



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LEDA MIKAELLE COSTA MENDONÇA**

**BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS: a Estratégia no  
Departamento de Ensino Superior do IFPB - campus de João Pessoa**

**João Pessoa  
2020**

**LEDA MIKAELLE COSTA MENDONÇA**

**BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS: a Estratégia no  
Departamento de Ensino Superior do IFPB - campus de João Pessoa**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE  
CURSO** apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba  
(IFPB), curso Superior de Bacharelado em  
Administração, como requisito institucional  
para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em  
**ADMINISTRAÇÃO**

**Orientador(a):** Ricardo José Ferreira

**JOÃO PESSOA  
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

M539b Mendonça, Leda Mikaelle Costa.  
Balanced scorecard e mapas estratégicos: a estratégia no Departamento de Ensino Superior do IFPB - campus de João Pessoa / Leda Mikaelle Costa Mendonça. – 2020.  
68 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.  
Orientador : Prof. Ricardo José Ferreira.

1. Planejamento estratégico. 2. Setor público. 3. Balanced Scorecard. Mapa Estratégico. 4. Matriz SWOT. I. Título.

CDU 005.21



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

**CAMPUS JOÃO PESSOA**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PARECER 18/2020 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB**

**Em 10 de dezembro de 2020.**

**Leda Mikaelle Costa Mendonça**

**BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS: a Estratégia no**  
**Departamento de Ensino Superior de uma Instituição Pública de Ensino de João**  
**Pessoa**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **10 de dezembro de 2020**  
ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso  
Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção  
do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 10 de dezembro de 2020.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Dr. Ricardo José Ferreira (IFPB)**

Orientador(a)

**Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Dr. Márcio Carvalho da Silva (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Marcelo Carvalho da Silva**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 10/12/2020 19:32:28.
- **Ricardo Jose Ferreira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 10/12/2020 19:00:31.
- **Emmanuelle Amaud Almeida**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 10/12/2020 18:48:14.
- **Ceres Grehs Beck**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 10/12/2020 18:10:06.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 10/12/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 143245

**Código de Autenticação:** f19d041a51



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## **AGRADECIMENTOS**

Não existem batalhas sem vitórias e é assim que inicio o meu agradecimento, demonstrando que estive batalhando durante esses quatro anos do meu curso de Administração e minha única adversária era eu mesma. Isso porque atrelar diversas atividades em um único dia não é fácil, e se não fosse o esforço e dedicação diária, jamais eu conseguiria chegar até aqui. Por esse motivo, meu agradecimento inicia por mim, devido a superação e motivação que me permitiram sempre acreditar na importância de chegar a reta final do curso.

Entretanto, chegar até o final, também não seria possível se não existissem professores do curso de Administração tão exemplares, em especial ao professor orientador Ricardo Jose Ferreira que nunca desistiu de apoiar e contribuir. Foram e são profissionais e pessoas que delinearam caminhos, auxiliando em decisões corretas e, claro, demonstrando o quão potencial temos como seres humanos e profissionais.

E por fim, aos meus pais e meu esposo, Kelvin Silva de Mendonça que sempre estiveram ao meu lado nos momentos bons ruins e seguraram minha mão e me mostraram que todo sonho é alcançável, basta corrermos atrás deles e, principalmente, que os objetivos são individuais e singulares, e que somos felizes por isso. A luta é diária e jamais devemos desistir dela.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o alcance dos resultados dessa pesquisa.

*“Por isso não desanimamos. Embora exteriormente estejamos a desgastar-nos, interiormente estamos sendo renovados dia após dia”.*  
(2 Coríntios 4:16)

## RESUMO

Toda organização seja ela privada ou pública precisa compreender o Planejamento Estratégico como fundamental para promover direcionamento as tomadas de decisões sustentáveis que traduzam valor agregado aos clientes finais. Contudo, percebe-se que as organizações estão buscando inovar suas metodologias para alcançar melhores resultados, principalmente alinhados aos objetivos da organização através do uso de metodologias estratégicas, tais como, a Matriz *SWOT*, *Balanced Scorecard* e Mapas Estratégicos. Este trabalho de conclusão de curso tem o objetivo de identificar a estratégia do Departamento de Ensino Superior do IFPB – campus João Pessoa por meio das metodologias do *Balanced Scorecard* e do Mapa Estratégico a partir da análise de fatores internos e externos com o auxílio da matriz *SWOT*. A metodologia do *Balanced Scorecard* é baseada no levantamento de um diagnóstico ambiental mediante análises do ambiente interno e externo no departamento em questão para realizar a construção de objetivos estratégicos correlacionados às perspectivas do *Balanced Scorecard* visando proporcionar o desenvolvimento de indicadores e metas com base na realidade do Departamento. Deste modo, a pesquisa resultou no planejamento estratégico anual para início de execução no ano de 2021 com perspectivas de acompanhamento dinâmico por parte dos envolvidos.

*Palavras-chave:* Planejamento Estratégico. Setor Público. Análise *SWOT*. *Balanced Scorecard*. Mapa Estratégico.

## **ABSTRACT**

Every organization, whether private or public, needs to understand Strategic Planning as fundamental to promote direction for sustainable decision-making that translates added value to end customers. However, organizations are seeking to innovate their methodologies to achieve better results, mainly in line with the organization's objectives through the use of strategic methodologies, such as the SWOT Matrix, Balanced Scorecard and Strategic Maps. This course completion work aims to identify the strategy of the Department of Higher Education of the IFPB - João Pessoa campus through the methodologies of the Balanced Scorecard and the Strategic Map from the analysis of internal and external factors with the help of the SWOT matrix. The methodology of the Balanced Scorecard is based on the survey of an environmental diagnosis through analyzes of the internal and external environment in the department in question to carry out the construction of strategic objectives correlated to the perspectives of the Balanced Scorecard aiming at providing the development of indicators and goals based on the reality of the Department. In this way, the research resulted in the annual strategic planning for the start of execution in 2021 with prospects for dynamic monitoring by those involved.

**Keywords:** Strategic planning. Public sector. SWOT analysis. Balanced Scorecard. Strategic Map.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Visão geral da metodologia do projeto do planejamento estratégico das organizações privadas e públicas.....	26
<b>FIGURA 2:</b> Conjunto de medidas de resultados dos clientes.....	32
<b>FIGURA 3:</b> Modelo de mapa estratégico organizacional.....	39
<b>FIGURA 4:</b> Temas complementares e simultâneos.....	42
<b>FIGURA 5:</b> Mapa Estratégico do Departamento de ensino Superior.....	52

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Exemplo de Matriz <i>SWOT</i> .....	23
<b>QUADRO 2:</b> Exemplo de temas estratégicos para a perspectiva financeira.....	31
<b>QUADRO 3:</b> Algumas diferenças do <i>BSC</i> setor privado x setor público.....	36
<b>QUADRO 4:</b> Construção da matriz <i>SWOT</i> do Departamento de Ensino Superior – DES.	48
<b>QUADRO 5:</b> Relação dos objetivos traçados a partir da análise <i>SWOT</i> com <i>BSC</i> .....	50
<b>QUADRO 6:</b> Mapa Estratégico: indicadores, metas e frequências do DES.....	55

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> Passos para a implementação bem sucedida da estratégia.....	20
--	----

## LISTA DE FOTOS

<b>FOTO 1:</b> Departamento de Ensino Superior.....	46
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC: *Balanced Scorecard*

SWOT: *strengths, weaknesses, opportunities and threats*

DES: Departamento de Ensino Superior

ME: Mapa Estratégico

TI: Tecnologia da Informação

DDE: Diretoria de Desenvolvimento de Ensino

FOFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

MEC: Ministério da Educação e Cultura

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>15</b>
2.1	BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ESTRATÉGIA.....	16
2.2	CONHECENDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.3	MÉTODO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTAL COM USO DA MATRIZ <i>SWOT</i> .....	22
2.4	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS.....	23
2.5	A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....	26
<b>3</b>	<b><i>BALANCED SCORECARD</i> E MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>28</b>
3.1	VISÃO GERAL DO MODELO E SUAS APLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICO PRIVADAS.....	29
3.1.1	<b>O <i>Balanced Scorecard</i> como modelo de gestão.....</b>	<b>29</b>
3.1.2	<b>As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>30</b>
3.1.3	<b>O <i>Balanced Scorecard</i> e suas especificidades de aplicação nas organizações privadas e públicas.....</b>	<b>35</b>
3.2	O MAPA ESTRATÉGICO.....	38
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
4.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	44
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>45</b>
5.1	CONHECENDO O DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR – DES.....	45
5.2	CRIANDO A MATRIZ <i>SWOT</i> DO DES.....	48
5.3	CONSTRUÇÃO DO ME COM BASE NO <i>BSC</i> .....	51
5.3.1	<b>Indicadores e metas.....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Toda organização seja ela privada ou pública necessita entender o planejamento estratégico como fundamental para o andamento das atividades. As decisões tomadas com base em um bom planejamento desenvolvem, segundo Amorin e Shimminguel (2012), ações conscientes ao que realmente se tem por objetivo. Diante disso, percebe-se que as organizações, em sua maioria, já estão buscando inovar suas metodologias para alcançar de maneira efetiva resultados, buscando alinhá-los aos objetivos da organização.

Com o passar do tempo, as organizações foram cada vez mais buscando aprimorar a maneira de planejar: o que antes era focado apenas em resultado financeiro, aos poucos passou a tratar questões relacionadas ao público-alvo, questões de otimização dos fluxos internos, processos de fortalecimento da equipe, entre outros. Com isso, o foco se tornava muito maior do que a busca isolada de lucros e dividendos que uma organização pode gerar.

Vale ressaltar ainda que organizações públicas cada vez mais percebem a necessidade de implementar a ideia de planejar de maneira similar com o que fazem as organizações privadas. Obviamente, o setor público precisa ajustar seus objetivos e metas de acordo com sua natureza de funcionamento, que não busca gerar lucros e dividendos para um grupo em si, mas que geralmente busca prover benefícios sociais para seu entorno local, regional ou até mesmo nacional.

Dentro desta ótica, é importante destacar pesquisas desenvolvidas que visam atender ambos os segmentos. Com isso, estudiosos como Kaplan e Norton (1997) apresentam alguns princípios como: tradução da estratégia, alinhamento da organização, motivação dos empregados, gerenciamento, que são importantes na condução de uma organização. Logo, desenvolveram uma metodologia, o *Balanced Scorecard* – *BSC*, que atende na representação do planejamento estratégico, permitindo a compreensão da visão dos objetivos estratégicos alocados em perspectivas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o *BSC*, que em português significa Indicadores Balanceados de Desempenho, contribui para a articulação das estratégias e permite a organização observá-las a partir de quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Além disso, ainda enfatizam que tais perspectivas são flexíveis em conformidade com cada organização, podendo enquadrar-se a organizações privadas e públicas.

Mediante o desenvolvimento do *BSC*, os autores supracitados também entenderam a importância de outras metodologias que pudessem estar atreladas ao *BSC* e que contribuísse

significativamente com a sua implantação resultando em consistência e clareza. Assim, os autores foram desenvolvendo fluxos de aplicação do *BSC* até entender o quão importante seria ilustrar as estratégias pensadas em objetivos distribuídos em um mapa de acordo com as perspectivas traçadas – eis que surge o Mapa Estratégico.

O Mapa Estratégico é um instrumento que permite delinear os objetivos da estratégia de maneira ilustrativa a partir das quatro perspectivas do *BSC*, que para Zimmerman (2015) essa composição de informações é compartilhada e interpretada pelos colaboradores por meio de uma linguagem de fácil acesso, resultando no alinhamento para obtenção da estratégia. E as estratégias pensadas e delineadas no Mapa Estratégico precisam passar, inicialmente, por um crivo de prognósticos para entender o funcionamento da organização em si. Uma das metodologias que permitem uma análise desse nível é a Análise *SWOT*.

Segundo Hofrichter (2017), a Análise *SWOT* representa quatro grupo de fatores: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) as quais contribuem para o diagnóstico do ambiente interno e externo de uma organização, precedendo até a construção de objetivos e metas para as perspectivas pensadas em um *BSC*.

Diante do exposto, este trabalho surgiu a partir da indagação da autora com a gestão do Departamento de Ensino Superior – DES, ora docente do quadro do curso de Administração, quanto a adequação de um Mapa Estratégico no departamento, visando contribuir significativamente para a construção do conhecimento prático da discente, além de proporcionar um planejamento estratégico para o gerenciamento dos fluxos existentes para o setor. Então, diante disso obteve-se o seguinte questionamento: **É possível identificar a estratégia do Departamento de Ensino Superior do IFPB – campus de João Pessoa por meio de metodologias do *Balanced Scorecard* e Mapas Estratégicos a partir da análise de fatores interno e externo?**

A aplicação prática da metodologia justifica-se pela relevância das metodologias apresentadas, além das exigências do mercado de trabalho. As organizações privadas e públicas estão buscando promover direcionamento às tomadas de decisões sustentáveis que traduzam valor agregado aos clientes finais. O planejamento estratégico vem sendo acompanhado de diferentes metodologias que contribuem para formulações de objetivos estratégicos, metas e indicadores. Desse modo, a autora entendeu que fazer uma releitura da literatura não era suficiente para seu aprendizado, e por isso, optou por colocar em prática a Matriz *SWOT*, *Balanced Scorecard* e Mapa Estratégico.

Para isso, o trabalho de conclusão de curso passará por temáticas como planejamento estratégico, a importância do alinhamento dos objetivos estratégicos, as contribuições de metodologias que corroboram com o diagnóstico do ambiente interno e externo para a construção de objetivos orientados pelo BSC e ilustrado pelo Mapa Estratégico.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a estratégia do Departamento de Ensino Superior do IFPB – campus de João Pessoa por meio das metodologias do *Balanced Scorecard* e Mapa Estratégico a partir da análise de fatores internos e externos com o apoio da Análise *SWOT*.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os fatores internos e externos com uso da matriz *SWOT* do Departamento de Ensino Superior;
- Criar objetivos estratégicos dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard* através da matriz *SWOT*;
- Construir Mapa Estratégico que ilustre as estratégias do DES frente às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- Apresentar o produto (a estratégia) para crivo e aprovação do gestor.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Entender planejamento estratégico e suas diferentes vertentes é uma tarefa complexa, mas não impossível. Neste capítulo, será possível passear por uma breve contextualização histórica a respeito da Estratégia, considerando a importância da sua evolução na construção de novos conhecimentos acerca do planejamento estratégico e passando a entendê-lo na perspectiva das organizações do âmbito privado e público. Tendo em vista que a Estratégia é uma Ciência da área da Administração Pública passível de diferentes metodologias que podem ser aplicadas no seu desenvolvimento, será possível apresentar algumas contribuições de estudiosos com foco no alinhamento e sinergia entre a organização e a estratégia.

## 2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ESTRATÉGIA

A Estratégia acompanha o ser humano há muitas décadas. Desde muitos anos o seu conceito estava relacionado ao alcance de objetivos. Um exemplo da época conhecido pela sociedade e que foi um modelo de estudo para o filósofo estrategista Sun Tzu (2006) eram que, nas guerras, os reis utilizavam de diferentes estratégias envolvendo recursos como: armas, pessoas, logística, entre outros, alinhados aos princípios da doutrina, do tempo, do espaço, do comando e da disciplina para alcançar grandes vitórias. Sabe-se que muitas lutas foram vencidas e outras derrotadas, mas que não existem batalhas sem organização, preparação e boa estruturação.

No decorrer dos anos houve grandes evoluções no mundo, na sociedade. De acordo com Herrero (2005) uma época bastante marcante do processo evolutivo da estratégia foi entre o processo da sociedade na época da Revolução Industrial – que gerou novos olhares ao mercado de trabalho motivado pelo aumento de emprego – e o processo da sociedade do conhecimento – contemporaneidade, que é marcada pelas novas tecnologias, grandes aliadas das empresas, por serem facilitadoras dos processos de trabalho, a exemplo, a internet que, segundo Hitt, M. et al (2008), permitem o estudo de dados e levantamentos de informações que podem respaldar futuras decisões dentro da organização.

A Revolução Industrial foi tão crescente que gerou bastante competitividade entre os diferentes ramos do mercado. E foi a partir disso, que começaram a pensar na estratégia como um campo relevante na contribuição dos alcances dos objetivos. Segundo Hitt, M. et al. (2008) o objetivo fundamental da utilização de qualquer estratégia é que leva a organização a ser mais competitiva e a obter resultados acima do esperado pela empresa.

