; - Ofertar cursos via sistema UAB/Capes.	- Nº de vagas de especialização; - Nº de editais aprovados na Capes.	- Ofertar 800 vagas de especialização, em cursos de formação de professor, e 300 vagas para cursos de formação de gestores públicos. - Participar de 100% dos novos editais UAB/Capes para oferta de curso de especialização.
2. Ampliar acesso em cursos de graduação a distância	- Ofertar novas turmas dos cursos de graduação Administração Pública, Letras Português e Pedagogia; - Ofertar cursos via sistema UAB/Capes. -Interagir com departamentos, colegiados e docentes para identificar demandas e fomentar a participação nos cursos EAD; Elaborar e apoiar a oferta de cursos específicos.	- Nº de cursos de graduação EAD; - Nº de vagas ofertadas por curso EAD; - Nº de inscritos por curso EAD; - Nº de inscritos com deficiência. Nº de cursos de graduação EaD; - Número de alunos matriculados por curso EAD; - Percentual de disciplinas que utilizam o campus virtual.	- Ofertar pelo menos 250 novas vagas para cada um dos cursos de Administração Pública, Letras Português e Pedagogia (Total de 750 vagas); - Participar de 100% dos novos editais UAB/Capes para oferta de curso de graduação. - Ampliar a oferta de cursos EAD em 30%.
3. Ofertar cursos livres por meio do Campus Virtual.	- Ofertar 1 curso em parceria com uma instituição parceira.	- Nº de cursos.	- Ofertar 02 cursos com apoio de instituições parceiras até 2020.
4. Ampliar o uso de TDICS	- Estimular o uso de TDICS pelos departamentos	- percentual de disciplinas por departamento que usa o campus virtual - percentual médio de disciplinas que usam o campus virtual	- uso superior a 50% em todos departamentos em 2019 - percentual médio de disciplina superior a 75% em 2020.

Fonte: Da autora (2018).

Como, nessa perspectiva, o intuito principal é a satisfação dos clientes (neste caso, dos alunos) e estabelecer parcerias, optou-se por três objetivos principais que tivessem forte interligação, a fim de que o cumprimento de um contribuísse para o alcance do outro. Percebe-se, neste contexto, que tanto indicadores como iniciativas também terão implicações comuns entre os três objetivos.

Apresentadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* proposto para a Diretoria de Educação à Distância da UFLA, o passo seguinte é a construção do mapa estratégico, com a identificação das relações de causa-efeito entre os objetivos em cada perspectiva e, essencialmente, as ligações entre os objetivos de perspectivas diferentes, conforme se observa nas Figuras 15 e 16

4.1.5 Mapa Estratégico DIRED

O mapa estratégico para o presente trabalho tem uma estrutura que representa a perspectiva das pessoas e a perspectiva das tecnologias ao mesmo nível. Esta estrutura é baseada no mapa estratégico elaborado por Martins (2005).

Como pode ser comprovado analisando-se a Figura 14, o mapa estratégico é a representação gráfica do *Balanced Scorecard* e permite uma visualização da estratégia, por meio das relações de causa-efeito entre os elementos de cada perspectiva. Corrobora esta definição a afirmação de Vidi (2009), para quem a finalidade do mapa estratégico é traçar um caminho pelo qual a estratégia pode ser alcançada.

