

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO: DIFICULDADES E PROPOSIÇÕES DE ALINHAMENTO ENTRE O SINAES E O BALANCED SCORECARD**

**Abstract:** *This article aims to identify the difficulties and raise proposals for the alignment between the Balanced ScoreCard and the SINAES of the Federal Institute of Santa Catarina. This is a descriptive case study, conducted with data collection through structured interviews and documentary analysis. The main difficulties of IFSC are related to community participation in planning, the breadth of strategic objectives, the absence of consistent indicators, the misalignment between organizational processes and the lack of communication between departments and campuses. The propositions aim to ensure that the institution executes strategies with a good level of integration between departments, teams, processes and measurement of results, while meeting the requirements required by law.*

**Keywords:** *Institutional performance assessment. Balanced Scorecard. SINAES.*

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo identificar as dificuldades e levantar proposições para o alinhamento entre o *Balanced ScoreCard* e o SINAES do Instituto Federal de Santa Catarina. Trata-se de um estudo de caso descritivo, realizado com a coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas e análise documental. As principais dificuldades do IFSC estão relacionadas a participação da comunidade no planejamento, a amplitude dos objetivos estratégicos, a ausência de indicadores consistentes, o desalinhamento entre os processos organizacionais e a falta de comunicação entre os departamentos e os câmpus. As proposições visam assegurar que a instituição execute as estratégias com um bom nível de integração entre os departamentos, as equipes, os processos e mensuração dos resultados, ao mesmo tempo que atende os requisitos exigidos pela legislação.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho institucional. *Balanced Scorecard*. SINAES.

### **1 INTRODUÇÃO**

Com o aumento da demanda do ensino superior e a diversificação dos tipos de instituições, dos perfis de docentes e das ofertas educativas, foi instituído em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a fim de garantir a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social (Polidori, Araujo & Barreyro, 2006).

O SINAES se tornou uma referência na avaliação de Instituições de Ensino Superior - IES no país, exigindo que as instituições se apropriassem do processo de avaliação e

articulassem as necessidades regulatórias em seu planejamento, visando à maior eficiência em termos administrativos e educacionais (Ribeiro, 2011). Contudo, um dos fatores que dificultam essa articulação está no seu alinhamento com as diretrizes que regem o ensino superior, na medida em que são avaliadas para garantir a manutenção da sua qualidade e, até mesmo, o seu funcionamento (Ribeiro, 2008).

Na literatura científica há um grande número de pesquisas sobre avaliação de desempenho em IES, destacando-se os trabalhos que abordam o uso da metodologia do BSC (Pureza, 2004; Moraes, 2008; Beard, 2009; Silva, 2009; Philbin, 2011; Crispim & Lugoboni, 2012; Scharmach, Domingues, Carvalho, & Machado, 2012; Schobel & Scholey, 2012; Ulyssea, Martins, Silva, Giarola & Lima, 2013; Rocha & Casartelli, 2014; Martins, 2015; Hladchenko, 2015; Pereira, Pereira & Monteiro, 2015; Dias, 2017; Campos, C. R. M. Lima & T. C. Lima, 2017). Ainda há outros estudos que contemplam metodologias alternativas ao SINAES e ao do BSC em IES (Galvão, Corrêa & Alves, 2011; Soares, 2016).

Entretanto, identifica-se uma carência de estudos que abordam a metodologia do BSC integrada ao processo avaliativo do SINAES (Argallo, 2015; Junior & Rios, 2017). Os estudos sobre o uso do BSC articulado à avaliação do SINAES em IES, ainda, são incipientes, identificando apenas quatro artigos alinhados ao tema proposto (Puffal & Schlabit, 2009; Conto, Britto & Cyrne, 2011; C. R. M Lima; Soares & M.A. Lima, 2012; Portugal & Souza, 2014).

Os desafios de alinhamento entre o planejamento estratégico e o SINAES, comum a tantas IES, também é identificado no Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, que utiliza o BSC, como ferramenta de gestão e mensuração do seu desempenho institucional. Portanto, levantar as dificuldades e proposições para o alinhamento entre o planejamento estratégico do IFSC e o processo de avaliação institucional do SINAES, por meio do BSC é o objetivo deste estudo, com um estudo de caso realizado em uma instituição de ensino federal pública.

## 2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), busca explicar a estratégia organizacional por meio do balanceamento de métricas financeiras e não financeiras

de desempenho, que auxiliam o acompanhamento da performance das organizações rumo à visão de futuro e às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e ações, garantindo uma gestão eficiente e eficaz (Kaplan & Norton, 1997).