Quando há o entendimento acerca importância do desenvolvimento das atividades da empresa de maneira eficiente e eficaz é que se pode compreender o significado de estratégia. Porter (1996) afirma que essa ferramenta é a criação de posições exclusivas e valiosas e que envolvem diferentes e distintas atividades. Destarte, a organização deve sempre buscar atualizar-se e melhorar seus resultados. Para isso, é necessário haver integração contínua entre os envolvidos para o fortalecimento e enriquecimento das atividades.

Ainda dentro do contexto histórico, Filho (2006) estudou o planejamento estratégico em quatro escolas, elencadas como: Planejamento Financeiro, Planejamento a Longo Prazo, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica.

A primeira escola traz o momento em que a Estratégia era pensada no viés

monetário. Na época, consideravam o orçamento uma ferramenta estratégica da organização. De acordo com Giacobbo (1997), esse período se passou na década de 50 e seu objetivo era de cumprimento do orçamento. Entretanto, com o passar dos anos perceberam que o foco no dinheiro não guiava a estratégia e nem oferecia resultados plausíveis, não sendo suficiente às perspectivas de longo prazo. E por isso, criaram a Escola do Planejamento ao Longo Prazo – década de 60 – que passou a considerar o financeiro como parte do processo, e não fundamental as decisões formuladas. O autor supracitado afirma que foi uma época em que o Planejamento era apoiado em situações passadas para projetá-las com maior amplitude para o futuro.

Anos à frente, se entendeu que fatores externos (mercado) e internos (organização) eram grandes influenciadores das estratégias. Tais fatores podem ocorrer em tempos de curto, médio e longo prazo. E para isso, a organização necessitava ter um planejamento estratégico que norteasse as atividades com base em estudos, elaboração de ações para obtenção de boas tomadas de decisões e, assim, alcançar bons desempenhos – a escola do Planejamento Estratégico.

E a última escola abordada pelo autor é a Gestão Estratégica, que agrega todas as outras abordagens, uma vez que seu objetivo está em integrar as estratégias e organização como um todo.

Segundo Herrero (2005), a Gestão Estratégica é nova e enfrenta grandes desafios, considerando que sua essência está relacionada ao acompanhamento das mudanças e aplicações de estratégias inovadoras e criativas para a condução de bons resultados para a organização.

O autor apresenta algumas contribuições que tal escola pode promover às organizações, como:

- Envolvidos na organização, tanto a equipe executiva quanto os colaboradores passam a ter uma visão compartilhada dos objetivos do empreendimento;
- Objetivos considerados prioritários da organização recebem recursos e esforços;
- Percepção e exploração das oportunidades ofertadas pelo mercado com maior rapidez;
- Monitoração contínua do mercado externo quanto aos principais impactos para a organização;
- Um referencial analítico crítico das estratégias competitivas e suas consistências perante os resultados e as mudanças que o mercado promove.

É possível perceber nesses pontos que a Gestão Estratégica busca adaptar-se às constantes oscilações do mercado. E por isso é notório visualizar que o monitoramento perpassa todas as ações de maneira que sejam identificadas, em tempo hábil, oportunidades ou ameaças que venham contribuir para os resultados da organização. E vale ressaltar que, nesse novo campo da Estratégia, existe uma participação ativa de todos os envolvidos no negócio para compartilhar objetivos em comum. Para Menezes (2012) a Gestão Estratégica apresenta um dinamismo que tem como ênfase as mudanças ambientais e as capacidades da organização para melhorar a competitividade organizacional.

Diante do cenário evolutivo apresentado, Kaplan e Norton, em 1990, iniciaram um estudo com objetivo de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho – metodologia de Gestão Estratégica – possibilitando o enriquecimento das ações com foco no alinhamento das estratégias organizacionais com os sistemas gerenciais.

## 2.2 CONHECENDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O estudo relacionado ao Planejamento Estratégico possibilita a formação do conhecimento e, conseqüentemente, o aprimoramento das tomadas de decisões. Para obtenção de um bom planejamento, é necessário a organização traçar alguns passos, que segundo Alday (2000) podem partir da elaboração da missão e objetivos bem definidos para que sejam analisados internamente e externamente e, assim, poder iniciar com as decisões estratégicas.

O Planejamento serve para às tomadas de decisões futuras, mas sobretudo devem ser decididas no presente. No entanto, em consonância com Alday (2000), os passos para alcançar resultados desejados englobam ações conscientes ao que realmente se tem por objetivo. É evidente que o ambiente interno e externo provoca caminhos de incertezas na organização, devido às diferentes oscilações. Diante disso, podem surgir alternativas que necessitam ser estimadas ou estudadas antecipadamente, a exemplo de como fazer, quem fazer ou quando fazer. Além disso, é preciso desdobrar-se a pensar em planos contingenciais em detrimento das mudanças provocadas pelas constantes variações do mercado, caso não tenham sido planejadas anteriormente (LACOMBE, 2011).

Lacombe (2011) entende que se tratando de hierarquia organizacional, o Planejamento Estratégico é dirigido pelos executivos do alto nível. O autor aborda que os níveis mais altos de uma estrutura possibilitam enxergar a empresa mais sistematicamente, uma vez que se consegue pensar estrategicamente a partir de um olhar global, sendo mais

prático perceber as ameaças e oportunidades que o ambiente externo oferece. Além disso, o autor considera gerentes, de nível intermediário, responsáveis pela execução da gestão, uma área mais especializada. Dessa forma, passando a ter menos tempo no acompanhamento e interpretação do ambiente externo, focando mais no interno. No entanto, o autor ressalta que o Planejamento Estratégico precisa estar em prática na organização para respaldar o operacional, significando que andam atrelados aos alcances dos objetivos.

Sabe-se que estruturar uma organização não é tarefa fácil, e segundo Drucker (1998), mesmo se construindo uma boa estrutura organizacional não significa que irá alcançar resultados e desempenhos, entretanto, sua certeza está que a má estrutura garante o mau desempenho.

Diante do contexto, Drucker (1998) aborda alguns pontos fundamentais mínimos que necessitam estar na estrutura da organização, que são: Clareza; Economia; Alvo das Atenções; Compreensão da Tarefa Pessoa e Tarefa do Todo; Processo de Decidir; Estabilidade e a Adaptabilidade; Perpetuação e Autorrenovação.

A Clareza remete a necessidade dos membros da organização terem ciência das suas competências, entendimento das atividades desenvolvidas e dos objetivos que deverão ser traçados para gerar harmonia entre os funcionários e foco em resultados comuns. A *Economia* precisa ser utilizada nos atos da organização quanto ao desenvolvimento dos funcionários em relação ao autocontrole e automotivação. O autor acredita que quanto menos os executivos estiverem preocupados em manter o funcionamento da organização, melhor para a economia.

O Alvo das Atenções é entendido como um processo em que a organização se deve atentar aos desempenhos de seus funcionários em relação aos resultados. Já a Compreensão da Tarefa Pessoa e Tarefa do Todo significa o dever da organização em oferecer o desenvolvimento dos funcionários no que condiz a capacitação de todos os envolvidos na organização, sejam os profissionais de atividades de alto nível de complexidade ou profissionais de tarefas mais simples.

O Processo de Decidir é um fator extremamente presente em todas as organizações. As decisões são essenciais aos resultados, por isso existe a necessidade de tomá-las corretamente. A Estabilidade e Adaptabilidade significa ser consciente quanto às execuções que são traçadas e flexíveis mediante as situações que surgem diariamente em meio ao ambiente interno e externo. Por fim, a Perpetuação e Autorrenovação estão relacionadas a valorização dos envolvidos, e isso se refere a dar oportunidades aos que obtiverem bons desempenhos e principalmente estarem aptos a novas ideias e dispostos a realizar novas ações

(DRUCKER, 1998).

Drucker (1998) traz com clareza que a estrutura precisa estar preparada a alcançar seus objetivos e, principalmente, necessita desempenhar um papel de excelência frente às diferentes exigências que uma estrutura organizacional tem, como por exemplo: o processo do desempenho dos colaboradores; as oportunidades do mercado interno ou externo; as variadas dificuldades que envolvem as tomadas de decisões; dentre outros pontos relevantes para o bom andamento de uma organização.

As atividades desenvolvidas na organização precisam ser avaliadas e controladas para a continuidade dos resultados. O monitoramento contribui com as mudanças e adaptações que as organizações sofrem pelo ambiente interno e externo. Segundo Herrero (2005), a Estratégia deve estar apta às mudanças que surgem esporadicamente e que muitas vezes podem gerar incertezas e dúvidas quanto às tomadas de decisões. Entretanto, a flexibilização em parceria com a criatividade pode superá-las, no aproveitamento de novas oportunidades.

Portanto, o Planejamento Estratégico necessita estar alinhado com os objetivos da organização para que as decisões estratégicas apresentem resultados alcançáveis, de modo que sejam eficientes e, assim, passe a ser um diferencial diante de outras organizações, tornando-se mais competitiva (PORTER, 1996).

Kaplan e Norton (2006) apresentam na Tabela 1, cinco princípios de gestão que são importantes para a implementação bem sucedida da estratégia.

**Tabela 1** – Passos para a implementação bem sucedida da estratégia.

<b>Princípio de gestão</b>	<b>Passos</b>
<b>Mobilização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança executiva</li> </ul>
<b>Tradução da Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas estratégicos;</li> <li>• Indicadores balanceados;</li> <li>• Metas;</li> <li>• Iniciativas.</li> </ul>
<b>Alinhamento da Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporação;</li> <li>• Unidades de negócio;</li> <li>• Unidades de apoio;</li> <li>• Parceiros externos;</li> <li>• Conselho de administração com a estratégia.</li> </ul>
<b>Motivação dos empregados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação;</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Clareza dos objetivos;</li> <li>• Remuneração variável;</li> <li>• Treinamento.</li> </ul>
<b>Gerenciamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração estratégia x planejamento</li> <li>• Orçamento x sistemas de relatórios</li> <li>• Reuniões gerenciais.</li> </ul>

**Fonte:** adaptado de Kaplan e Norton (2006)

Cada etapa apresentada na Tabela 1 reafirma as discussões mencionadas neste estudo. As organizações são estruturas que para alcançar resultados bem integrados aos objetivos essenciais da empresa é necessário que primeiro haja uma mobilização da liderança executiva que promoverá direcionamentos para o desencadeamento de novos caminhos que levem ao alinhamento da organização e contribuam com a motivação dos empregados. Com isso, é possível alcançar a etapa do gerenciamento com resultados de integração estratégica e planejamento, orçamento e sistemas de relatório, entre outros.

Para isso, Rezende (2008) preconiza que ao iniciar o planejamento da organização é necessário definir com clareza os autores que serão envolvidos nas atividades. Tal atividade necessita estar bem delineada para facilitar o desenvolvimento de competências entre os partícipes, possibilitando a conscientização para o negócio.

Na aplicação do Planejamento Estratégico foi necessário haver o pensamento estratégico, que segundo Sousa e Dias (2017), é uma ferramenta que incorpora algumas características relevantes como a intuição, criatividade e inovação à rotina, ao processo e à tomada de decisão. O conceito do planejamento estratégico e pensamento estratégico são distintos entre si. Os autores supracitados apresentam o seguinte conceito:

A estratégia em planejamentos tradicionais possibilita tomadas de decisões e ações concretas de modo a criar vantagens competitivas, enquanto que o pensamento estratégico conduz a um novo pensar que facilita a adaptação de organizações a um ambiente de mudanças de modo a guiar as escolhas que os líderes devam fazer de forma a determinar o alcance esperado (SOUSA E DIAS, 2017, p. 29).

Essa afirmativa demonstra que o pensamento estratégico é uma competência que necessita partir da alta administração, uma vez que contribui na condução das atividades através de pensamentos facilitadores diante das mudanças e das prioridades nas definições da organização. Com base nesse primeiro passo se dá seguimento ao planejamento estratégico, - ferramenta concreta e palpável - uma vez que está interligada à implementação do negócio.

A partir deste ponto, Sousa e Dias (2017) entendem que a existência da integração entre a criatividade e inovação faz ser possível que a organização supere seus problemas com efetividade organizacional. Ora, é notório que para todas as atividades planejadas existem a possibilidade da obtenção de resultados desenhados, ou melhor, articulados; enquanto que as atividades sem planejamento provavelmente obterão mau desempenho.

A organização que apresenta uma estrutura bem definida com missão, visão, valores, além de indicadores concretos e significativos que possam ser medidos e acompanhados ao

longo do desenvolvimento da organização, demonstra força e controle mediante seus objetivos.

Porém, a forma com que uma organização lida com sua estratégia está diretamente relacionada com sua natureza – se é uma empresa privada ou pública. Geralmente as empresas privadas buscam como objetivo maior cumprir metas financeiras, enquanto as empresas públicas precisam cumprir os seus objetivos alinhados com seus contribuintes (na maioria das vezes a sociedade).

Com isso, é interessante entender como cada uma dessas organizações explora os conceitos e as metodologias ligadas ao Planejamento Estratégico.

### 2.3 MÉTODO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTAL COM USO DA MATRIZ *SWOT*

Para a formulação de um planejamento estratégico é necessário conhecer as particularidades existentes no ambiente interno e externo. De acordo com Fernandes et al. (2015) toda organização precisa realizar uma avaliação para entender o comportamento dela mediante o mercado para contribuir com as tomadas de decisões dos gestores e, assim, alcançar bons resultados.

Uma técnica de avaliação bastante utilizada entre as organizações é a análise *SWOT*, pois sua principal função é identificar pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Tal metodologia pode ser um ponto de partida para uma implementação efetiva da formulação da estratégia organizacional e, o levantamento dessas informações contribuem para aplicabilidades de outras metodologias que serão estudadas à frente.

Hofrichter (2017) enfatiza que a identificação desses pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades faz menção a um determinado objetivo. Desse modo, percebê-los contribui com as tomadas de decisões quanto aos meios estratégicos que deverão ser aplicados com foco no alcance efetivo do objetivo. A construção de uma análise *SWOT* depende efetivamente da participação dos envolvidos no planejamento estratégico organizacional. Vale ressaltar, que essa técnica pode ser aplicada tanto num viés organizacional, departamental e até pessoal (HOFRICHTER, 2017).

Tradicionalmente, representa-se a análise *SWOT* em forma de matriz, conforme Quadro 1, abaixo, que contém informações sobre a situação da organização na perspectiva de quatro variáveis: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e

*Threats* (ameaças). Na concepção de Hofrichter (2017) a definição de **oportunidades** condiz como os fatores externos que contribuem efetivamente para impulsionar a organização, enquanto **ameaças** também caracterizadas como fatores externos que não estão sob controle da organização, podendo ser prejudicial a missão ou operação da organização. Por outro lado, as **forças e fraquezas** são relacionadas a fatores internos da organização que podem ser percebidos com maior facilidade no Quadro 1.

**Quadro 1** – Exemplo de Matriz *SWOT*.

	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<b>Oportunidades</b>	Ofensivo – fazer o melhor uso destes	Defensivo- examinar de perto os concorrentes
<b>Ameaças</b>	Ajustar – restaurar os pontos fortes	Sobreviver – dar a volta

Fonte: Hofrichter (2017, p.4)

A partir da análise e identificação dessas variáveis obtidas pela organização é função da administração utilizar essas informações para traçar metas, objetivos que são pretendidos pela organização, de maneira que podem também ser integradas a outras metodologias, atuando para possibilitar a gestão a enxergar com maior amplitude às ações traçadas para o desenvolvimento da organização em seu ambiente interno e externo. O uso consciente dessa técnica avaliativa pode contribuir para análise de ações, criação de metas, indicadores para formulação de estratégias efetivas.

## 2.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS

É evidente que a prática do Planejamento Estratégico está mais presente nas organizações, sejam elas privadas ou públicas. Pois, estão percebendo a relevância do uso de estratégias na condução de atividades para o alcance de resultados efetivos. Alday (2000) afirma que essa crescente utilização por estratégias se motivou pelas constantes mudanças provocadas pelo ambiente, como: ambiente social, tecnológico, econômico e político.