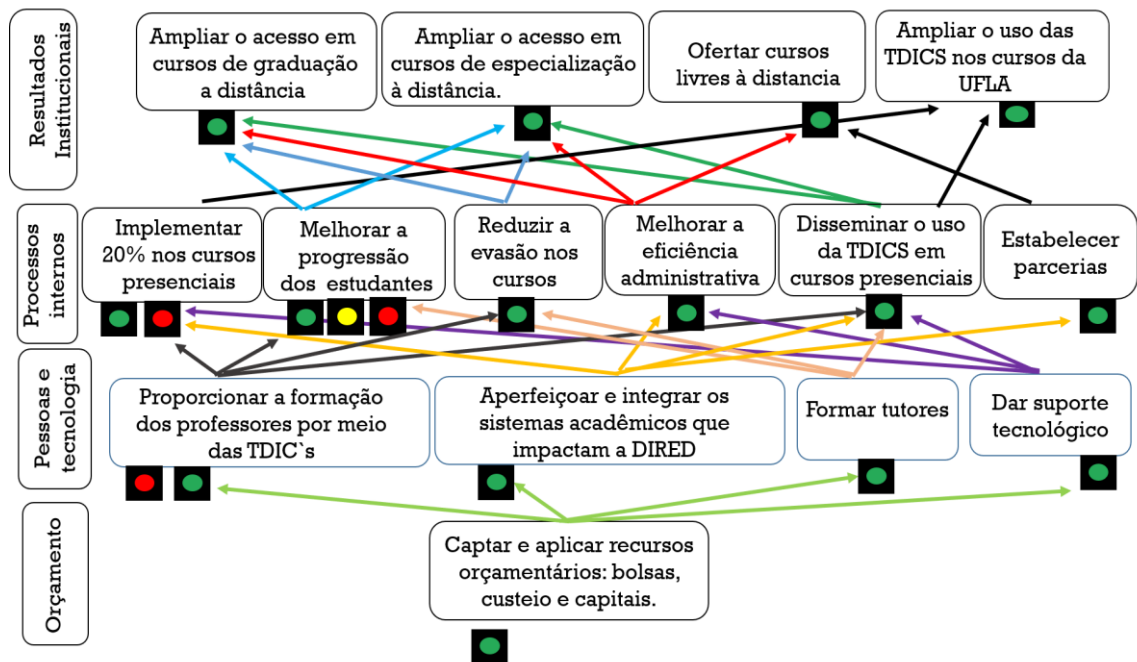
Figura 14 - Mapa estratégico DIRED.



Fonte: Da autora (2018).

Foi realizado posteriormente, o modelo BSC tipo semáforo onde se evidencia a utilização das cores, os quais podem ser assim entendidos: semáforo de cor vermelha tem o propósito de indicar que um determinado objetivo estratégico não foi atingido, de acordo com a meta estipulada; semáforo de cor amarela significa que o objetivo atingiu o percentual compreendido entre 90% e 99% da meta estipulada. E semáforo de cor verde demonstra que a meta, previamente estipulada para um determinado período e objetivo, obteve êxito.

Figura 15 - Mapa estratégico tipo semáforo DIRED.



Fonte: Da autora (2018).

Nota-se que foram construídos dois mapas estratégicos, sendo o último (Figura15) com os indicadores percentuais, onde a estrutura do mapa estratégico permitiu verificar se os planos de ação estão sendo seguidos e se a Diretoria está trilhando o caminho previamente definido.

Assim, alicerçado no PLANO DE GESTÃO 2016-2020, que é resultado de um trabalho coletivo, que parte de um diagnóstico da situação atual da Diretoria, e o que será realizado neste quinquênio, foi expresso na forma de quatro perspectivas, sendo estas: Perspectiva pessoas e tecnologia (Apêndice 1); Perspectiva processos internos (Apêndice 2); Perspectiva orçamento (Apêndice 3); e Perspectiva resultados institucionais (Apêndice 4), uma projeção em porcentagem do quanto deveria ser realizado para que no final do quinquênio os objetivos propostos sejam atendidos, e assim mensurar a atuação da DIRED.

O mapa proposto para a Diretoria de Educação a Distância da UFLA é formado por quatro perspectivas, sendo que cada uma delas contempla os objetivos estratégicos que se inter-relacionam. Ao mesmo tempo, as ligações entre os objetivos de perspectivas diferentes repercutem em ações que possibilitam o cumprimento das metas que foram estabelecidas no BSC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta dissertação foi propor um modelo de BSC que se aplica à Diretoria de Educação a Distância da UFLA –DIRED/UFLA. Para tanto, procurou-se identificar que possíveis contribuições o *Balanced Scorecard* podem oferecer ao planejamento estratégico da Diretoria de Educação a Distância da Universidade Federal de Lavras (DIRED/UFLA).