Por meio da implementação da estratégia, as unidades de negócios, departamentos e funcionários se alinham e conectam. A formulação e implementação da estratégia transforma-se em um processo contínuo e participativo, em tarefa cotidiana de todos (Kaplan & Norton, 2000). Desta forma, observa-se um padrão consistente na execução do alinhamento organizacional que tornam as organizações orientadas para a estratégia.

O BSC estabelece um mapa estratégico por meio de quatro perspectivas Kaplan e Norton (2004): a financeira; do cliente; dos processos internos; e do aprendizado e crescimento que são avaliadas e mensuradas por meio de indicadores de resultados, conforme descrito na Figura 1.

Figura 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)



Fonte: Adaptado Kaplan & Norton (1997).

O BSC estabelece um sistema de relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas, que pode ser expresso por uma sequência lógica de afirmativas do tipo “se-então”, incorporando uma combinação adequada de indicadores financeiros e não financeiros. Por meio dessas relações de causa e efeito, o BSC conta a história da estratégia da unidade de negócio para que qualquer indivíduo seja capaz de olhá-lo e compreender o que está por trás daqueles objetivos e medidas (Kaplan & Norton, 1997; Roy & Wetter, 2001).

Entretanto, as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton servem como um modelo e não como uma obrigação para a elaboração do mapa estratégico, respeitando-se as particularidades e realidades de cada organização (Dorweiler & Yakhou, 2005). Nesse sentido, quando relacionado ao complexo campo das IES, além do cumprimento da sua função social, que é a razão principal de sua existência, as IES devem estar atentas às exigências legais que envolvem o processo avaliativo realizado pelo MEC para garantir a manutenção da sua qualidade e, até mesmo, o seu funcionamento (Scharmach et al., 2012).

### **3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE IES: alinhando o SINAES e o BSC**

Os sistemas de avaliação orientam um conjunto de práticas avaliativas, formalizadas, estruturadas e coordenadas, com o objetivo de produzir e fornecer conhecimento para subsidiar os processos decisórios e aperfeiçoar a gestão e implementação de programas e políticas públicas (Serpa & Calmon, 2012).

O Governo Federal promulgou a Lei nº 10.861, de 14 abril de 2004, criando o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, um sistema que avalia as dimensões do ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente, verificando a coerência destas com as diretrizes estabelecidas no planejamento da instituição (Ribeiro, 2011).

O SINAES abrange um sistema avaliativo composto por três momentos. Uma etapa consiste na avaliação do desempenho dos estudantes, por meio do ENADE, um instrumento avaliativo. Uma segunda fase contempla a avaliação dos cursos de graduação organizada pelo INEP. E o último processo de avaliação do SINAES é a avaliação institucional, um instrumento central, sistemático e organizador de um conjunto de informações quantitativas e qualitativas, colocando como foco principal dos processos avaliativos a própria instituição (Argollo, 2010; Peixoto, 2011).

A última etapa do SINAES, a avaliação institucional, busca fornecer uma visão global, a partir de dois olhares: a) autoavaliação (interna), realizada pela própria IES, coordenada pela CPA de cada instituição; b) avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo INEP, contribui para o autoconhecimento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela IES,

assim como traz subsídios importantes para a regulação e a formulação de políticas educacionais (Griboski; Peixoto; Hora, 2018).

No processo de avaliação institucional é relevante a sua coerência com uma gestão estratégica para que a IES identifique suas potencialidades, fragilidades e necessidades, além de contribuir para a sua evolução (Nunes, Duarte & Pereira, 2017). Essa coerência pode ser comparada ao alinhamento da estratégia ao processo de gestão, por meio do planejamento, monitoramento e avaliação da implementação das estratégias, ou seja, pelo BSC, como estabelecem Kaplan e Norton (2006).

Em outras palavras, de um lado temos a estrutura proposta pelo BSC que representa a forma como o planejamento será conduzido, possibilitando alinhar os objetivos individuais e interdepartamentais para alcançar um propósito comum, além de diagnosticar o desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 2006). De outro lado, temos o processo de avaliação institucional do SINAES que se vale de diversos critérios de análise que permitem avaliar o desempenho das IES e fornecer um diagnóstico para tomadas de decisões.