Andrade (2018) aborda que o processo do Planejamento Estratégico é diferente entre uma organização e outra. O autor aponta que independente da estrutura organizacional ser de caráter público, privado, sem fins lucrativos entre outros, não vão obter os mesmos resultados até mesmo se apresentarem objetivos iguais.

De acordo com Drucker (1998), as empresas privadas existem com a finalidade de

atender a sociedade e suas particularidades, considerando que ela não sobrevive sozinha, mas sim existe uma dependência com o meio externo. O autor ressalta que tais funções traduz-se no desempenho econômico (lucro). O Planejamento Estratégico desenvolvido no setor privado tem o objetivo de gerar valor para a organização, em geral, através do aumento da lucratividade, aumento da captação de clientes e valorização da empresa.

Porter (1996) já enfatiza que as empresas privadas lidavam com muitas concorrências e nos tempos atuais isso não se mostra diferente, gerando uma série de mudanças que precisam estar atreladas a flexibilidade para responder às oscilações do mercado, a medição do desempenho, a terceirização em busca da eficiência e a nutrição das competências existentes. O autor aborda que são novos posicionamentos que mantêm a existência das empresas em meio a um mercado competitivo. As buscas por melhoria contínua e acelerada levaram as empresas do setor privado a utilizarem diversas metodologias: avaliação de desempenho, gerenciamento com qualidade total, entre outros.

Diante disso, os gestores visam buscar resultados rápidos e eficazes para as empresas, devido ao aumento da competitividade no mercado e, conseqüentemente, existe uma luta diária para o alcance de bons resultados e o fato delas apresentarem diferentes técnicas gerenciais não significam que as utilizam corretamente (PORTER, 1996).

Rezende (2008) afirma que o projeto de Planejamento Estratégico para empresas privadas é um processo cheio de dinamismo, devido às variabilidades motivadas pelo ambiente, e sistêmico, por ser complexo e envolver todo o sistema de uma organização. O autor aborda também que funções como coletividade e participação são partes desse processo, considerando que a implantação das estratégias necessita da participação das pessoas, que são essenciais às atividades independentes do seu nível hierárquico, pois contribuem para a continuidade dos objetivos, estratégias e ações definidas pela organização com foco no alcance de resultados.

Segundo Giacobbo (1997), o Planejamento Estratégico nasceu no âmbito privado em meados da década de 70, e foi mais conhecido no setor público na década de 80. Entretanto, é notável perceber que o quantitativo de técnicas aplicadas às empresas privadas é amplo comparado ao setor público. No entanto, é possível, mesmo mediante essa limitação, desenvolver um planejamento estratégico adaptado à natureza das organizações públicas.

Enquanto, normalmente, o setor privado busca resultados passíveis de lucratividade, o setor público, segundo Drucker (1998) limita-se a trabalhar com base em planejamentos orçamentários. Alguns casos revelam que esse tipo de planejamento leva em consideração

valores anuais passados para enquadrá-los em valores atuais com reajustes inflacionários. Essa ação, por sua vez, demonstra-se atrasada em relação às demais, pois comprova que não há planejamento prévio para enquadrar as ações dentro da realidade orçamentária.

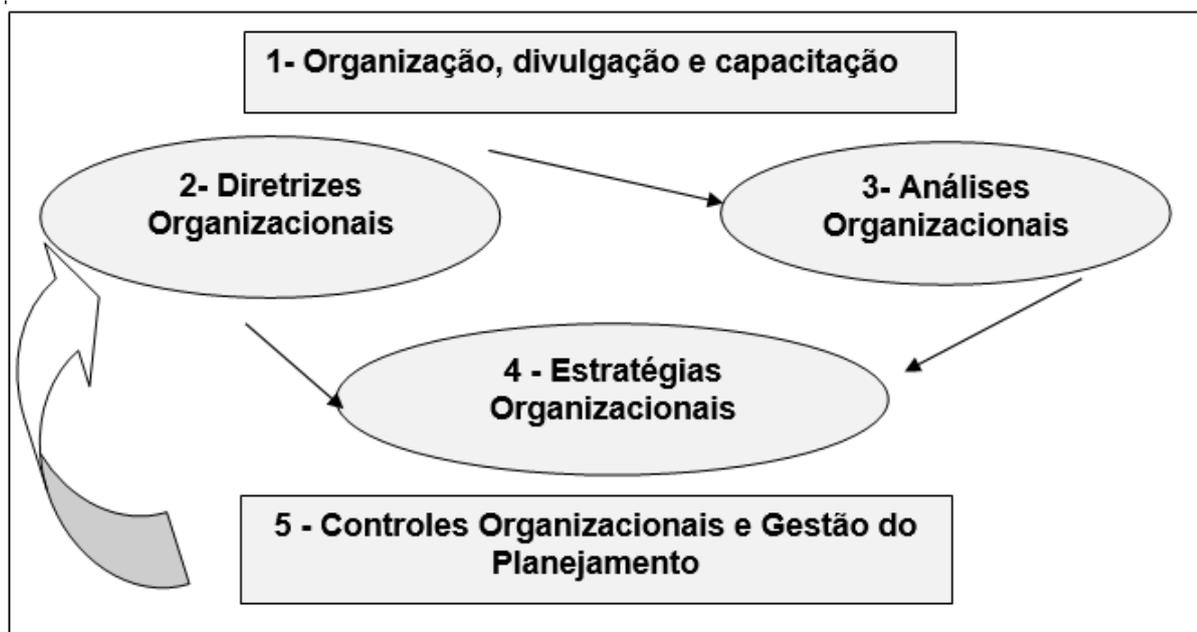
Giocobbo (1997) afirma que a implantação do planejamento não é uma tarefa fácil, porque necessita do interesse entre todos os envolvidos, habilidades e perseverança na condução, pois não adianta somente aplicar técnicas senão compreendê-las com efetividades a partir de dimensões como: burocráticas, política e comportamental. Entretanto, Souza et al (2016) aponta que as organizações públicas estão buscando modernizar-se para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos a sociedade (cidadãos).

A partir das necessidades do mercado (na ótica das públicas, seriam os contribuintes e/ou sociedade), as organizações públicas estão buscando usar como modelo muitas práticas já utilizadas nas iniciativas privadas, a exemplo, o Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica. Para Filho (2006) estão relacionadas a uma prática de elaboração de plano e o monitoramento do que foi implantado.

Rezende (2008) afirma que as metodologias aplicadas aos setores privados também sobrepõem as organizações públicas, bastando enquadrá-las e/ou adequá-las em aspectos de qualidade, produtividade e efetividade – a sua realidade.

O autor aponta que existem alguns caminhos que são importantes para elaboração, gestão e implementação do Planejamento Estratégico, ilustrada na Figura 1, independentemente de ser setor privado ou público, que são: 1) Organização, divulgação e capacitação que revelam a importância do alinhamento entre todos os envolvidos; 2) Implantação de Diretrizes Organizacionais, uma vez que estabelece o caminho em que a organização deverá seguir em seu desenvolvimento; 3) Análises Organizacionais que estão relacionadas a identificação contínua de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças; 4) Estratégias Organizacionais que são ações distintas a partir dos diferentes cenários; 5) Controle e Gestão do Planejamento cujo uso de medidas de desempenhos tornam-se apoio ao acompanhamento e correção dos avanços e retrocessos da organização.

**Figura 1** - Visão Geral da metodologia do Projeto do Planejamento Estratégico de Organizações Privadas e Públicas.



Fonte: Adaptado de Rezende (2008, p.28).

Diante deste cenário, o sucesso ou êxito do Planejamento Estratégico galga entre o alinhamento da missão, visão e estratégias da organização, seja ela privada ou pública. Além disso, depende do comprometimento dos colaboradores na execução dos objetivos. É importante buscar desenvolvê-los com capacitações e, assim, permitir a integração dos planos organizacionais (REZENDE, 2008).

Dessa forma, compreender as vantagens que uma organização ganha ao manter-se integrada e alinhada, permitirá entender as possibilidades para o desenvolvimento passível de conquistas e resultados.

## 2.5 A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

O estudo do alinhamento direcionado ao âmbito organizacional permite o entendimento sistêmico de diferentes posicionamentos que podem ser tomados com objetivo de alcançar resultados eficientes e eficazes. De acordo com Barros (2007) o significado da palavra *alinhamento* está atrelado ao ajustamento dos elementos. Destarte, entende-se que as organizações passam por desafios constantes advindos do ambiente interno e externo, e diante disso, necessitam adaptar-se às mudanças.

As mudanças podem surgir na esperança de melhorar pontos que um dia foram fracos na organização. E Menegazzi et al (2017) afirma que os desafios são grandes devido à

competitividade do mercado. No entanto, adjetivos como: rapidez, proatividade, comprometimento, inovação e audácia acarretam ao desenvolvimento da organização.

Diante desses desafios, o alinhamento na organização surge como forma de apoio às estratégias a serem trilhadas, auxiliando, assim, as tomadas de decisões. Para Albuquerque e Rocha (2007), o alinhamento está atrelado ao sincronismo organizacional, que se norteia a partir de cinco premissas: o alinhamento aos indicadores Estratégicos dos Processos e das Pessoas; redesenho dos processos e a implantação da Gestão de Processos; as mudanças apoiadas por regimento de Diretrizes Estratégicas; monitoramento do ambiente externo; as metas estratégicas dos processos e das pessoas. Tais premissas necessitam apresentar medidas qualitativas, quantitativas e com prazo, de maneira a reforçar o sincronismo organizacional.

Todas as premissas mencionadas possibilitam um passeio pela organização através da perspectiva da política; do envolvimento das pessoas e das funções desempenhadas; do controle dos ambientes interno e externo como forma de percepção das oportunidades ou ameaças; e da medição de desempenho para respaldo concreto das ações desenvolvidas na organização. Albuquerque e Rocha (2007) entendem que a organização não pode copiar metodologias que foram eficientes em outros campos de negócio, mas apoiam que devem ser criados ideais para construção de conhecimentos a fim de gerar novas experiências.

Kaplan e Norton (2006) comparam o alinhamento da organização a uma embarcação com remadores. Eles explicam que a sincronia entre os movimentos executados e o entendimento do objetivo entre todos os envolvidos permitem a embarcação obter resultados plausíveis. No entanto, se todos os remadores remassem em tempos distintos uns dos outros e seus objetivos fossem individuais é provável a obtenção do fracasso, considerando que a embarcação não sairia do lugar ou até mesmo poderia afundar.

Sem o entendimento prévio das estratégias organizacionais, os executivos não conseguirão promover o compartilhamento entre os funcionários e a sua divulgação para desenvolver o alinhamento organizacional (KAPLAN E NORTON, 2004). O exemplo ilustra que o alinhamento requer bastante comprometimento entre os envolvidos de todas as unidades organizacionais. E para isso, Kaplan e Norton (2006) afirmam que é necessário se ter um gerenciamento realizado através de grupo ou indivíduo que possa estar à frente atuando com proatividade para que haja respostas positivas diante da proposta do alinhamento e gere, assim, sinergia por meio da integração.

De acordo com Galas (2005) uma metodologia de gestão estratégica direcionada ao alinhamento organizacional pode apresentar a necessidade da criação de algumas ações para o

seu desenvolvimento e para isso são primordiais a participação e o comprometimento dos gestores e funcionários com foco no desdobramento da metodologia utilizada. Quando a organização apresenta uma cultura organizacional enrijecida, resistente às mudanças é pouco provável que estejam preparadas para a implementação desses tipos de metodologia.

Para atender as necessidades da sociedade é necessário que a organização desenvolva a compreensão e a responsabilidade dos papéis que devem ser desempenhados. As organizações precisam alinhar suas atividades de maneira integrada e não fragmentada, além de manter esse comprometimento como processo de gestão. E, também necessita integrar não somente os processos, mas os colaboradores envolvidos com a estratégia. Para isso, a organização tem papéis fundamentais no repasse das informações, no desempenho do desenvolvimento da motivação e no alinhamento de todos os trabalhadores (KAPLAN E NORTON, 2006).

Kaplan e Norton (2006) afirmam que a origem do sucesso da implementação do alinhamento nas organizações não apresenta uma regra em que se pode afirmar que advém do topo da hierarquia para as unidades corporativas ou que deve ser iniciada a partir das unidades e, posteriormente expandidas a toda organização. Isso significa que qualquer uma dessas situações de implementação do alinhamento pode obter sucesso e independe do nível hierárquico que se inicia.

Tendo em vista que o alinhamento perpassa por toda a organização, Kaplan e Norton desenvolvem estudos na área do Planejamento Estratégico que, segundo Galas (2005), garantem o aumento das vantagens competitivas e que buscam enxergar os objetivos de uma organização através de quatro perspectivas: Financeira; Cliente ou Mercado; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento. Tais perspectivas são estruturadas através de metodologias como o Mapa Estratégico e o *BSC*, que serão apresentadas a seguir.

### **3 *BALANCED SCORECARD* E MAPA ESTRATÉGICO**

Diante do contexto apresentado acerca da importância entre o alinhamento das estratégias da organização, Robert S. Kaplan e David Norton desenvolveram uma série de metodologias preocupadas não só em representar adequadamente o planejamento estratégico, como também realizar o acompanhamento da execução das estratégias, como o *BSC* e Mapa Estratégico.

Antes de adentrar nos conhecimentos sobre essas metodologias é importante compreender a visão geral do modelo do *BSC* como modelo de gestão e posteriormente,

compreender os objetivos estratégicos alocados em perspectivas, de modo que será possível identificar grupos de objetivos cada um com seu foco.

### 3.1 VISÃO GERAL DO MODELO BSC E SUAS APLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICO PRIVADAS

#### 3.1.1 O *BSC* como modelo de gestão

O desenvolvimento intenso da era industrial trouxe grandes mudanças às empresas, considerando que seu formato, antigamente, estava condicionado a números de resultados através da produção de atividades padronizadas e especializadas. Todavia, os novos tempos da era da informação estimularam os empresários a buscarem caminhos estratégicos com base em adaptação, aplicação de novos objetivos e alinhamento entre eles para obtenção de resultados ágeis, eficientes e de qualidade entre os processos (KAPLAN e NORTON, 1997).

O *BSC* foi criado em 1990 por Kaplan e Norton após pesquisas que os nortearam na confirmação que indicadores financeiros não eram os únicos propulsores que permitem a medição de desempenho. Eles acreditavam que os métodos estavam obsoletos e não eram suficientes para o desenvolvimento da empresa. Muito além de medir desempenho, o *BSC* foi visto como um sistema de gerenciamento capaz de desencadear novas melhorias em pontos críticos dos segmentos de produto, clientes e mercado (KAPLAN e NORTON, 1993).

A partir de experiências aplicadas em diferentes empreendimentos, conseguiram desenvolver o *BSC* dentro de parâmetros que conduz a tradução da missão e estratégia sob quatro perspectivas já mencionadas. As perspectivas desenvolvidas por Kaplan e Norton (1997) são fatores flexíveis que podem ser alterados ou incrementados, conforme as necessidades de cada organização.

O *BSC* é a construção de indicadores de desempenhos pensados dentro das quatro perspectivas desenvolvidas por Kaplan e Norton (1997) e/ou outras que estiverem adequadas a organização. Essa metodologia surgiu para auxiliar os gestores no acompanhamento dinâmico do desenvolvimento das estratégias no seu dia a dia a partir da verificação do seu sucesso ou não. E, a partir disso, são planejadas novas estratégias e novos indicadores.

O *BSC* é bastante conhecido e utilizado entre as organizações, porque se tornou uma metodologia prática que permite a ligação entre o planejamento estratégico e gestão estratégica (RUAS, 2003). Segundo Herrero (2005) o *BSC* é a construção de uma estratégia

competitiva que gera valor superior aos envolvidos pela gestão. De acordo com Kaplan e Norton (1997) todos estes interessados – funcionários, altos executivos – necessitam compreender e reconhecer as consequências das ações e decisões (curto, médio e longo prazo).

Diante das afirmativas, as organizações estão em busca de novas metodologias que melhorem a visão da empresa a partir da obtenção de bons resultados. E cada vez mais estão preocupadas não somente com dados quantitativos, mas, também, qualitativos. Esses dados, em conformidade com Herrero (2005), estão relacionados com clientes, linguagens (novas) usadas na organização e outros aspectos que busquem resultados eficientes e eficazes.