Primeiramente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, no intuito de proporcionar uma sólida fundamentação teórica para o desenvolvimento do plano proposto. Posteriormente, foi apresentada a adoção do BSC na esfera pública, buscando identificar as adaptações necessárias ao modelo original, desenvolvido por Kaplan e Norton. E por fim, foram apresentadas as aplicações do *Balanced Scorecard* em IES.

Em seguida, foram realizados os *workshops* para coletar informações (validação da missão, da visão e dos valores, a análise dos ambientes interno e externo (SWOT)), e determinar os elementos que comporiam o BSC.

No desdobramento da construção do modelo, levou-se em consideração as particularidades internas da Diretoria e a conjuntura que direta ou indiretamente e de forma positiva ou negativa a influenciam. Na elaboração do mapa estratégico levou-se em consideração o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Gestão 2016 a 2020, bem como a sua missão, visão e valores, a análise do ambiente interno e externo e consideraram-se também os aspectos estratégicos que norteiam a estratégia da Diretoria.

Verificou-se que o equilíbrio entre as diferentes perspectivas é um requisito fundamental desta ferramenta de gestão e medição de desempenho concebida por Kaplan e Norton (2000), e o mapa estratégico proposto permitiu expressar o foco e o alinhamento entre os objetivos estratégicos entre si e a missão da Diretoria. O BSC tem potencial para proporcionar uma visão sistêmica da Diretoria, identificando relações de causa-efeito e a definição de indicadores tangíveis e intangíveis de resultado.

De acordo com Taylor e Baines (2012), as ferramentas de gestão não podem ser transferidas da empresa para a IES, pois, para serem eficazes, elas precisam de algum grau de refinamento e interpretação. Por se tratar de uma IES pública, nas relações de causa-efeito, não foram adotadas as perspectivas do BSC originais de Kaplan e Norton introduzidas em 1992, mas sim criado um modelo baseado no de Martins (2005).

O modelo criado tem na base a perspectiva que chamamos de Perspectiva de orçamento que equivale à Financeira proposta pelos autores, sendo objetivo da organização procurar meios de otimizar a aplicação dos recursos públicos.

No presente estudo a designação da perspectiva dos usuários foi alterada para perspectiva das “relações institucionais”, pois a missão da DIRED não incide apenas em satisfazer os interesses dos alunos, mas igualmente a de contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Outro fator revelado pelo presente trabalho foi a junção das Perspectivas pessoas e tecnologia. No modelo criador por Martins (2005) essas perspectivas recebem outra denominação (perspectiva pessoas e perspectiva inovação) e aparecem em nível diferente, no caso da DIRED aparecem ao mesmo nível no mapa estratégico

É importante destacar que, caso seja colocado em prática, será necessário o estabelecimento de revisões periódicas do planejamento estratégico, por meio do acompanhamento das metas, para verificar se as mesmas estão sendo atingidas. Na implementação do BSC deve-se, também, criar uma equipe multidisciplinar capaz de aprimorar as ações a serem executadas, evitando, deste modo, erros internos de implementação do modelo.

Verificou-se, dentre os vários aspectos identificados nesta pesquisa, que a metodologia Balanced Scorecard tem potencial para proporcionar uma visão sistêmica da Diretoria, identificando relações de causa-efeito e a definição de indicadores tangíveis e intangíveis de resultado e de tendência. Além disso, há o benefício de um controle mais eficiente dos processos por meio destes indicadores e de metas estruturadas e de fácil visualização.

É de grande relevância destacar o estabelecimento de revisões periódicas do planejamento estratégico, por meio do acompanhamento das metas criadas, para que haja a conversão da estratégia em um processo contínuo e sustentável.

Espera-se que o presente trabalho possa contribuir para a futuros estudos sobre o a aplicação do BSC e o uso desta ferramenta para o setor público, visto que o BSC tem sido adotado por várias IES e tem contribuído no alinhamento entre a missão, visão e os objetivos estratégicos, através de uma série de indicadores e deste modo contribuir para o melhor desempenho acadêmico.