Alguns estudos retratam o alinhamento entre o BSC e o SINAES. Santos (2008), de forma mais abrangente, relaciona cada um dos instrumentos do SINAES (ENADE, avaliação dos cursos de graduação e avaliação institucional) com as perspectivas do BSC. Para Santos (2008), os instrumentos de avaliação dos cursos de graduação e avaliação institucional, interna e externa, estão diretamente relacionados com as quatro perspectivas do BSC e o ENADE com a perspectiva dos clientes.

Outros autores também relacionam as dimensões do SINAES e as perspectivas do BSC, como (Olivo et al., 2015; Conto et al., 2011). Comparando-os se identifica uma relação muito próxima entre as perspectivas do BSC e as dimensões do SINAES. Há apenas um ponto de divergência entre os autores, quanto à dimensão infraestrutura física. Enquanto Conto et al. (2011) alocam essa dimensão na perspectiva de processos internos, os autores Olivo et al. (2015), associam à perspectiva financeira.

No estudo de Silva et al. (2014) foi sistematizado o BSC em uma IES privada, ressaltando a importância das dimensões, bem como dos indicadores vinculados ao SINAES. Diferentemente do BSC original, os modelos propostos pelos autores têm suas dimensões ajustadas às dez dimensões do SINAES, criando assim um BSC contendo dez perspectivas,

cada qual com seus objetivos e indicadores. Por fim, o estudo de Puffal e Schlabititz (2009) propõe um modelo integrado de avaliação que contempla as dimensões do SINAES, as perspectivas do BSC e os critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP. A proposta de análise integrada visa unificar os sistemas de mensuração para acompanhamento do desempenho institucional.

Os estudos apontam a viabilidade do alinhamento entre o BSC e o SINAES, permitindo que os resultados do processo avaliativo, estabelecido pelo MEC, sustentem o diagnóstico da instituição e sirvam de ponto de partida para identificar os objetivos e as ações que devem ser traçadas no planejamento estratégico da IES (Argollo, 2015).

#### 4 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo deste estudo, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que coloca mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos e suas inter-relações (Cooper & Schindler, 2003). O caso estudado foi do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), uma instituição de ensino, pesquisa e extensão pública federal que atua em rede composta por 22 câmpus espalhados em 20 cidades do Estado de Santa Catarina e que utiliza o BSC desde 2013 (Ifsc, 2019).

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois visa o estudo e análise das características da avaliação de desempenho institucional, alinhando as perspectivas do BSC com as dimensões do SINAES, estabelecendo, assim, relações entre as variáveis (Triviños, 1987).

Quanto aos dados, utilizou-se dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas, com 19 questões abertas previamente estabelecidas, realizadas com 13 servidores do IFSC, escolhidos conforme sua atuação e proximidade com o SINAES e o planejamento estratégico com o uso do BSC. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização dos entrevistados e tiveram duração média de 50 minutos. Foi realizada a transcrição na íntegra das entrevistas e o processamento dos dados foi com o suporte do *software* IRaMuTeQ. Os dados secundários foram coletados a partir de análise documental, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), dos instrumentos de avaliação do SINAES e dos relatórios de autoavaliação do IFSC.

Para a análise, foram adotadas duas metodologias. A primeira foi a categorização dos dados, reunindo um grupo de elementos ou aspectos com caracteres comuns que se relacionam entre si (Bardin, 2004; Gomes, 2004). E a segunda técnica foi a triangulação (Yin, 2015), o estudo de caso utiliza diversas fontes de evidência, como entrevistas, observação e documentos. Esta pesquisa teve como base informações oriundas de documentos institucionais, como o PDI, os instrumentos de avaliação do SINAES e os relatórios de autoavaliação do IFSC, das entrevistas e do referencial teórico sobre o tema.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo dos anos, o IFSC passou por diversas mudanças de nomes e status. Sua história inicia com o decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina e em 2008 com a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, transformou a instituição em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC, 2019). É uma autarquia federal, multicampi, atuando com 22 câmpus no Estado de Santa Catarina, com uma equipe de 2.574 servidores, sendo 1.409 docentes e 1.165 técnicos administrativos em educação, que trabalham em prol da sociedade e de 50 mil alunos (IFSC, 2019).

Em 2013, a instituição passou a utilizar o BSC, como ferramenta de planejamento estratégico, adaptando a metodologia à realidade e às necessidades do IFSC. E com base no BSC, o IFSC construiu o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que contempla o Planejamento Estratégico nos períodos de 2015-2019 e 2020-2024; desenvolveu o seu mapa estratégico com a arquitetura top-down, por meio das relações causa e efeito e estabeleceu a forma de comunicação da estratégia por meio das ações (Kaplan & Norton, 1997).