Com isso, a busca por novas estruturas de gestão são desafios que as organizações enfrentam dia a dia, uma vez que sentem dificuldades na aplicação das estratégias e, principalmente, no envolvimento e alinhamento dos colaboradores quanto a participação ativa nas diferentes fases do desenvolvimento das estratégias que são implantadas na organização (HERRERO, 2005).

### 3.1.2 As quatro perspectivas do BSC

A partir do estudo sobre o alinhamento organizacional, foi possível perceber o quanto é importante as organizações trabalharem sua gestão tendo como base uma integração entre as unidades organizacionais para obtenção de resultados mais eficientes e eficazes.

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram uma metodologia, o *BSC*, que contribui para a articulação das estratégias, permitindo a organização observá-la não só por um viés financeiro, mas a partir de quatro perspectivas: A Financeira; Cliente ou Mercado; Processos Internos e, por fim, Aprendizado e Crescimento. Tais perspectivas englobam objetivos – cada um com o seu conjunto de indicadores, metas e iniciativas. A ideia é a busca pelo equilíbrio em diversos aspectos:

- Objetivos de curto e longo prazos;
- Vetores de desempenho e resultados;
- Medidas objetivas e concretas; e
- Medidas subjetivas e mais imprecisas.

A **perspectiva Financeira** é uma etapa base do Scorecard, por considerar aspectos (aumento de receita, produtividade) que são integrados às demais perspectivas. De acordo com Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva indica se as estratégias atuais da

organização estão alinhadas as medidas financeiras e, também contribuem na construção de novos indicadores com foco na melhoria dos resultados financeiros. Para Herrero (2005), o objetivo da perspectiva financeira é apontar se as decisões estratégicas condizem ou não com a valorização de mercado da empresa em razão da lucratividade.

As medidas financeiras necessitam estar adequadas às unidades do negócio quanto as suas estratégias. Dentro dos aspectos financeiros, Kaplan e Norton (1997) afirmam que as organizações apresentam três diferentes fases: o crescimento, a sustentação e a colheita, os quais indicam a etapa atual em que se encontra a empresa. O crescimento é a fase inicial na qual são realizados altos investimentos direcionados a empresa para obtenção de recursos necessários à continuidade do negócio. A fase de sustentação se preocupa com a lucratividade, e com sua permanência no mercado. Por fim, a colheita que se caracteriza pela estabilidade alcançada no mercado e sua principal meta é a maximização do fluxo de caixa.

Ainda de acordo com os autores, as estratégias financeiras da organização precisam estar explícitas para cada unidade de negócio e enfatizam que os objetivos financeiros necessitam ser avaliados periodicamente para adequar-se às mudanças ou para reafirmar as estratégias financeiras traçadas. A exemplo, Lima (2011) aborda temas estratégicos da perspectiva financeira, conforme ilustrado no Quadro 2, abaixo:

**Quadro 2** – Exemplo de temas estratégicos para a perspectiva financeira.

TEMA CENTRAL	FATORES DE ANÁLISE
Crescimento e mix de receita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de novos produtos;</li> <li>• Novas aplicações aos produtos existentes;</li> <li>• Captação de novos clientes e mercados;</li> <li>• Aumento da sinergia entre as unidades estratégicas e outros.</li> </ul>
Redução de custos/melhorias de produtividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de produtividade da receita;</li> <li>• Redução custo unitário;</li> <li>• Redução das despesas operacionais.</li> </ul>
Utilização dos ativos estratégia de investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do ciclo de caixa;</li> <li>• Melhoria da utilização de ativos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lima et al (2011).

A **perspectiva de Cliente ou Mercado** tem como objetivo o alinhamento das estratégias voltadas ao público-alvo e se caracteriza por meio de segmentos relacionados a fidelidade, captação, satisfação, lucratividade entre outros. Vale ressaltar que as organizações que não compreenderem a importância na satisfação de clientes, é provável que não se mantenham no mercado, por serem os principais sujeitos responsáveis pela movimentação da economia (KAPLAN E NORTON, 1997).

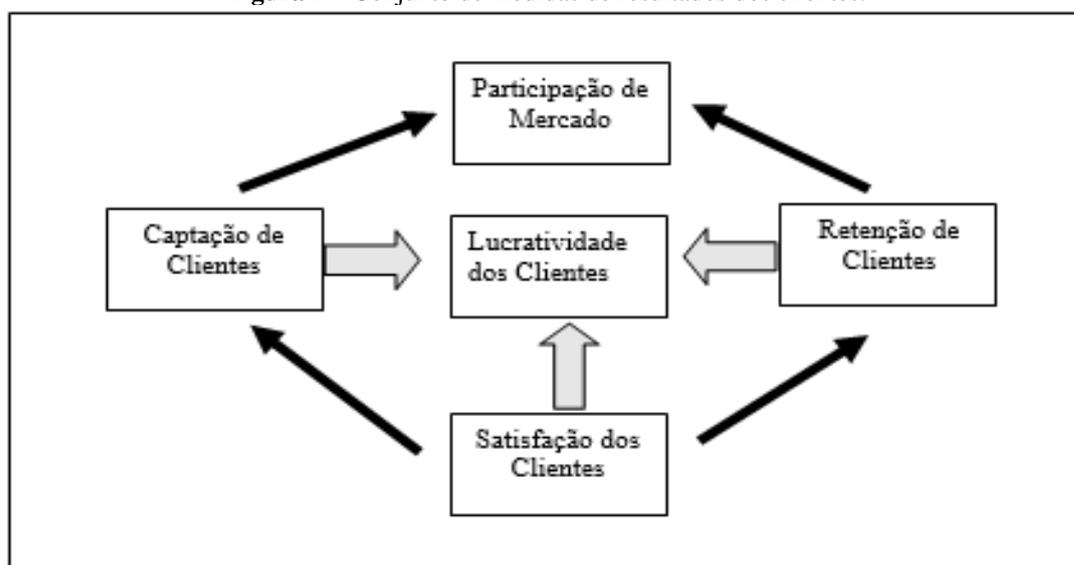
Para Martins (2015) a importância na satisfação de clientes também é entendida pelo setor público como um ponto a ser observado com cuidado, sendo então considerado fundamental as organizações do setor público, visto que sua existência se dá a partir do serviço à sociedade com eficiência e eficácia.

Após uma definição clara de objetivos específicos voltados aos clientes ou mercado é necessário à sua disseminação entre toda a organização. Todavia, essa perspectiva precisa ser avaliada periodicamente para adequá-la às necessidades advindas do ambiente externo, que, normalmente, obrigam as empresas a melhorarem suas competências para uma boa oferta de valor aos clientes.

Kaplan e Norton (1997) apresentam um conjunto de medidas de resultados comuns de clientes aos diferentes tipos de empresas, ilustrada na

Figura 2.

**Figura 2** – Conjunto de medidas de resultados dos clientes.



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

A partir da

Figura 2, observa-se que as medidas de resultados são abordadas em cinco vertentes de clientes:

- Participação do mercado – é a proporção do negócio em segmento;
- Captação – Caracteriza-se pela renovação do quadro;
- Retenção – É o envolvimento da empresa em manter um relacionamento contínuo com eles;
- Satisfação – Medidas de resultados para verificação do nível de satisfação do público-alvo;
- Lucratividade – Medição do lucro líquido ou segmento.

A intenção dessas vertentes é a condução de uma proposta de valor ao cliente. São pontos genéricos que toda organização precisa propor para alcançar resultados, mas, deve-se levar em consideração pensá-las dentre as particularidades que advém de cada público-alvo, uma vez que cada empresa propõe valores singulares. A partir de uma boa execução das estratégias voltadas à objetivo relacionado à satisfação dos clientes é que será possível alcançar resultados financeiros (KAPLAN E NORTON, 2006).

Para o alcance da satisfação do cliente, o uso de novas metodologias precisa estar integrado ao alinhamento e à comunicação organizacional, pois são bons parâmetros para o relacionamento com o principal público-alvo – os clientes – desde com eficiência. Dessa forma é possível obter resultados condizentes às estratégias organizacionais e atingir diretamente a construção de valores voltados ao público principal.

Na **perspectiva de Processos Internos**, busca-se a excelência a partir de novas ideologias baseadas na identificação de necessidades atuais, futuras e no desenvolvimento de novas soluções dos processos internos. De acordo com Kaplan e Norton (1997), a proveniência de objetivos e medidas para essa perspectiva é que possibilita o grande diferencial entre as demais metodologias de medição de desempenho, que somente buscam focar no controle e na melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes.

Sendo assim, compreender a execução dessa etapa e aplicá-la possibilita uma análise de variação dos resultados em diferentes unidades organizacionais. Na perspectiva dos Processos Internos é necessário prover de objetivos e medidas que estejam voltadas a atender às expectativas dos clientes, pois a partir dos processos é possível criar e cumprir as necessidades dos clientes, dando valor ao processo. Além disso, com a criação de novos processos é provável o alcance de resultados financeiros e de clientes. A diversificação das ações voltadas ao relacionamento ativo ao cliente promove benefícios direcionados aos objetivos financeiros da organização, a exemplo, aumento de receita devido ao crescimento de vendas dos produtos, a partir de melhorias processuais como: menor tempo de produção, produto de qualidade, entrega rápida e outros (KAPLAN E NORTON, 1997).

A última perspectiva do *BSC* é a do **Aprendizado e Crescimento** que, para Kaplan e Norton (1997), existem três categorias que fazem parte dessa perspectiva: a capacidade dos funcionários; a capacidade dos sistemas de informação; e a motivação, *empowerment* e alinhamento.

Em relação à capacidade dos funcionários, os autores supracitados os veem como partes essenciais para melhoria do processo, principalmente àqueles que estão na linha de

frente. Eles entendem que ações voltadas às capacitações possibilitem o aumento de competências individuais e, conseqüentemente, a melhoria na integração entre os objetivos organizacionais, podendo torná-los proativos, confiáveis e reconhecidos.

A categoria de sistemas de informações contribui para o desempenho dos funcionários que estão na linha de frente, considerando que criam oportunidades de *feedbacks* rápidos, precisos e, assim, sustentam as melhorias dos processos.

A motivação, *empowerment* e alinhamento são categorias cuja organização precisa buscar meios que contribuam significativamente com a motivação e satisfação dos funcionários, a exemplo, torná-los partícipes de processos decisórios como, abrir espaço a sugestões de melhorias e valorizá-las, seja através de recompensas, seja disseminando as melhores opiniões discorridas por eles, entre outros e, assim, atrai maiores interesses aos resultados da empresa (KAPLAN E NORTON, 1997).

Ruas (2003) explica brevemente acerca dessas perspectivas com base na missão de uma empresa, a exemplo, ser uma organização com maior teor lucrativo do mercado. A partir disso, entende-se que as ações devem estar atreladas ao aumento dos lucros, atingindo a perspectiva financeira. Entretanto, a melhoria da lucratividade necessita da captação de clientes para o alcance das metas e, para isso, há necessidade de melhorias dos processos internos. Tais melhorias devem resultar na necessidade de reciclagem dos funcionários refletindo na perspectiva de aprendizado e crescimento. O exemplo mencionado perpassa pelas perspectivas a partir de uma visão genérica e, conforme Kaplan e Norton (1997) precisam estar integradas para que haja facilidade no detalhamento da organização.

Além disso, Ruas (2003) traz em sua exemplificação uma opinião simplista do conjunto de perspectivas a partir de um mero fluxo tradicional. O autor não demonstra as diferentes formas de conectividade em que uma perspectiva tem com a outra. Kaplan e Norton (1997) já afirmavam que existem organizações as quais estão buscando a implementação de melhorias dos sistemas de gestão, mas que nem sempre procuram buscar um senso de integração entre as metodologias aplicadas diante da estratégia organizacional ou até mesmo entre os indicadores construídos.

Para Pedro (2004) todas as perspectivas estão interligadas, como também, sua ordem necessita ser considerada. Além disso, para Kaplan e Norton (2004), tais perspectivas não devem ser vistas somente como medidas de desempenho, mas estão ligadas em situação de causa e efeito dentre os objetivos. Por isso, devem ser estudadas em conjunto e não isoladamente.

Para Kaplan e Norton (2004), diante do exposto, que trata das quatro perspectivas do *BSC* e suas conectividades, afirmam que as ligações entre elas contribuem na construção de valor da organização, devido a constituição de uma estratégia bem delineada e alinhada aos objetivos organizacionais, dando-lhes consistência interna. Ainda, conforme os autores, cada perspectiva está interligada da seguinte maneira:

- As organizações buscam clientes fiéis e satisfeitos diante das experiências, seja de serviço, produto ou processo interno;
- O processo interno busca manter o padrão de qualidade para garantir o valor do cliente a partir de padrões como velocidade, qualidade e relacionamento agradável na prestação do serviço;
- O de aprendizado e crescimento consideram reter e desenvolver os funcionários, uma vez o principal contato da organização está entre o cliente e funcionário.
- E o financeiro se dá mediante resultados positivos de satisfação dos clientes.

### 3.1.3 O *BSC* e suas especificidades de aplicação nas organizações privadas e públicas

O *BSC*, segundo Kaplan e Norton (1997), pode ser utilizado tanto em organizações do setor privado como do setor público. Isso porque há uma maior preocupação dessas organizações em manter o alinhamento entre os objetivos e estratégias, em virtude de perceberem a importância na obtenção de melhores resultados para as organizações (PEDRO, 2004).

A utilização de novas estratégias como a implementação do *BSC* a partir de adaptações coerentes com o formato da organização corrobora para que as atividades sejam mais harmoniosas e alinhadas ao seu objetivo final, a partir das quatro perspectivas do *BSC* que se conectam, consolidando melhores resultados.

De acordo com Pedro (2004) tal metodologia se aplicada corretamente pode barganhar ótimos resultados as organizações, a exemplo, a melhoria do alinhamento entre as metas departamentais e pessoais à estratégia, como também, a comunicação da estratégia para toda empresa. Esses resultados podem estar relacionados a visão integral da organização e a sua situação atual; a melhoria da proatividade; ao alinhamento da estrutura organizacional; ao estabelecimento de iniciativas voltadas a estratégia e, por fim, a influência no comportamento dos sujeitos chave.

Pedro (2004) aborda que todas as organizações carregam uma ambição diante da construção de uma gestão com base em instrumentos que possibilitem o entendimento claro das áreas da empresa na obtenção de resultados ágeis. Porém, nem sempre compreendem a dinâmica das metodologias para alcançar resultados positivos. No setor público, o autor aponta que as ações são direcionadas a atuações integradas às diversas normas legais, tornando uma gestão com formato objetivo e racional.

O *BSC* é uma ferramenta dinâmica que vem sendo adequada cuidadosamente aos setores públicos e para isso é necessário realizar algumas mudanças na estrutura original a fim de adequá-las ao setor público. Pedro (2004) apresenta no

**Quadro 3**, abaixo, algumas diferenças em relação a missão e estratégia; perspectiva financeira; clientes ou mercado; processos internos e aprendizado e crescimento, no que condiz a aplicação da ferramenta em setor público e/ou privado.

**Quadro 3** – Algumas diferenças do *BSC* Setor Privado x Setor Público.

	<b>Setor privado</b>	<b>Setor Público</b>
<b>Missão e estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topo da estratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fica no centro da estratégia</li> </ul>
<b>Perspectiva Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados lucrativos;</li> <li>• Satisfação aos clientes;</li> <li>• Geração de fluxo de caixa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catalisadores do sucesso dos cidadãos;</li> <li>• Podendo ter restrição em que a organização deve operar.</li> </ul>
<b>Perspectiva de Cliente ou Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal fonte de receita da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emerge da Missão e não da captação de recursos financeiros;</li> <li>• Deve determinar a quem serve e a melhor forma para concretização da missão</li> </ul>
<b>Processos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos otimizados para obtenção de custos baixos e competitivos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e melhorar os processos direcionados aos cidadãos.</li> </ul>
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de construir, manter e desenvolver os recursos da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades dos funcionários e das ferramentas para suportes das suas atividades.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Pedro (2004).

Em relação a missão e estratégia, na organização privada, encontra-se no topo, demonstrando o grau de relevância cujas ações devem se desenvolver com foco no produto final, enquanto no setor público é colocada no centro, de modo que se torna o direcionamento dos processos para o alcance do objetivo principal, que é a sociedade.