Seria interessante, realizar uma pesquisa sobre a aplicação e os impactos desta proposta de ferramenta na Diretoria, após sua completa implementação, pois permitiria verificar se os objetivos estratégicos estipulados foram cumpridos.

Pode-se realizar estudos futuros sobre a adoção e as possíveis razões da não adoção do *Balanced Scorecard* nas Instituições de Ensino Superior públicas que ofertam o EAD.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **A concept of corporate planning**. New York: Wiley-Interscience, 1970.
- AJARDALI, H.; KADERI, M.; TADJINE, T. L. The implementation of the Balanced Scorecard in Lebanese public higher education institutions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Oxford, v. 62. p. 98-108, 2012.
- ALEIXO, D.; HOLANDA, L. M. C.; ANDRADE, E. O. A Elaboração do mapa estratégico como forma de medir o desempenho organizacional: um estudo de caso no SEBRAE Caruaru – PE. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/978.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2017.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Lavras: UFLA, 1999. 125 p
- ALENCAR, E. **Pesquisa social e monografia**. Lavras: Ufla/Faepe, 2003. v. 132.
- AL-HOSAINI, F. F.; SOFIAN, S. A review of balanced scorecard framework in Higher Education Institution (HEIs). **International Review of Management and Marketing**, Mersin, v. 5, n. 1, p. 26-35, 2015.
- AMAT SALAS, O.; SOLDEVILA, G. P. La aplicación del cuadro de mando integral: un ejemplo en la unidad de relaciones internacionales de una universidad pública. **Auditoria Pública**, n. 17, p. 40-45, junio 1999.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2015.
- BEARD, D. F. Successful applications of the balanced scorecard in higher education. **Journal of Education for Business**, Washington, v. 84, n. 5, p. 275-282, May/June 2009.
- BOF, A. M. **Gestão de sistemas de educação a distância**. In: BRASIL. Ministério da Educação. TVE. Programa Salto para o Futuro. Educação a distância na formação de professores. Brasília, 2002.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Referenciais de qualidade para educação a distância**. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CERTO, S. C. J.; PETER, P. **Strategic management**: a focus process. 2nd ed. Illinois: Irwin, 1993.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DÁVILA, A. Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral. **Revista de Antiguos Alumnos**, Pamplona, p. 34-42, Sept. 1999.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, 2008.

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

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo, 2003.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de desempenho**. São Paulo, 1994.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento do sistema de medição do desempenho**. São Paulo, 2002.

GARCIA, L.; QUEK, F. Qualitative research in information systems: time to be subjective? In: LEE, A. S.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J. I. (Ed.). **Information systems and qualitative research**. Londres: Chapman & Hall, 1997. p. 444-465.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. **Adoção do balanced scorecard em organizações públicas**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. **Anais...** Resende, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/165.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2017.

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

GIOLLO, P. R. **Modelo de avaliação de desempenho fundamentado no balanced scorecard**: um estudo de caso da URI - Campus Erechim. 2002. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GOMES, B. M. A. **Política de regionalização do turismo em Minas Gerais**: uma análise sob a ótica dos custos de transação. Lavras: UFLA, 2006.

GRIFFITHS, J. Balanced scorecard use in New Zealand government departments and crown entities. **Australian Journal of Public Administration**, Kingston, v. 30, n. 62, p. 70-80, 2003.