Pela lei do SINAES, o IFSC realiza as avaliações previstas por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA) que é dividida em Comissão Central e Comissões Locais que atuam em cada câmpus. A CPA é responsável pelo processo de autoavaliação institucional que envolve a construção e aplicação do instrumento. Além disso, a CPA é responsável pela sensibilização da comunidade, análise dos dados e elaboração dos relatórios da autoavaliação institucional.



A partir da realidade institucional, por meio dos documentos e das entrevistas realizadas, os dados encontrados foram divididos em em cinco categorias: planejamento estratégico e desempenho institucional; BSC no IFSC; SINAES; Autoavaliação e Alinhamento entre avaliação institucional do SINAES e planejamento estratégico do IFSC. O levantamento das dificuldades e das proposições para o alinhamento do BSC e o SINAES no IFSC é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Dificuldades e proposições para alinhamento do BSC e SINAES

CATEGORIA	DIFICULDADES	PROPOSIÇÕES
<b>Planejamento estratégico e desempenho institucional</b>	Participação restrita aos gestores	Realização de oficinas com enfoque participativo, pois propicia uma grande participação e envolvimento dos participantes, a fim de estabelecer um intercâmbio de experiências e conhecimentos, diálogo ativo e a condução compartilhada do processo.
	Existência do planejamento em função de exigência legal	
	Objetivos amplos, abrangentes e imensuráveis	Cada câmpus deve desdobrar os objetivos institucionais em objetivos específicos, bem como cada departamento deve traçar seus objetivos com base nos objetivos do câmpus. Assim, cada vez que há o desdobramento, os objetivos ficam mais específicos e singulares, mas na direção que os objetivos institucionais foram traçados.
	Falta de acompanhamento da execução do planejamento	Os gestores podem implementar reuniões gerenciais mensais ou trimestrais para acompanhar o que tem sido alcançado e avaliar o planejamento, assim é possível evoluir para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia.
	Pouco conhecimento sobre a avaliação do SINAES no planejamento	Desenvolver uma prática de gestão que alinhe a avaliação do SINAES e o planejamento é uma forma de ação sincronizada, que evidencia um amadurecimento da IES no que tange dar uma direção à instituição, alinhada com a missão e visão.
	Processos desalinhados	
<b>BSC do IFSC</b>	Objetivos e indicadores imensuráveis	Os gestores podem mostrar a necessidade da mudança, quebrar as barreiras funcionais, tornar clara a visão, treinar todos os servidores, comunicando a estratégia de maneira holística para que seja desdobrada em níveis mais baixos e atribuir aos responsáveis das iniciativas o acompanhamento da execução ou não de suas ações.
	As decisões não são tomadas com base nas informações extraídas do BSC	
	Ausência da perspectiva financeira/ sustentabilidade econômica	Apesar da instituição não almejar lucro, a responsabilidade financeira é um meio para gerir com eficiência os recursos, visando outras formas de captação de recursos e uma gestão estratégica sobre o orçamento com melhor aproveitamento dos recursos que são voltados para a sociedade, a fim de representar a sustentabilidade econômica da instituição. Portanto, a perspectiva sustentabilidade econômica no BSC do IFSC, representando os aspectos financeiros, deve estar presente na base.
	Pouco conhecimento sobre a construção do mapa estratégico	Os gestores devem comunicar aos servidores, o que a instituição como um todo deseja alcançar, por meio dos mais variados canais (quadros de avisos, intranet, e-mail, jornais internos e outros), a fim de que cada servidor e departamento consiga identificar o que deve fazer.