No que condiz a perspectiva financeira, no quadro acima, é perceptível que, no privado, o foco está no resultado lucrativo, enquanto no público existe uma captação de recursos (orçamento) que pode restringir ou não alguma ação. Para Martins (2015) a

perspectiva financeira no setor público tem o objetivo final de arrecadação de recursos para cumprir suas obrigações e tais recursos são provenientes de orçamentos públicos, sejam eles vinculados aos poderes Executivo, Legislativo ou Judiciário.

Na perspectiva de cliente, no setor privado é considerado como a principal fonte de receita da empresa (captação de recursos financeiros), considerando que eles quem movimentam o mercado; enquanto na pública, emergem da missão, que significa que as ações voltadas ao público-alvo é o fundamento da organização pública. Para Silva (2011) a posição do financeiro e cliente na estrutura das perspectivas são alteradas em relação ao setor privado e público. Isso porque a relevância do setor privado está na obtenção de lucratividade, enquanto no setor público busca-se pela eficiência da satisfação dos clientes.

Nos processos internos, ambos estão voltados ao público-alvo, buscando-se operar com otimização, redução de custos, melhorias dos pontos críticos e outros. No setor público, Ghelman (2006) afirma que as ações precisam ser voltadas para o aumento da eficiência, melhoria na qualidade do gasto público, redução de custos, evitando o desperdício e aumentando a produtividade. E por fim, o aprendizado e crescimento que, embora apresentem significados distintos entre os dois tipos de organizações, busca-se construir uma estrutura que esteja apta a desenvolver não só os recursos como tecnológicos, infraestrutura, mas também humano, preocupando-se com habilidades dos executores das atividades e seu lado motivacional, dando-lhes novos significados perante a organização e seus objetivos.

De acordo com Ghelman (2006), o aprendizado e crescimento no setor público não é uma tarefa fácil, porque a gestão de pessoas, em sua maioria, ainda se encontra engessada a aceitar mudanças. Por isso, apresentam algumas dificuldades nas implantações de novos procedimentos. Dessa forma, é importante uma boa liderança para que a organização seja impulsionada a buscar os mesmos objetivos organizacionais. Desse modo, entende-se que, embora o *BSC* tenha nascido com seus princípios voltados ao meio empresarial, a sua metodologia aplicada adequadamente e, principalmente, integrada aos membros envolvidos se adequa ao setor público transformando-o em um ambiente inovador (PEDRO, 2004).

A partir do desenvolvimento do *BSC* e a visão das quatro perspectivas, Kaplan e Norton (2004) também desenvolveram a metodologia do Mapa Estratégico, que proporcionou às empresas visualizarem seus objetivos estratégicos de maneira clara e ilustrativa. Kaplan e Norton (2004) afirmam que essa metodologia possibilita a organização esclarecer os caminhos traçados para agregar valor ao público-alvo. No próximo subtópico será possível conhecer um pouco mais acerca do Mapa Estratégico.

### 3.2 O MAPA ESTRATÉGICO

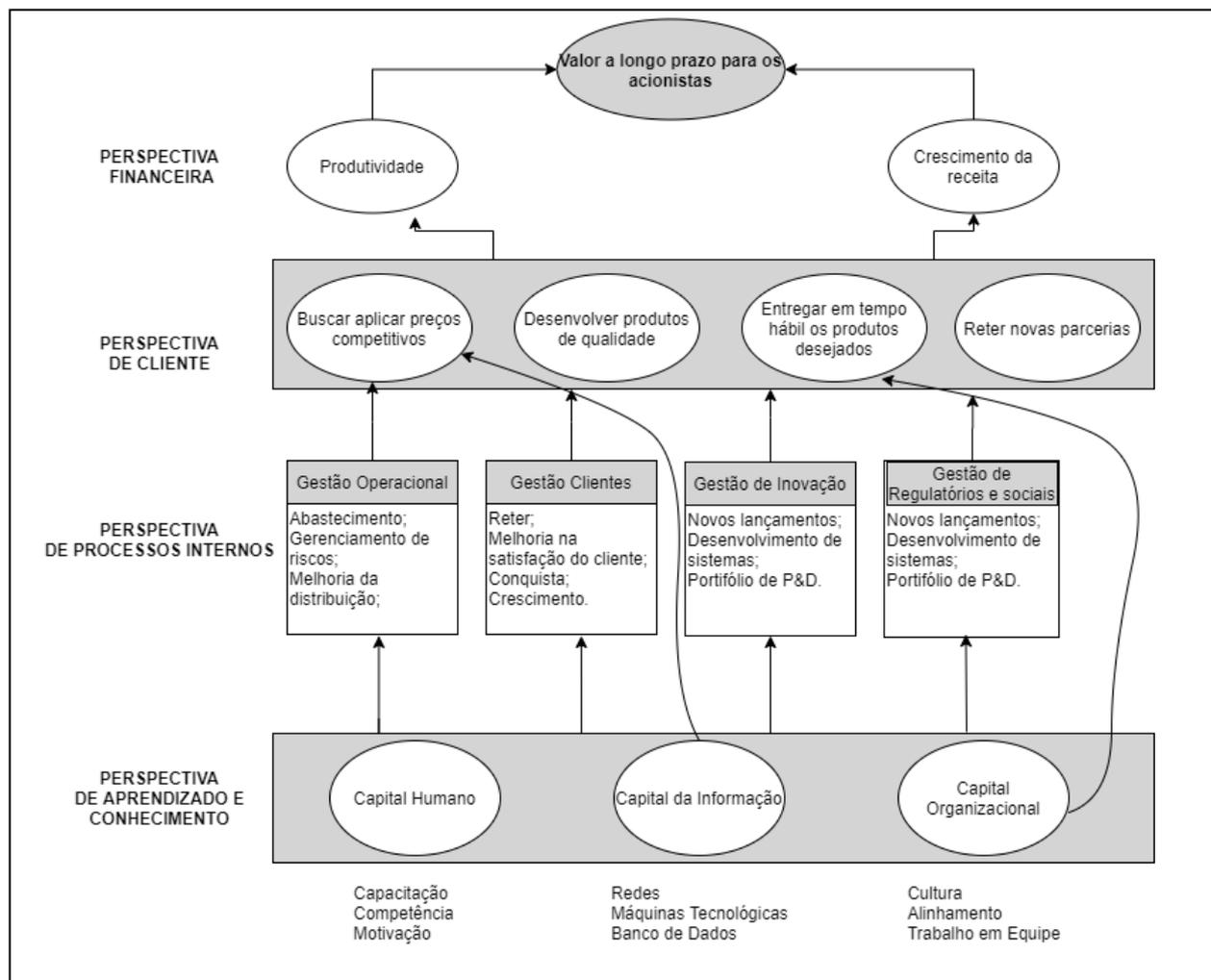
Kaplan e Norton (2018) compreendem que cada organização é singular no que condiz as estratégias que são desenvolvidas, a exemplo, existem aquelas que centram suas atividades no lucro da empresa, mas há outras que focam no serviço ou processo. Por isso, a organização necessita ter uma compreensão clara e um alinhamento entre os objetivos comuns para que sejam possíveis criar resultados plausíveis à organização.

O Mapa Estratégico é um instrumento que contribui significativamente na implantação do *BSC*. A sua função nesta metodologia permite delinear os objetivos da estratégia de maneira ilustrativa a partir das quatro perspectivas estudadas ou outras que se adequem à finalidade da estratégia institucional para contribuir com as tomadas de decisões. Esse recurso ajuda a organização a entender as estratégias com uniformidade e consistência, sendo de fácil compreensão as definições e o gerenciamento dos objetivos e indicadores (KAPLAN E NORTON, 2004).

Além disso, Kaplan e Norton (2004) afirmam que o Mapa Estratégico possui clareza e objetividade, pois dão visibilidade aos processos críticos os quais são revisitados e melhorados, e, também, identifica ativos intangíveis tornando-os tangíveis. Esses autores demonstram, na próxima

Figura 3, como o Mapa Estratégico pode ser uma metodologia que integra os objetivos por meio das perspectivas para esclarecer sua estratégia.

**Figura 3 – Modelo de Mapa Estratégico organizacional.**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2018, p. 33)

O Mapa Estratégico como se pode notar na

Figura 3 é uma representação gráfica por objetivos postos por perspectivas e suas devidas relações. De acordo com Kaplan e Norton (2018) essas ligações possibilitam o entendimento em relação aos resultados estarem atingindo o sucesso ou fracasso, dando ênfase nos valores dos objetivos para o alcance da estratégia principal. Desta forma, o Mapa Estratégico é um exemplo de como as perspectivas do *BSC* podem se tornar ilustrativas contribuindo com a melhoria na visualização dos principais objetivos nas quatro perspectivas e indicadores para o alcance da estratégia a partir de resultados efetivos e eficiências.

Na ilustração mencionada na

Figura 3, a estratégia financeira é o foco da empresa, pois trata-se de sustentar a longo prazo os acionistas e uma vez bem-sucedida a execução dessa estratégia, obterá o aumento da receita, ou seja, no exemplo apresentado essa sustentação se dá por meio de resultados efetivos dos índices de produtividade e crescimento de receita. Kaplan e Norton (2018) entendem que esses tipos de sucessos são apenas uma das situações que proporcionam a geração de valor para os acionistas. Portanto, para isso as demais perspectivas precisam estar diretamente relacionadas, provocando uma reação de causa e efeito atingindo assim, o foco da estratégia no Mapa Estratégico.

Zimmerman (2015) explica que o Mapa Estratégico é uma composição de diferentes objetivos estratégicos norteados por perspectivas e medidos através de indicadores. Essa junção das informações é compartilhada e interpretada pelos colaboradores, por meio de uma linguagem de fácil acesso, proporcionando o entendimento do elo entre as atividades desempenhadas e os objetivos da instituição, resultando no alinhamento para atingir a estratégia institucional. Sendo assim, os principais propósitos são: a) definição e comunicação clara e apta a todos os níveis, b) subsídio na alocação de esforços e por fim, c) impedimento de desvios de ações e recursos (ZIMMERMAN, 2015).

Os objetivos apresentados no Mapa Estratégico são relações ativas de causa e efeito que segundo Petri (2014) traduz os caminhos estratégicos da organização. De acordo com Kaplan e Norton (2004) esse efeito não ocorre de maneira linear, podendo as perspectivas de aprendizado e conhecimento, como podemos observar na

Figura 3 provocarem influência direta na perspectiva de cliente, que por sua vez atinge a perspectiva financeira levando ao alcance dos resultados.

Segundo Kaplan e Norton (2006), a ligação de causa e efeito do *BSC* contribui na identificação de melhorias processuais que são necessárias para o sucesso organizacional. Sua demonstração está baseada na representação dos objetivos e indicadores contribuindo com o entendimento de definições e o seu gerenciamento, sendo possível realizar ligações consistentes entre um objetivo e outro, a fim de manter o foco no alinhamento entre esses componentes (PETRI, 2014).

Kaplan e Norton (2018) ensinam três técnicas importantes que contribuem para a construção do alinhamento entre o Mapa Estratégico e os ativos intangíveis – habilidades estratégicas, informação, conhecimento, clima, cultura organizacional e outros – que são: funções estratégicas, portfólio estratégico de TI e agenda de mudança organizacional, pois quanto maior o alinhamento, maior o valor para a organização (KAPLAN E NORTON, 2018).

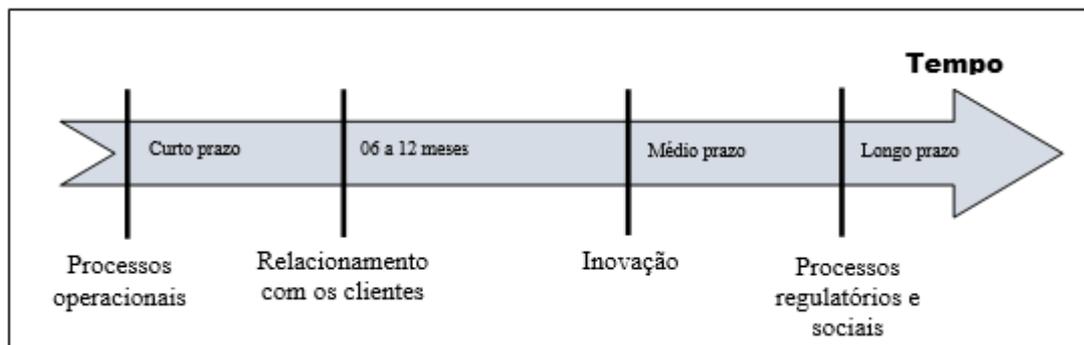
Em relação a funções estratégicas é necessário identificá-las em cada processo estratégico promovendo suas competências e o seu desenvolvimento, uma vez que seus resultados causam impactos direto nas finalidades das estratégias. Por conseguinte, o portfólio estratégico de TI que precisam ter parte dos investimentos e recursos da organização para estruturação de sistemas direcionados aos processos estratégicos e, por fim, agenda de mudança organizacional que são necessárias para a execução de novas práticas provocadas pelas mudanças naturalmente inevitáveis em uma organização em processo de reestruturação estratégico.

A construção do Mapa Estratégico baseia-se em alguns princípios como, conforme Kaplan e Norton (2018):

- Equilíbrio das forças contraditórias;
- Proposição de valor diferenciado para os clientes;
- Criação de valor por meio de processos internos;
- Temáticas complementares e simultâneas;
- Valorização dos ativos intangíveis.

No que condiz ao equilíbrio das forças contraditórias trata-se das tomadas de decisões de longo prazo que, possivelmente, sacrificam algumas decisões a curto prazo, a

exemplo, retenção em investimentos, corte de gastos e outros. No princípio de valor diferenciado para os clientes busca-se total atenção aos clientes-alvo da organização, pois são as principais fonte de receita. Em relação ao valor por meio do processo interno refere-se aos passos necessários que são dados na organização para que se consiga implementar as estratégias. No que condiz os temas complementares e simultâneos, conforme Figura 4, abaixo, é uma relação de tempo *versus* etapas como: processos operacionais, relacionamento com clientes, inovação e regulatório e sociais, em que cada grupamento apresenta resultados de período temporário de curto, médio e longo prazo. E, por fim, a valorização dos ativos intangíveis mensurando-os para um melhor gerenciamento desses ativos em busca de resultados que tornem a organização competitiva no mercado.

**Figura 4** – Temas complementares e simultâneos.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2018, p. 13).

De acordo com Martins (2015), o Mapa Estratégico precisa ser iniciado com base na estratégia da organização e necessita ter princípios de continuidade e alinhamento. A continuidade tendo como parâmetro inicial a missão (sentido mais amplo) permite interpretar conteúdos operacionais em ações concretas e individualizadas e, o alinhamento possibilita apoiar e ajudar os funcionários a entenderem com significado os objetivos da organização.

Diante dos aspectos singulares impostos pelo serviço público e, considerando as boas tendências do *BSC* em ser uma metodologia capaz de adaptar-se as necessidades da organização, além de ser uma chave importante na produção do alinhamento entre os objetivos idealizados e as estratégias elencadas, entende-se que essa metodologia implantada em conjunto com o Mapa Estratégico pode gerar o enriquecimento das práticas de gestão e execução.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 4.1 CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tem por objetivo desenvolver um Mapa Estratégico fundamentado pelo *BSC* para o DES do IFPB – Campus João Pessoa que será executado no ano de 2021 integrado ao planejamento estratégico da instituição com foco no alinhamento dos objetivos comuns para o alcance de melhorias das atividades do departamento. Sendo assim, para que os objetivos sejam atingidos com êxito foram delimitados os métodos mais adequados à pesquisa.

De acordo com Barbosa et al. (2012) esta pesquisa é de natureza aplicada, pois gera conhecimentos destinados as soluções de problemas específicos, considerando que foi

possível, a partir da aquisição de informações relevantes do departamento, desenvolver estratégias que corroborem de maneira prática às atividades correlacionadas ao departamento.

Em relação aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como pesquisa-ação, pois de acordo com Richardson (2017) esse tipo de pesquisa busca contribuir com as preocupações práticas no contexto atual, bem como busca atingir as metas das ciências sociais. Ainda, conforme o autor supracitado, a pesquisa-ação busca compreender problemáticas, mas também, realizar ações que permitam a aquisição de novos conhecimentos e novas práticas no meio que está sendo estudado. Entretanto, é necessário haver três momentos avaliativos que são:

- a) solução ou controle do problema;
- b) melhoria da comunidade e aprendizagens dos participantes;
- c) desenvolvimento dos resultados para visualizar se os resultados foram efetivados e houve mudanças.