HAN, S. et al. Strategy maps in university management: a comparative study. **Educational Management Administration & Leadership**, Waynesville, p. 1-15, 2015. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143214552860>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

HORVÁTH; PARTNERS. **Dominar el cuadro de mando integral:** manual práctico basado en más de 100 experiencias. Barcelona: Gestión 2000, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Cómo utilizar el cuadro de mando integral:** para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Cuadro de mando integral:** the balanced scorecard. Barcelona: Gestión 2000, 1997b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. **Management Review**, California, Fall, 4, p. 53-79, 1996.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review**, Boston, p. 38-49, fev. 2004b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

KARATHANOS, D.; KARATHANOS, P. Applying the balanced scorecard to Education. **Journal of Education for Business**, Washington, v. 80, n. 4, p. 222, Mar./Apr. 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LABUSCHAGNE, A. Qualitative research: airy fairy or fundamental? **The Qualitative Report**, Fort Landerdale, v. 8, n. 1, p. 100-103, Mar. 2003.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Análise do desempenho contábil-financeiro de seguradoras no Brasil no ano de 2007: um estudo apoiado em análise hierárquica (AHP). In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009. 1 CD-ROM.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARSHALL, S. A quality framework for continuous improvement of e-Learning: the e-learning maturity model. **International Journal of E-Learning & Distance Education**, Kamloops, v. 24, n. 1, p. 143-166, 2010.

- MARTINS, A. E. S. **Proposta de modelo de gerenciamento e medição de desempenho numa instituição de pesquisa tecnológica do setor público, com foco no cidadão**. 2005. 139 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MEYER JÚNIOR; LOPES, C. B. M. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Caderno ABAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, jan./mar. 2015.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11, 1987.
- MIZRAHI, S. E.; CANEN, A. G. Gestão estratégica multicultural baseada no balanced scorecard em instituições de ensino. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 27-49, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362012000100003>>. Acesso em: 30 abr. 2017.
- MORAN, J. M. **A educação que desejamos novos desafio e como chegar lá**. Campinas: Papirus, 2007.
- MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.
- MÜLLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à Universidade, tendo por base o balanced scorecard**. 2001. 131 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2017.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- NIVEN, P. R. **El cuadro de mando integral paso a passo**. Barcelona: Gestión 2000, 2003.
- NORREKLIT, H. The balance on de balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, London, n. 11, p. 65-88, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática: a competitividade para enfrentar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de performance: um guia prático para o uso do balance scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PAPENHAUSEN, C.; EINSTEIN, W. Implementing the balanced scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, Rotterdam, v. 10, n. 3, p. 15-22, 2006.
- PENICINA, L. Towards e-Learning capability maturity model. **Scientific Journal of Riga Technical University**, Riga, v. 43, n. 1, p. 88-91, Oct. 2011.
- PHILBIN, S. P. Design and implementation of the balanced scorecard at an university institute. **Measuring Business Excellence**, Rotterdam, v. 15, n. 3, p. 34-45, 2011.
- PORTER, M. E. A nova era da estratégia. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 1, mar./abr. 2000. Edição Especial.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. What's is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61–78, Nov./Dec. 1996.
- RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para a performance total: alinhando o capital humano com a estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.
- ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada: estudo de caso da unidade de negócios da Universidade Gama**, 2000. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- SANTOS, R. A. **Balanced scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo**. Cascais: Gestão Plus Edições, 2006.
- SAYED, N. Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. **International Journal of Educational Management**, Bradford, v. 27 n. 3, p. 203-220, 2013.
- SCHOBEL, K.; SCHOLEY, C. Balanced scorecards in education: focusing on financial strategies. **Measuring Business Excellence**, Rotterdam, v. 16, n. 3, p. 17-28, 2012.
- SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVEIRA, H. Swot. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 209-226

SORDO, C. D. et al. Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Oxford, v. 46, p. 4793-4797, 2012.

STEWART, A. C.; CARPENTER-HUBIN, J. The balanced scorecard: beyond reports and rankings. **Planning for Higher Education**, Ann Arbor, p. 37-42, winter 2000/2001.

SUDIRMAN, I. Implementing balanced scorecard in higher education management. **International Journal of Business and Social Science**, Radford, v. 3, n. 18, Sept. 2012.