De acordo com Gil (1999) a pesquisa-ação tem relação com a proximidade do pesquisador com a pesquisa e neste caso pode-se destacar que o desenvolvimento do presente estudo se deu a partir de um projeto de iniciação científica aplicado a um departamento da instituição e posteriormente, pensado para o DES.

No que condiz ao objetivo da pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, pois busca aprofundar novos conhecimentos e descrevê-los com base nas características apresentadas e, levantar possíveis explicações que contribuam na construção de estratégias e a exploratória que apontam resultados qualitativos de um primeiro método e posteriormente contribuem para o desenvolvimento de um método quantitativo, (RICHARDSON, 2017).

Portanto, este Trabalho de Conclusão de Curso tem como abordagem qualitativa, considerando que, conforme Araújo et al. (2012), foi possível fazer uso de uma linguagem textual com base em interpretação de dados que conduzirá a construção de um Mapa Estratégico para o DES a partir do levantamento dos objetivos propostos pelo departamento, indicadores e metas, tendo como relação as perspectivas fundamentadas pelo *BSC* e análise *SWOT*.

## 4.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Para Richardson (2007) o universo é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características. Neste estudo, a população abordada será o chefe do Departamento de Ensino Superior do IFPB – campus de João Pessoa.

A amostra são os agentes escolhidos, ou seja, extraídos para o desenvolvimento da pesquisa em questão. Ainda em conformidade com Richardson (2017) a amostra é a parte oriunda de um determinado subconjunto ou conjunto universal ou da população (amostragem).

A amostragem é classificada por dois tipos de grupos, a probabilística e não-probabilista. Segundo Gil (1999), a primeira está rigorosamente fundamentada em leis estatísticas, enquanto a segunda não oferece uma fundamentação matemática ou estatística, promovendo um critério a mais enquanto estudo científico. Entretanto, sua grande vantagem está atrelada ao baixo custo e redução de tempo para finalização da pesquisa.

Sendo assim, a amostragem desse Trabalho de Conclusão de Curso foi classificada como não-probabilística, especificamente na amostragem intencional, por ser uma pesquisa direcionada ao gestor do DES do IFPB – campus de João Pessoa, isso ocorreu por motivos ao DES compor apenas dois servidores – o chefe e o técnico administrativo, que no período do levantamento dos dados estava de férias.

A coleta de dados da pesquisa em questão foi realizada em um período atípico para toda a sociedade, devido ao isolamento social ocasionado pela pandemia. Tal situação provocou algumas limitações na pesquisa, mas não impossibilitou a sua execução. Sendo assim, o desenvolvimento da coleta ocorreu a partir de quatro reuniões (semanalmente) com a gestão através de videoconferência tendo como característica uma entrevista estruturada, que de acordo com Richardson (2007) ocorre com o auxílio de instrumentos como questionários administrados verbalmente, que proporcionam um maior aprofundamento do conteúdo.

Sendo assim, foi possível pontuar as etapas do trabalho para a construção do Mapa Estratégico a seguir:

- a) Primeira reunião: propósito de entender o funcionamento do departamento fazendo uso da Matriz *SWOT* para identificar fatores internos e externos do ambiente de trabalho;

- b) Segunda reunião: criação de objetivos estratégicos com base no diagnóstico dos fatores internos e externos;
- c) Terceira reunião: relação dos objetivos estratégicos às perspectivas do *Balanced Scorecard*
- d) Quarta reunião: construção do Mapa Estratégico que servirá como metodologia para o departamento analisar seu ambiente de trabalho através das perspectivas de orçamento, sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento, além da elaboração de indicadores e metas.

O resultado desse estudo proporcionará ao departamento um conhecimento técnico acerca dos seus objetivos, uma vez que será construído um Mapa Estratégico a partir de metodologias que possibilitarão uma análise interna e externa – *SWOT*, além da construção de indicadores – *BSC*. Tais informações geraram resultados apresentados na próxima seção.

## 5. ANÁLISE DE DADOS

Os resultados obtidos na construção da matriz *SWOT* e Mapa Estratégico foram oriundos de entrevistas semiestruturadas com o chefe do DES, dividido em quatro etapas de construção, que foram: a) entender as principais atividades desenvolvidas no DES; b) Identificar pontos fortes e fracos do ambiente para construção da Análise *SWOT* c) Criar objetivos correlacionando-os com as perspectivas do *BSC* e, d) construir o Mapa Estratégico do DES. Sendo assim, passaremos a conhecer o processo a partir das etapas apresentadas.

### 5.1 CONHECENDO O DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR

O Instituto Federal da Paraíba é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação e Cultura – MEC e é referência em educação profissional na capital paraibana, distribuído em 21 unidades em toda Paraíba, de modo que estão caracterizadas como: campus, campus avançados e em implementação. O IFPB oferece cursos de formação inicial e continuada e de extensão, além de cursos técnicos integrado e subsequente ao ensino médio dos cursos superiores de tecnologia, dos bacharelados, das licenciaturas e dos cursos de pós graduação. Além de diferentes cursos de Ensino Superior presencial ou distância (PDI, 2019).

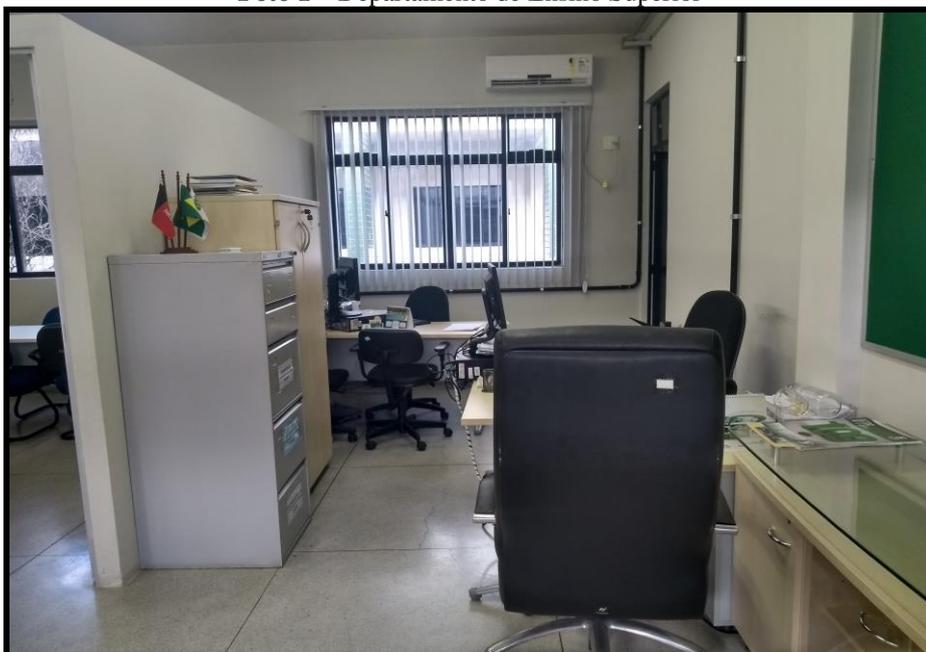
Em se tratando de estrutura organizacional, o IFPB contém uma reitoria que está subdividida em cinco pró-reitorias, que são: ensino, administrativo, assistência estudantil,

pesquisa, inovação e pós-graduação, e extensão e cultura. A partir dessa divisão estrutural, há diferentes tipos de diretorias que respondem as funções de cada pró-reitorias, a exemplo, pedagógica, educação a distância, ensino profissionalizante, ensino superior, diplomação entre outros.

A partir dessa estrutura enraizada, o campus de João Pessoa apresenta uma organização semelhante ao da Reitoria, de modo que ligado às diretorias estão os departamentos, como: Articulação Pedagógica, Assistência Estudantil, Departamento de Ensino Superior, e outros. E, além dos departamentos, ainda há unidades acadêmicas que estão diretamente envolvidas aos recursos humanos da Instituição, a exemplo, a gestão dos professores, seja de ensino superior ou técnico.

O IFPB - Campus João Pessoa é bastante conhecido por sua organização, estrutura e principalmente, pelo relacionamento direto com os estudantes, atingindo valores como respeito, atenção aos discentes e sempre buscando atingir um olhar humanístico. E foi através dessas características de apoio estudantil que foi possível indagar junto ao docente, ora chefe do Departamento de Ensino Superior, Foto 1, acerca da proposta do trabalho, que se percebeu a importância de aplicação desta metodologia que será apresentada posteriormente.

**Foto 1** – Departamento de Ensino Superior



Fonte: Arquivo Pessoal, 2019.

A Instituição Pública de Ensino do presente trabalho é bastante conhecida por sua organização, estrutura e principalmente pelo relacionamento direto com os estudantes, atingindo valores como respeito, atenção aos discentes e sempre buscando atingir um olhar

humanístico. E foi através dessas características de apoio estudantil que foi possível indagar junto ao docente, ora gestor do DES, acerca da proposta do trabalho, que se percebeu a importância de aplicação desta metodologia que será apresentada posteriormente.

A partir do diálogo conduzido com a direção do DES pode-se obter o seguinte relato do entrevistado quanto ao papel do departamento:

[...] o departamento de ensino superior tem um papel de apoio em termos de regulamentos de ensino superior, ou seja, seu papel está na observância dos cursos quanto as suas resoluções, legislações, instruções normativas (ENTREVISTADO, 2020).

Isso ocorre, em virtude das constantes mudanças das legislações, devido a se buscar atender as necessidades do mercado quanto aos profissionais que são formados.

Em relação ao nível de planejamento foi possível identificar a partir da entrevista que o DES se encontra diretamente envolvido com a Diretoria de Desenvolvimento de Ensino, uma vez que seu nível de essência estratégica está voltado ao planejamento macro, a exemplo, estruturação de ensino para os campos frente as necessidades da instituição e para o mercado (sociedade). Deste modo, os departamentos têm uma participação forte no apoio do desenvolvimento e implementação das estratégias agindo de maneira tática, processando as informações fornecidas pela DDE, disseminando-os às demais coordenações.

Em se tratando da equipe que compõe o DES, apenas é formado por dois servidores, o chefe do departamento e o técnico administrativo, que juntos atuam fortemente para atender suas responsabilidades tomando como base e parâmetros os objetivos fins da instituição.

Diante do exposto, foi possível compreender as principais atividades desenvolvidas pelo DES e que, embora sejam departamentos independentes, há a necessidade de apoio, suporte dentre as demais unidades de coordenação, departamentos, etc. Isso significa, que para que haja um bom alinhamento no desenvolvimento das atividades é necessário que todos estejam bem integrados e conscientes do seu papel no sentido micro e macro da instituição, considerando que o principal foco dos serviços prestados é para a sociedade.

Sendo assim, passaremos a compreender neste segundo momento, o ambiente organizacional do departamento a partir da técnica de avaliação interna e externa, a análise *SWOT*.

## 5.2 CRIANDO A MATRIZ *SWOT* DO DES

A partir da entrevista foi possível elencar diferentes variáveis que estão presentes no ambiente organizacional do departamento em estudo. A análise *SWOT* é uma ferramenta do planejamento estratégico, que de acordo com as orientações de Fernandes et al. (2015) toda organização necessita realizar uma avaliação para compreender o comportamento dela mediante um olhar interno e externo do ambiente e assim, contribuir para as suas tomadas de decisões. Com base nesse entendimento e utilizando as instruções do autor Hofrichter (2017), foi possível construir uma matriz 4x4, Quadro 4, de modo que foi elencado quatro vertentes da *SWOT*, que são: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Quadro 4 - Construção de matriz *SWOT* do DES.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
I N T E R N A	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom relacionamento entre direção e chefia;</li> <li>• Equipe proativa;</li> <li>• Infraestrutura;</li> <li>• Alinhamento dos objetivos com missão e valores da instituição;</li> <li>• Melhoria do desenvolvimento de meios de comunicação;</li> <li>• Objetividade em reuniões;</li> <li>• Abertura com o público-alvo – os estudantes;</li> <li>• Habilidade de liderança;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de fluxo das atividades desempenhadas no departamento;</li> <li>• Ações em tempo imprevisível pelo departamento;</li> <li>• Divulgação dos processos de seletivo para ingresso de estudante;</li> </ul>
E X T E R N A	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O uso de ferramentas virtuais;</li> <li>• Reformulação de cursos;</li> <li>• Maior divulgação dos cursos em escolas de ensino médio;</li> <li>• Capacitações de novas regulamentações, legislações;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia de modo geral;</li> <li>• Evasão estudantil;</li> <li>• Alcance e liberação das divulgações de processos seletivos;</li> <li>• Tempo necessário de planejamento das capacitações;</li> <li>• Limitação dos sistemas de gestão acadêmica.</li> <li>• Instituições de Ensino Superior</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

No que se refere às **forças internas**, percebe-se que o departamento apresenta grandes pontos positivos. Foi possível perceber que o ambiente de trabalho não é hostil, mas sim há integração entre os envolvidos, boa relação e cooperação. Além disso, o entrevistado pontuou que as atividades fins do Departamento de Ensino Superior estão atreladas à missão

que se define segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como “[...] contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa e democrática” e valores da instituição como, respeito, qualidade e excelência, ética e outros, sendo um posicionamento relevante para a finalidade do departamento. De acordo com a literatura de Hofrichter (2017) identificar as forças no ambiente interno é relevante para os resultados do departamento, pois permite atentar as ações que possibilitam manter e fortalecer ainda mais o departamento.

É importante ressaltar a seguinte fala do entrevistado quanto ao questionamento acerca da existência de alinhamento perante a missão, visão e valores da instituição, que para Rocha (2006), o alinhamento está atrelado ao sincronismo organizacional

[...] Sim, noto que a um tempo isso já vem sendo feito até antes de mim, desde outros chefes, até porque não podemos criar do nada as regras, a gente acaba seguindo o que a legislação pede, do ponto de vista do curso superior e isso já traz um alinhamento natural com a missão, visão e valores da instituição (ENTREVISTADO, 2020).

Em relação às **fraquezas internas** foi possível identificar situações como falta de fluxo das atividades que permitiria criar uma rotina de trabalho laboral, além de ser uma ferramenta facilitadora a novas gestões; poucas divulgações do processo seletivo para o ingresso de estudantes, que para o entendimento do chefe (entrevistado) é passível de atrasos devido às burocracias, além disso, os canais utilizados para atrair os estudantes para a inserção da matrícula de ensino superior ainda é apenas por e-mail.

No levantamento de **oportunidades externas** do DES obteve-se quatro pontos que foram observados pela chefia, como o uso de ferramentas virtuais, como por exemplo, as ferramentas que proporcionam a comunicação instantânea (*Whatsapp*), e sites de conferência de vídeos, que são efetivas para a melhoria das atividades diárias do departamento e, conforme o entrevistado esses canais vem possibilitando novas oportunidades, bem como, a gravação de reuniões que contribui para uma maior adesão dos envolvidos e alcança àqueles que não puderam comparecer a reunião. Foi possível, também, pontuar como oportunidade, a reformulação de cursos, maior divulgação dos cursos em escolas de ensino médio e capacitações de novas legislações e regulamentações.

Na etapa do levantamento de **ameaça externa** o entrevistado pontuou as seguintes situações, como a burocracia, que, em alguns casos, atrasa demandas que necessitam obter respostas céleres; a evasão estudantil, que é um ponto complexo, pois é ocasionada por diversas variáveis e que impacta os indicadores de desempenho; o alcance e liberação das

divulgações de processos seletivos, que normalmente são deliberados pelo órgão superior provando dependência nessa atuação. Outro fato observado foi o tempo necessário de planejamento das capacitações, que podem ser lançadas em período cujo orçamento já esteja comprometido, reduzindo a possibilidade de participação patrocinada pelo Instituto e também a limitação dos sistemas acadêmicos que passam constantemente por atualizações, porém nem sempre atendem as funcionalidades necessárias para o desenvolvimento das atividades do departamento, e por fim, as próprias instituições de ensino superior, pois provoca a organização a buscar sempre pontos de melhorias para atender as necessidades da sociedade da melhor maneira possível.

O uso do *SWOT* proporcionou à chefia do departamento enxergar de maneira clara e objetiva algumas variáveis de força, fraqueza, oportunidade e ameaça, que estão presentes na metodologia *SWOT*. Sendo assim, Hofrichter (2017) entende que as informações elencadas contribuem para traçar metas e objetivos que são pretendidos pela organização. Com isso, partindo para a teoria do *BSC* foi possível relacionar os pontos levantados às perspectivas da teoria de Kaplan e Norton (1997), que são Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Contudo, por motivos da pesquisa ter sido realizada em instituição pública, e considerando que o *BSC* de acordo com Kaplan e Norton (1997) é flexível em relação a cada organização, podendo enquadrar-se a organizações privadas ou públicas. Dessa forma, foram utilizadas as perspectivas financeira e cliente, por respectivamente orçamentária e sociedade, de acordo com Quadro 5 abaixo:

**Quadro 5** – Relação dos objetivos traçados a partir da análise *SWOT* com *BSC*.

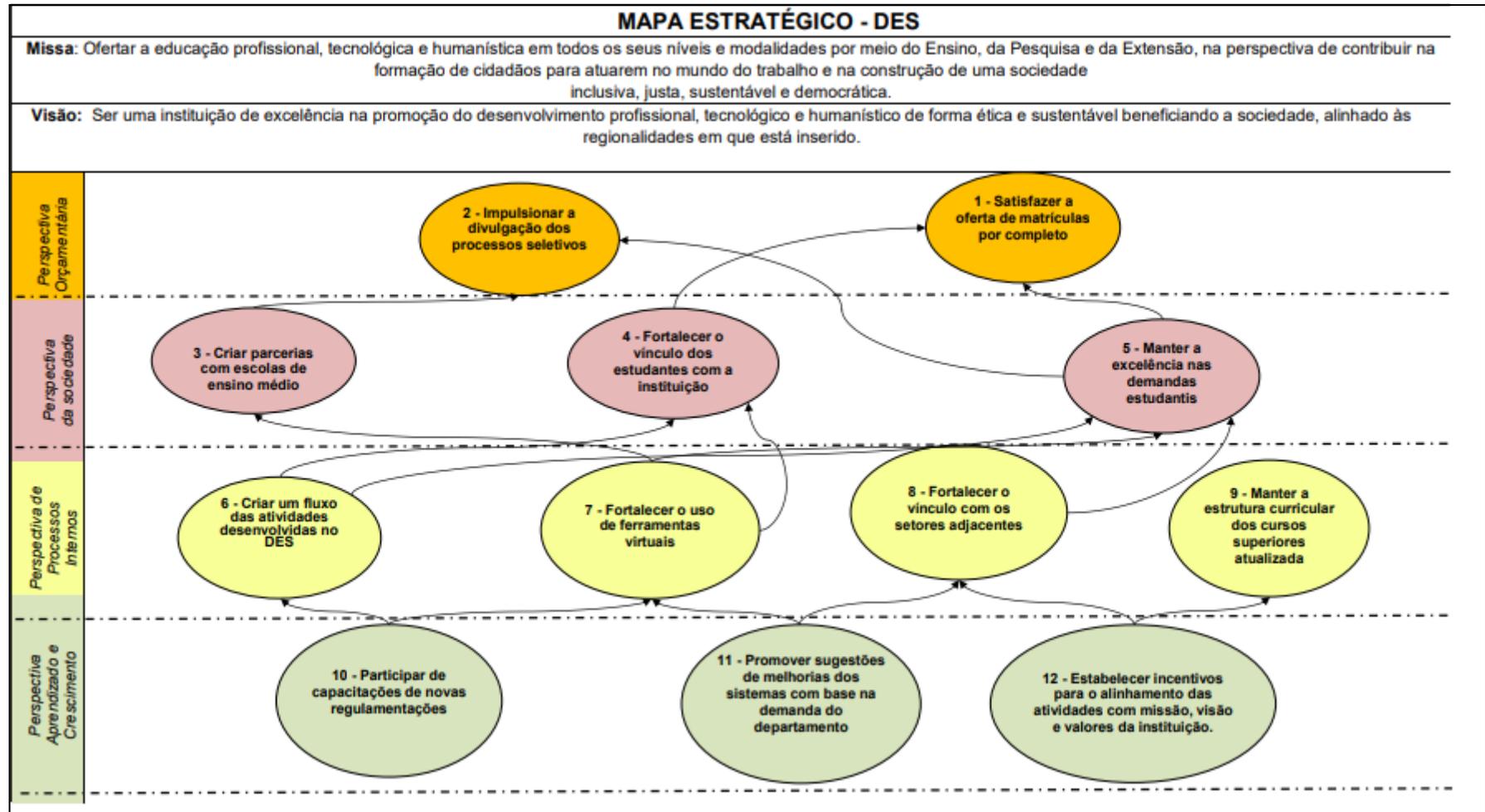
<b>PERSPECTIVAS (BSC)</b>	<b>OBJETIVOS A PARTIR DA ANÁLISE SWOT</b>
PERSPECTIVA ORÇAMENTÁRIA	1. Satisfazer a oferta de matrículas por completo 2. Impulsionar a divulgação dos processos seletivos
PERSPECTIVA DE SOCIEDADE	3. Criar parcerias com escolas de ensino médio 4. Fortalecer o vínculo dos estudantes com a instituição 5. Manter a excelência nas demandas estudantis
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	6. Criar um fluxo das atividades desenvolvidas no DES 7. Fortalecer o uso de ferramentas virtuais (comunicação interna) 8. Fortalecer o vínculo com setores adjacentes 9. Manter a estrutura curricular atualizada
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	10. Participar de capacitações de novas regulamentações 11. Promover sugestões de melhorias dos sistemas com base na demanda do departamento; 12. Estabelecer incentivos para o alinhamento das atividades com missão e valores da instituição;

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

### 5.3 CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO COM BASE NO *BSC*

No quadro anterior pudemos construir objetivos que com base no diagnóstico da análise *SWOT* e enquadrá-los às perspectivas do *BSC*. E será a partir dele que passaremos a enxergar os objetivos, indicadores e metas através da ilustração do Mapa Estratégico, na Figura 5, que conforme Kaplan e Norton (2018) contribui para o entendimento claro e o alinhamento entre os objetivos comuns visando o alcance de resultados plausíveis a organização.

Figura 5 – Mapa Estratégico do DES.



Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Como se pode perceber, os objetivos construídos através da análise *SWOT* foram demonstrados dentro de balões que estão enquadrados nas perspectivas do *BSC*, sendo representado por conexões, que de acordo com Kaplan e Norton (2018) é uma ligação de causa e efeito que contribui para perceber se os resultados estão atingindo o sucesso ou fracasso em detrimento do alcance da estratégia principal.

Como se pode visualizar na perspectiva Orçamentária, obteve-se dois objetivos como: satisfazer a oferta de matrícula por completo e impulsionar a divulgação dos processos seletivos, isso porque foi identificado que o número de estudantes impacta na captação de recurso orçamentário da instituição. Herrero (2005) aponta que nesta perspectiva é necessário entender se as decisões estratégicas condizem ou não com a valorização de mercado da empresa em razão da lucratividade. Sendo assim; o DES está indiretamente ligado ao orçamento, uma vez que atingindo a quantidade de matrículas idealizada pela instituição contribuirá com o seu orçamento.

Na perspectiva de Sociedade, o público principal são os estudantes, então para que haja um maior alcance deles, se pensou em três objetivos, primeiro, criar parcerias com escolas de ensino médio para fortalecer a divulgação dos cursos superior através da participação em eventos, stands de feiras e etc., frente aos estudantes, segundo fortalecer o vínculo dos estudantes com a instituição e por fim, manter a excelência nas demandas estudantis. De acordo Kaplan e Norton (1997) essa integração entre instituição e o público-alvo caracteriza-se por meio de segmentos relacionados a fidelidade, captação, satisfação.

Martins (2015) traz também que a satisfação dos clientes é importante no setor público, haja vista os serviços serem voltados à sociedade. Sendo assim, é fundamental aproximar-se de ambientes como escolas para promover o ensino superior, e assim, desenvolver o interesse na busca pelo ingresso ao campus de João Pessoa.

Nos Processos Internos também foram traçados quatro objetivos com base no diagnóstico da *SWOT*, visando atender questões relevantes da literatura de Kaplan e Norton (1997) como, por exemplo, o alcance das expectativas dos clientes, a diversificação das atividades voltadas ao relacionamento com a sociedade. Tais objetivos foram: criar fluxo das atividades desenvolvidas no DES, fortalecer o uso de ferramentas virtuais para execução das atividades do departamento, fortalecer o vínculo com setores adjacentes e manter a estrutura curricular atualizada, pois de acordo com o entrevistado, quaisquer reformulações impactam no próprio curso, como também diretamente aos estudantes.

No que se refere a perspectiva de aprendizado e crescimento entendeu-se que participar de capacitações de novas regulamentações são ações que produzem conhecimento,

para manter atualizados as legislações, os regulamentos do ensino superior; promover sugestões de melhorias dos sistemas com base na demanda do departamento contribui para novas percepções acerca das necessidades do departamento. Essas considerações do departamento em estudo atendem as categorias da perspectiva de Aprendizado e Crescimento de Kaplan e Norton (1997) como a de capacitação, sistemas de informação e motivação, demonstrando que estão se adequando as melhorias a partir da integração das metodologias aplicadas diante da estratégia organizacional.

Além disso, o departamento apresentado está preocupado com o alinhamento organizacional para alcançar bons resultados. Para Pedro (2004) esse olhar diferenciado proporciona uma visão integral da organização de identificar a sua situação atual. O fato de aplicar metodologias que proporcionam a compreensão dos aspectos ambientais sejam internos e externos estabelecem ricas iniciativas que estão atreladas ao cumprimento de metas, não só individuais, mas também reflexos dos resultados que a instituição busca em geral. Logo, para Kaplan e Norton (2018) o sucesso dos objetivos acarreta diretamente em outros objetivos, independente de nível de perspectiva, pois estão atrelados por uma linha de causa e efeito que pode provocar bons ou maus resultados.

### **5.3.1 Indicadores e Metas**

Uma outra etapa do Mapa Estratégico são os indicadores e metas, que são, respectivamente, objetivos mensuráveis que auxiliam na percepção das metas em relação ao sucesso ou fracasso dos resultados (EGESTOR, 2020). Vale ressaltar que o horizonte de tempo construído do plano foi anual, de modo que se tem como proposta o início da execução do planejamento ocorrer em 2021. Os indicadores e metas compostos no Mapa Estratégico foram construídos a partir de reunião com o chefe do departamento, tendo como embasamento os objetivos desenvolvidos anteriormente, conforme observado no Quadro 6, a seguir:

**Quadro 6** – Mapa Estratégico: indicadores, metas e frequências do DES.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
1 Satisfazer a oferta de matrículas por completo	1.1 Percentual de matrículas efetivadas;	1.1 Fechar 100% das matrículas;	Semestral
2 Impulsionar a divulgação dos processos seletivos	2.1 Frequência de divulgações acerca do processo seletivo; 2.2 Quantidade de meios de comunicação utilizados;	2.1 Atingir uma divulgação por semana; 2.2 Utilizar no mínimo 4 meios de comunicação	Semanal
3 Criar parcerias com escolas de ensino médio	3.1 Quantidade de parcerias criadas com escolas de ensino médio;	3.1 Atingir no mínimo 5 parcerias com escolas de ensino médio;	Anual
4 Fortalecer o vínculo dos estudantes com a instituição	4.1 Percentual de estudantes desbloqueados; 4.2 Percentual de estudantes cancelados; 4.3 Percentual de estudantes evadidos;	4.1 Permitir no máximo 10% de estudantes nessa situação; 4.2 Permitir no máximo 5% de estudantes nessa situação; 4.3 Permitir no máximo 10% de estudantes nessa situação;	Semestral
5 Manter a excelência nas demandas estudantis	5.1 Percentual de demandas atendidas; 5.2 Identificação da satisfação dos estudantes quanto ao atendimento do setor;	5.1 Atingir 100% no atendimento das demandas estudantis; 5.2 Criar pesquisa de satisfação;	Semestral
6 Criar um fluxo das atividades desenvolvidas no DES	6.1 Fluxograma do departamento construído;	6.1 - Criar um fluxograma das atividades do DES;	-
7 Fortalecer o uso de ferramentas virtuais (comunicação interna)	7.1 Quantidade de ferramentas virtuais utilizadas; 7.2 Frequência de uso de ferramentas virtuais utilizadas;	7.1 Ao menos uma ferramenta virtual que atenda a execução das demandas do setor; 7.2 Fazer uso de ferramentas virtuais em 60% por cento das atividades;	Anual
8 Fortalecer o vínculo com setores adjacentes	8.1 - Percentual de demandas atendidas; 8.2 - Identificação da satisfação dos servidores quanto ao atendimento/relacionamento;	8.1 Atingir 100% no atendimento das demandas; 8.2 Criar pesquisa de satisfação;	Semestral
9 Manter a estrutura curricular atualizada	9.1 Quantidade de Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC) atualizados, conforme as DCN's;	9.1 Atualizar os 16 cursos ativos no campus de João Pessoa;	-
10 Participar de capacitações de novas regulamentações	10.1 - Número de participação em capacitações;	10.1 Participar no mínimo de uma capacitação à medida que haja atualizações em resoluções;	-
11 Promover sugestões de melhorias dos sistemas com base na demanda do departamento	11.1 Número de situações que demandam melhorias nos sistemas; 11.2 Percentual de sugestões encaminhadas;	11.1 Identificar no mínimo 5 situações que demandem melhorias; 11.2 Encaminhar 100% das sugestões;	Mensal
12 Estabelecer incentivos para o alinhamento das atividades com missão e valores da instituição	12.1 Número de reuniões de alinhamento com a gestão; 12.2 - Percentual de gestores participantes nas reuniões.	12.1 - Realizar ao menos uma reunião de alinhamento com a gestão; 12.2 Atingir ao menos 80% dos gestores envolvidos no processo.	Mensal

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Na terceira etapa da entrevista foi possível realizar a construção de indicadores e metas alinhados aos objetivos desenvolvidos que estão ilustrados no Quadro 6.

Para atendimento do Objetivo 1 "satisfazer a oferta de matrícula por completo", compreendeu-se que é necessário preencher em sua totalidade as matrículas do curso superior. E, para o cumprimento do Objetivo 2 "impulsionar as divulgações do processo seletivo", foram desenvolvidos dois indicadores que podem ser mensurados por meio da frequência e quantidade de vezes que ocorrem as divulgações, a partir de metas como "atingir uma divulgação por semana" e utilizar no mínimo quatro meios de comunicação como, por exemplo, *Site, Instagram, Facebook* e televisão.

Diante do exposto, pode-se observar que as mensurações ocorrem a partir de ativos intangíveis, que de acordo com a literatura de Kaplan e Norton (2018) precisam estar alinhados com a estratégia da organização para obtenção de resultados efetivos. Entretanto, os objetivos desenvolvidos acabam sendo convertidos em ativos tangíveis, contribuindo para o aumento do orçamento da instituição.

O Objetivo 3 "quantidade de parcerias criadas com o ensino médio" incentivará o departamento a atingir, no mínimo, cinco escolas que fornecem ensino médio para apresentar-se enquanto instituição de qualidade de ensino a fim de promover o interesse da sociedade perante a instituição. Em relação ao Objetivo 4 "fortalecer o vínculo dos estudantes com a instituição", reflete na busca pela permanência dos estudantes de ensino superior na instituição. Logo, entender o percentual de estudantes desbloqueados, cancelados e evadidos em sentido macro, permitirá mensurar o fortalecimento do vínculo do público-alvo com a instituição, podendo ser avaliado semestralmente;

O quinto objetivo "manter a excelência nas demandas estudantis" pode ser observado a partir do percentual de demandas atendidas pelo departamento e através de uma pesquisa de satisfação, que para o chefe do DES é uma meta que necessita ser atingida em sua totalidade, podendo ser avaliada semestralmente. Diante da necessidade de criação de fluxo das atividades, os indicadores do sexto objetivo estão voltados para o desenvolvimento de um fluxo que contribua com a padronização das atividades desempenhadas no DES.