SVEIBY, K. E. O valor do intangível. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 22, p. 72-78, set./out. 2000.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

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

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

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

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

UMASHANKAR, V.; DUTTA, K. Balanced scorecards in managing higher education institutions: an indian perspective. **International Journal of Educational Management**, Bradford, v. 21, n. 1, p. 54-67, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Plano de desenvolvimento institucional - PDI 2016-2020**. Lavras, 2016. Disponível em: <<http://ufla.br/pdi/>>. Acesso em: 12 maio 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIDI, F. V. **Aplicação do balanced scorecard em uma organização pública federal de ensino superior: estudo de caso**. 2009. 85 p. Monografia (Curso de Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

WATKINS, R.; KAUFMAN, R.; ODUNLAMI, B. Strategic planning and needs assessment in distance education. In: _____. **Handbook of distance education**. 3rd. ed. New York: Routledge, 2013.

WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D. **Strategic management and Business Policy**. New Jersey: Pearson Education International, 2002.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.







WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.







YÜKSEL, H.; COSKUN, A. **Strategy focused schools: an implementation of the balanced scorecard in provision of educational services**. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Oxford, v. 106, p. 2450-2459, 2013.

APÊNDICES




APÊNDICE A - (Continua)

Perspectiva Pessoa e Tecnologia			
Objetivos/Ações	Desempenho esperado	Metas	
Formação de tutores	300 tutores	Meta	Meta atingida
2017	40	120	 166
2018	60	180	
2019	75	225	
2020	100	300	
Aprimorar a atuação do doente			
Apoiar DADE	25%	Meta	Meta atingida
2017	0	0	 0
2018	50	50	
2019	100	100	
2020	100	100	
Criar ciclo de formação continuada	4 atividades	Meta	Meta atingida
2017	25	1	 2
2018	50	2	
2019	100	4	
2020	100	4	
Promover Seminários	16 seminários	Meta	Meta atingida
2017	25	4	 2
2018	50	8	
2019	100	16	
2020	100	16	
Apoiar Núcleo de Estudos	8 núcleos	Meta	Meta atingida
2017	25	2	 4
2018	50	4	
2019	75	6	
2020	100	8	
Capacitar docente	200 docentes	Meta	Meta atingida
2017	30	60	 126
2018	60	120	
2019	80	160	
2020	100	200	




APÊNDICE A - (Conclusão)






Aperfeiçoar SIG			
Integrar e customizar 100% dos processos	50%	Meta	Meta atingida
2017	50	50	 50
2018	50	50	
2019	100	100	
2020	100	100	
Aprimorar o site do DIRED	50%	Meta	Meta atingida
2017	50	50	 50
2018	100	100	
2019	100	100	
2020	100	100	
Aprimorar o SISGAP	50%	Meta	Meta atingida
2017	50	50	 50
2018	100	100	
2019	100	100	
2020	100	100	
Dar suporte tecnológico			
Ampliar recursos educacionais UAB	10 recursos educacionais	Meta	Meta atingida
2017	20	2	 2
2018	70	7	
2019	90	9	
2020	100	10	
Gerar videoaulas por estrutura própria	100%	Meta	Meta atingida
2017	30	30	 30
2018	100	100	
2019	100	100	
2020	100	100	
Quadruplicar capacidade DATACENTER	4%	Meta	Meta atingida
2017	0	0	 0
2018	0	0	
2019	100	4	
2020	100	4	

APÊNDICE B - (Continua)

Perspectiva Processos Internos				
Objetivos/Ações	Desempenho	Metas		
Reduzir a evasão	esperado			
Administração	8,78%	Meta	Esperada	Meta Atingida
2017	67	10,05	7,90	 7,92
2018	67	10,05	7,90	
2019	80	12	7,73	
2020	100	15	7,46	
Letras	21,81%	Meta	Esperada	Meta Atingida
2017	67	10,05	19,62	 19,70
2018	67	10,05	19,62	
2019	80	12	19,19	
2020	100	15	18,54	
Pedagogia	1,78%	Meta		Meta atingida
2017	67	10,05	1,60	 1,89
2018	67	10,05	1,60	
2019	80	12	1,57	
2020	100	15	1,51	

APÊNDICE B - (Conclusão)