Em relação aos objetivos 7 a 9, os indicadores buscam respectivamente, atender as necessidades (demandas) dos servidores em sua totalidade, além de perceber a satisfação dos servidores dos demais departamentos adjacentes através de pesquisa de satisfação, e para o fortalecimento do uso de ferramentais virtuais (*WhatsApp, Google Meet, Google Drive*), pretende-se utilizar ao menos uma ferramenta a execução das demandas do departamento e

com isso, entende-se que só o fato de fazer uso desses canais às atividades, conseqüentemente estará contribuindo para o fortalecimento dessas ferramentas.

Em face ao Objetivo 9, que se trata de “manter a estrutura curricular dos cursos superiores atualizada” apontou-se como indicador a quantidade de Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC) atualizados, conforme a Diretriz Curricular Nacional. Então para o sucesso desse objetivo será necessária a atualização dos 16 cursos ativos superior. Em seqüência, a busca por novos conhecimentos de legislações, regulamentações contribuem para aumentar o grau de competência dos gestores no que se refere aos conteúdos oriundos do papel do Departamento, tais atualizações são necessárias para expansão melhoria contínua das atividades desempenhadas, sendo assim o objetivo 10 apresenta como indicador o número de participação em capacitações à medida que surgirem novas regulamentações. Desse modo, a atuação em treinamentos é por sua vez, positiva de acordo com os estudos de Kaplan e Norton (2018), pois contribuem para construir a reputação do departamento perante a instituição, dando-lhe maior segurança e eficiência no desempenho das atividades.

Nos objetivos 11 e 12, respectivamente, "promover sugestões de melhorias dos sistemas com base na demanda do departamento" e estabelecer incentivos para alinhamento das atividades com a missão, visão e valores da instituição", pensou-se na relevância de olhar o sistema com foco na necessidade e realidade do departamento, buscando apontar sugestões de melhorias e encaminhá-las 100% ao setor competente e promover reuniões de alinhamento, de modo a atingir ao menos 80% dos gestores para alcançar o objetivo de incentivos a missão, visão e valores da instituição, sendo essa ação importante para o sucesso do Planejamento Estratégico, de modo que em conformidade com Rezende (2008) depende do comprometimento dos colaboradores na execução dos objetivos. E reforça a importância de desenvolvê-los com capacitações para permitir a integração dos planos organizacionais.

Por fim, o gestor traçou um plano de acompanhamento dinâmico dos indicadores e suas metas durante o ano previsto, de maneira a alcançar, de fato, os objetivos construídos. Sendo assim, o mesmo afirmou enxergar de uma maneira mais sólida o caminho pretendido para a execução das ações e a pretensão do Departamento dentro da Instituição como um todo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do presente trabalho de conclusão de curso, foi traduzir a estratégia do DES do IFPB – campus João de Pessoa em um Mapa Estratégico com auxílio de ferramentas como

*BSC* e Análise *SWOT*, sendo que a bibliografia utilizada proporcionou o entendimento abrangente sobre a importância da estratégia, planejamento estratégico e uso de ferramentas estratégicas para organizações privadas e públicas, entretanto tendo maior foco nas organizações públicas. O desenvolvimento do presente estudo traz como base na abordagem temática autores como KAPLAN e NORTON (1998), PORTER (1996), HERRERO (2005) e outros que contribuíram significativamente para concretização de alguns conceitos.

Com base no levantamento do estudo pode-se perceber que as organizações privadas estão buscando se fortalecer com maior audácia no mercado com objetivo de se manterem ativas nas competições entre organizações, buscando pelo fortalecimento e enriquecimento de suas atividades a fim de atender as mudanças constantes do ambiente externo (mercado). Para Lacombe (2011) o ambiente interno e externo provoca caminhos de incertezas na organização, devido as variáveis oscilações, por isso é necessário se estimar ou estudar antecipadamente as possíveis situações futuras para se pensar em planos contingenciais em detrimento de quaisquer mudanças provocadas pelo meio externo.

No meio das organizações públicas, pode-se considerar com esse estudo que, embora ainda haja poucas teorias voltadas diretamente às organizações públicas, conseguimos perceber que o planejamento estratégico pode ser adaptado à natureza das organizações públicas. E, que é perceptível também com base nas teorias que o setor público está cada vez mais buscando modernizar-se fazendo uso de ferramentas estratégicas enquadrando-as dentro de sua realidade.

Diante do exposto, podemos reafirmar essa modernização com a aplicação prática do nosso trabalho, que foi realizado no DES de um Instituição Pública de Ensino de João Pessoa, ora organização pública, que foi possível ser desenvolvido uma análise do ambiente interno do DES (através da ferramenta *SWOT*) e a criação, em conjunto com a direção de objetivos, indicadores e metas relacionadas as perspectivas do *BSC* capazes de conduzir a gestão na aplicação prática através da ilustração do Mapa Estratégico.

Dessa forma foi possível demonstrar no Mapa Estratégico de maneira clara os objetivos tais como: impulsionar a divulgação dos processos seletivos, criar parcerias com escolas do ensino médio, fortalecer o vínculo dos estudantes com a instituição, criar um fluxo das atividades desenvolvidas no DES entre outros, além de indicadores e metas correlacionadas aos objetivos e enquadradas às perspectivas do *BSC*, como: frequência de divulgações acerca do processo seletivo, tendo como meta atingir uma divulgação por semana, dentre outros exemplos pontuados no estudo.

Logo, o produto realizado neste trabalho é de grande valia para o setor da instituição, bem como para a instituição como um todo, pois contribui significativamente para o planejamento anual, uma vez que são construídos indicadores e metas alcançáveis e dentro da realidade do departamento através de ferramentas ricas em conteúdo como análise *SWOT*, *BSC*, *ME* e que envolvem distintas atividades contribuindo diretamente na melhoria dos resultados.

Dessa forma, uma sugestão para trabalhos futuros é conseguir acompanhar o desenvolvimento do planejamento traçado através de ferramentas de controle durante o ano de 2021 para obtenção de *feedbacks* dos resultados atingidos ou fracassados a fim de construir novas metas, indicadores e/ou flexibilizar as existentes.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2000.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo organizacional. **São Paulo: Saraiva**, 2007.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BARBOSA, J. E. M. *et al.* **Prática de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DE LIMA, Carlos Rogério Montenegro; SOARES, Thiago Coelho; DE LIMA, Mauricio Andrade. Balanced scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 1, p. 183-205, 2011.

EGESTOR. **Metas, kpis e indicadores de resultados: quais as diferenças?** maio. 2020. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/diferencas-metas-kpis-e-indicadores-de-resultados/>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. Planejamento estratégico: análise *SWOT*. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, v. 8, n. 01, 2015.

FILHO, Walter Alves da Costa. Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico. Coleção Gestão Empresarial: eficiência e sucesso para seus negócios. Como planejar o próximo passo. **Revista Isto É**. São Paulo: Três. Volume 7. ISBN: 85-7368-861-0, 2006.

FILHO, Geraldo Vieira. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática**. 2ª ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila do curso de especialização em comunidades virtuais de aprendizagem - informática educativa.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O balanced scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 2, n. 3, p. 176-188, 2005.

GIACOBBO, Mauro. O Desafio da Implantação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**, v. 28, n. 74, p. 73-105, Brasília, 1997

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed., editora Atlas: São Paulo. 1999.

GHELMAN, Silvio; COSTA, SRR da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. **Anais do Simpósio de Engenharia da Produção, Bauru, SP, Brasil**, v. 12, 2006.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, M. et al. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: Quando usar e como fazer**. Simplíssimo Livros Ltda, 2017.

KAPLAN, Robert. S. **Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies**. Boston Massachusetts : Harward Business School Press, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Gulf Professional Publishing, 2004.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, Volume 71, n.º5, pp. 134-147. Disponível em: <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>. Acesso em 02 de junho de 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. Elsevier Brasil, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOBATO, David Menezes et al. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MARTINS, Vinicius Abilio. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.

MENEGAZZI, J. T et al. O alinhamento organizacional enquanto ferramenta de apoio ao processo de gestão e a melhor governança em uma empresa do agronegócio. **Revista Espacios**, México, vol. 38, p. 1-8, Setembro, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n09/a17v38n09p05.pdf>> Acesso em: 20 de maio de 2020.

MONTEIRO DE BARROS, Luis Alberto. **Alinhamento estratégico**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. doi:10.11606/T.12.2007.tde-06052007-141720. Disponível em: < <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06052007-141720/pt-br.php>> Acesso em: 2020 de maio de 20

PETRI, Sérgio Murilo et al. Gestão pública através de mapas estratégicos do Balanced Scorecard: um estudo de caso do Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 40, p. 67-79, 2014.

PEDRO, José Maria. O balanced Scorecard (BSC) no sector público. **Informação e Informática**, v.28, p.14-23, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. (1996). What is strategy? **Harvard Business Review** 74(6) 61–78. © Harvard Business School Publishing. Disponível em: [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)>. Acesso em 17 de maio de 2020.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RUAS, Edgar Bertini. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A – IPT. **RAE** eléctron. São Paulo, vol. 2, no. 1. p 1 - 18, Junho, 2003.

SILVA, et al. Chamada Interconecta IFPB. Edital 01/2018, retificado pelos Editais 02/2018 e 05/2018 - Apoio a projetos de Pesquisa, Inovação, Desenvolvimento Tecnológico e Social. **Análise SWOT e BSC: ferramentas de planejamento estratégico aplicadas a um setor de uma instituição pública**. 2018.

SOUSA, Jonilton Costa Sousa; DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Revista de ciência da administração**, v. 19, n. 47, Florianópolis, p. 29 – 44, abril 2017. ISSN 2175-8077.

SOUZA, Cleber Roberto; et al. **Planejamento Estratégico: importância e aplicabilidade para uma organização pública federal de ensino**. PROFIAP (Mestrado Profissional em Administração Pública). 2016. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40639.pdf>>. Acesso em 17 de maio de 2020.

SILVA, Rui Filipe Pereira Bertuzi da. **O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior**. 2011.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2006.

ZIMMERMAN, Fábio. **Gestão da estratégia com o uso do Balanced Scorecard (BSC)**. 2015.

## APÊNDICE

### MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa **“BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS: a Estratégia no Departamento de Ensino Superior do IFPB - campus de João Pessoa”**. Neste estudo pretendemos estudar como a gestão estratégica nem planejada pode trazer impactos positivos na estrutura planejada de um serviço público.

Para este estudo adotaremos o procedimento de entrevista semiestruturada. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e/ou seus alunos orientados.

O objetivo geral da pesquisa é analisar, a partir da percepção dos usuários, como os gestores do setor em questão enxergam o planejamento estruturado de seu departamento, utilizando ferramentas consolidadas de Gestão Estratégica, como é o caso do Balanced Scorecard e dos Mapas Estratégicos.

Tem como objetivos específicos:

- Identificar os fatores internos e externos com uso da matriz *SWOT* do Departamento de Ensino Superior;
- Criar objetivos estratégicos dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard* através da matriz *SWOT*;
- Construir Mapa Estratégico que ilustre as estratégias do DES frente às quatro perspectivas do Balanced Scorecard;
- Apresentar o produto (a estratégia) para crivo e aprovação do gestor.

O trabalho de Pesquisa trará individual e coletivamente benefícios de conhecimento na área de Gestão Estratégica, Planejamento Estruturado, Visão de Gestão e Gestão Pública de Qualidade.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pela pesquisadora.

A presente pesquisa não oferece riscos a integridade física e psíquica de seus participantes. Porém, alguns participantes podem se sentir constrangidos ao responder alguma pergunta. Nestes casos, serão informados que não há obrigação alguma em responder caso não se sintam confortáveis.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma **via** será arquivada pela pesquisadora responsável, e a outra será fornecida a você.

Caso haja danos decorrentes dos riscos previstos, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelos mesmos.

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos do estudo **“BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS: a Estratégia no**

**Departamento de Ensino Superior do IFPB - campus de João Pessoa**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador responsável: \_\_\_\_\_

Especificidades do Projeto de Pesquisa e Extensão (*verso* do TCLE)

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá entrar em contato com o pesquisador orientador do trabalho:

Prof. Ricardo José Ferreira

IFPB – campus João Pessoa

E-mail: [ricardo.ferreira@ifpb.edu.br](mailto:ricardo.ferreira@ifpb.edu.br)

## TCLE ASSINADO PELO PARTICIPANTE

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa **“BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS: a Estratégia no Departamento de Ensino Superior do IFPB - campus de João Pessoa”**. Neste estudo pretendemos estudar como a gestão estratégica nem planejada pode trazer impactos positivos na estrutura planejada de um serviço público.

Para este estudo adotaremos o procedimento de entrevista semiestruturada. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e/ou seus alunos orientados.

O objetivo geral da pesquisa é analisar, a partir da percepção dos usuários, como os gestores do setor em questão enxergam o planejamento estruturado de seu departamento, utilizando ferramentas consolidadas de Gestão Estratégica, como é o caso do Balanced Scorecard e dos Mapas Estratégicos.

Tem como objetivos específicos:

- Identificar os fatores internos e externos com uso da matriz *SWOT* do Departamento de Ensino Superior;
- Criar objetivos estratégicos dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard* através da matriz *SWOT*;
- Construir Mapa Estratégico que ilustre as estratégias do DES frente às quatro perspectivas do Balanced Scorecard;
- Apresentar o produto (a estratégia) para crivo e aprovação do gestor.

O trabalho de Pesquisa trará individual e coletivamente benefícios de conhecimento na área de Gestão Estratégica, Planejamento Estruturado, Visão de Gestão e Gestão Pública de Qualidade.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pela pesquisadora.

A presente pesquisa não oferece riscos a integridade física e psíquica de seus participantes. Porém, alguns participantes podem se sentir constrangidos ao responder alguma pergunta. Nestes casos, serão informados que não há obrigação alguma em responder caso não se sintam confortáveis.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma **via** será arquivada pela pesquisadora responsável, e a outra será fornecida a você.

Caso haja danos decorrentes dos riscos previstos, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelos mesmos.

Eu, Ricardo José Ferreira, portador do documento de Identidade 6.964094 SDS/PE fui informado (a) dos objetivos do estudo **“BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS: a Estratégia no Departamento de Ensino Superior do IFPB - campus de João Pessoa”**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que

a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

João Pessoa, 20 de agosto de 2020.

Assinatura do(a) participante: Ricardo José Ferreira

Assinatura do pesquisador responsável: Leda Mikaelle B. Mendonça

Especificidades do Projeto de Pesquisa e Extensão (*verso* do TCLE)

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá entrar em contato com o pesquisador orientador do trabalho:

Prof. Ricardo José Ferreira

IFPB – campus João Pessoa

E-mail: ricardo.ferreira@ifpb.edu.br

## APÊNDICE

### BLOCOS DE PERGUNTAS NA VIDEOCONFERÊNCIA

#### BLOCO I – CONSTRUÇÃO DA ANÁLISE SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
I N T E R N A	FORÇAS	FRAQUEZAS
E X T E R N A	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

1. QUAIS AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DO DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR?
2. COMO É A RELAÇÃO INTERPESSOAL DO DEPARTAMENTO?
3. O AMBIENTE DE TRABALHO OFERECE UMA QUALIDADE DE VIDA?
4. QUAIS OS PRINCIPAIS MEIOS DE TRABALHO?
5. QUAIS AS MAIORES DIFICULDADES ENFRENTADAS PELO DES?
6. OS OBJETIVOS DO DEPARTAMENTO ESTÃO ALINHADOS A MISSÃO, VISÃO E VALOR DA INSTITUIÇÃO?
7. A EQUIPE É PROATIVA?
8. HÁ FLUXO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO DES?
9. A EQUIPE ENVOLVIDA PELO DEPARTAMENTO PARTICIPA DE CAPACITAÇÕES COM FREQUÊNCIA?

#### BLOCO II – CRIAÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. DENTRE OS FATORES INTERNOS E EXTERNOS IDENTIFICADOS CRIAREMOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA O DEPARTAMENTO.

#### BLOCO III – RELAÇÃO DOS OBJETIVOS COM O BALANCED SCORECARD

1. A PARTIR DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TRAÇADOS IREMOS RELACIONÁ-LOS ÀS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.

#### BLOCO IV – CRIAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO, INDICADORES E METAS

1. COM BASE NOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRECISAREMOS PENSAR EM INDICADORES E METAS DENTRO DA REALIDADE DO DEPARTAMENTO.