Melhorar a progressão dos estudantes			
Ações articuladas	5 ações	Meta	Meta atingida
2017	20	1	 1
2018	40	2	
2019	60	3	
2020	100	5	
Sala de prova acreditação	4 salas	Meta	Meta atingida
2017	25	1	 0
2018	75	3	
2019	100	4	
2020	100	4	
Oferar disciplinas com alto índice de reprovação.	8	Meta	Meta atingida
2017	15	1,2	 1
2018	30	2,4	
2019	60	4,8	
2020	100	8	






Dissciminar o uso de TDICs			
Número de Recursos educacionais	10	Meta	Meta atingida
2017	20	2	 2
2018	50	5	
2019	75	7,5	
2020	100	10	
Melhorar a eficiência administrativa			
Plano estratégico	100%	Meta	Meta atingida
2017	10	10	 10
2018	50	4	
2019	75	6	
2020	100	8	
20% da *C.H. dos cursos presenciais em EAD			
Alcançar 100% em cursos de licenciatura	8 cursos	Meta	Meta atingida
2017	0	0	 0
2018	100	8	
2019	100	8	
2020	100	8	
Alcançar 30% em curso de bacharelado	23 cursos	Meta	Meta atingida
2017	10	2,3	 0
2018	20	4,6	
2019	50	11,5	
2020	100	23	
Parcerias nacionais e internacionais	2 parcerias	Meta	Meta atingida
2017	0	0	 0
2018	0	0	
2019	50	1	
2020	100	2	

* C.H. = Carga Horária






APÊNDICE C -

Perspectiva Orçamentária			
Obejtivos/ Ações	Desempenho esperado	Metas	
Captar e aplicar recursos orçamentários			
Alcançar aprovação em 100% dos editais	100%	Meta	Meta atingida
2017	100	100	100
2018	100	100	
2019	100	100	
2020	100	100	
Atender as demandas de cursos <i>in-company</i>			
	100%	Meta	Meta atingida
2017	100	100	100
2018	100	100	
2019	100	100	
2020	100	100	
Proporcionar condições de uso da infraestrutura			
	100%	Meta	Meta atingida
2017	100	100	100
2018	100	100	
2019	100	100	
2020	100	100	

APÊNDICE D – (Continua)

Perspectiva Resultados Institucionais			
Obejtivos/ Ações	Desempenho esperado	Metas	
Ampliar o acesso em cursos de especialização			
Ofertar cursos de formação continuada de professores	500	Meta	Meta atingida
2017	100	500	 500
2018	100	500	
2019	100	500	
2020	100	500	
Ofertar cursos de formação de gestores públicos	300	Meta	Meta atingida
2017	100	300	 300
2018	100	300	
2019	100	300	
2020	100	300	
Ampliar o acesso em cursos de graduação EAD			
Ofertar cursos de Administração Pública	250	Meta	Meta atingida
2017	100	250	 250
2018	100	250	
2019	100	250	
2020	100	250	
Ofertar cursos de Letras/Português	250	Meta	Meta atingida
2017	100	250	 250
2018	100	250	
2019	100	250	
2020	100	250	
Ofertar cursos em Pedagogia	250	Meta	Meta atingida
2017	100	250	 250
2018	100	250	
2019	100	250	
2020	100	250	

APÊNDICE D – (Conclusão)

Participar em editais UAB/CAPES	100% da quantidade	Meta	Meta atingida
2017	100	100	 100
2018	100	100	
2019	100	100	
2020	100	100	
Ampliar a oferta EAD em 30%	30%	Meta	Meta atingida
2017	0	0	 0
2018	0	0	
2019	50	15	
2020	100	30	
Promover cursos livres	2	Meta	Meta atingida
2017	0	0	 0
2018	0	0	
2019	50	1	
2020	100	2	
Ampliar uso de TDICS			
Uso Departamentos	50% dos Departamentos	Meta	Meta atingida
2017	0	0	 0
2018	35	29,2	
2019	50	41,7	
2020	60	50	
Percentual médio de disciplinas	75% das disciplinas	Meta	Meta atingida
2017	0	0	 0
2018	65	65	
2019	70	70	
2020	75	75	