	Pouca eficiência na comunicação do BSC à organização	Para que a comunicação da estratégica seja na prática eficiente deve haver um processo de envolvimento, de construção e de pertencimento, visando mudar comportamentos e atitudes para que os indivíduos passem a ser sujeitos ativos.
<b>SINAES</b>	Conhecimento limitado sobre a finalidade do SINAES	A CPA Central e outros órgãos do IFSC podem realizar um trabalho para mudar a ideia de que o SINAES é apenas uma ferramenta de medição da qualidade da IES, por meio da conscientização sobre a necessidade da adoção da prática avaliativa permanente, na busca de identificar as fragilidades e qualidades, que resultará em melhor desempenho de qualidade.
<b>Autoavaliação</b>	Pouca participação dos servidores e alunos como membros da CPA	O IFSC pode dispor de uma equipe de servidores responsáveis em desenvolver as atividades ligadas aos processos de avaliação institucional, com o intuito de apoiar a CPA na realização do seu trabalho.
<b>Alinhamento entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento estratégico do IFSC</b>	Pouca comunicação e conexão entre as equipes	Os gestores podem prover condições necessárias capazes de moldar atitudes e comportamentos, bem como alinhar as equipes aos interesses organizacionais, de modo que cada servidor encontre a sua função na busca dos objetivos estratégicos, a partir de uma estratégia adequada e processos organizados. Criação de uma coordenadoria de avaliação institucional, na qual a CPA faça parte.
	Não há um cronograma de encontros integrados	
	O relatório de autoavaliação não é utilizado como instrumento de gestão	Os resultados das avaliações realizadas pela CPA devem alimentar o planejamento do IFSC, por meio de ações de melhoria permanente da qualidade, aperfeiçoando o desempenho da instituição. Os relatórios da CPA norteiam as ações da instituição, a partir da realidade percebida e identificada, atendendo às necessidades institucionais.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Com base no Quadro 1, temos, de forma categorizada, um levantamento para o alinhamento do BSC e o SINAES no IFSC. A discussão dos resultados passa pelo suporte dado pela literatura para caminharmos na direção de proposições frente às dificuldades identificadas na instituição. Assim, iniciamos com o processo de construção do planejamento, restrito ao corpo gestor, e sua influência no desempenho do IFSC. E identificamos que o planejamento de uma instituição de ensino é um processo que envolve todo o corpo docente, discente, técnico administrativo e a comunidade externa, visando garantir eficiência na implementação das estratégias institucionais por meio da interação com o ambiente interno e externo (Tachizawa & Andrade, 2006).

Com o uso do BSC no planejamento como acontece no IFSC, os objetivos das unidades e dos departamentos precisam estar alinhados com os objetivos mais amplos, por isso é importante que os funcionários desenvolvam seus próprios objetivos, transformando a estratégia em uma tarefa para todos (Kaplan & Norton, 2000). E ampliando a discussão do uso do BSC, destacamos a eficiência da mensuração do desempenho institucional. O balanceamento de métricas financeiras e não financeiras, que auxiliam o acompanhamento da *performance* da organização, são elementos essenciais para garantir tomada de decisões mais eficientes e

eficazes por parte dos gestores (Kaplan & Norton, 1997). Assim, temos a relevância de indicadores.

Seguindo na direção da prática de gestão que alinhe o BSC e a avaliação do SINAES, identifica-se que se trata de uma ação sincronizada, que evidencia um amadurecimento da IES no que tange dar uma direção à instituição, alinhada com a missão e visão. É uma caminhada que exige conhecimento do BSC e do SINAES e participação de todos. Nunes et al. (2017) afirmam que o SINAES é um processo de avaliação permanente, com a função é subsidiar mudanças e práticas no sentido de diagnosticar, apoiar e corrigir os aspectos avaliados. As informações obtidas com o SINAES, incluindo a autoavaliação, precisam ser utilizadas pelas IES para orientar sua eficácia institucional.

Especificamente sobre a autoavaliação, o seu relatório institucional fornece um *feedback* a toda comunidade acadêmica, além de ser imprescindível para subsidiar o processo de planejamento, como a construção do PDI, a ser utilizado em prol de avanços na IES, ao invés de ser engavetado, apenas para cumprir as determinações do MEC (Santos, Sadala & Borges, 2012; Buchele et al., 2016).

Por fim, cabe ressaltar a importância da comunicação, a fim de gerar conexão e integração, dificuldades presentes no levantamento em estudo. A efetividade da conexão entre as partes talvez seja mais difícil de assegurar, devido à dificuldade de comunicação e coordenação entre as atividades de cada equipe (Kaplan & Norton, 2000). Quando a organização está focada na estratégia essa dificuldade se rompe por meio de objetivos comuns, alinhados uns com os outros, garantindo a criação de sinergia entre as equipes e departamentos (Kaplan & Norton, 2000). Nesse sentido, percebe-se a necessidade de um maior conhecimento e compreensão dos envolvidos sobre os processos avaliativos do SINAES e de como os resultados devem alimentar o planejamento, contribuindo para a tomada de decisão dos gestores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso de ferramentas de gestão e de mensuração dos resultados tem se mostrado necessário no setor da educação superior à medida que se multiplicam as exigências dos órgãos

competentes em torno da melhoria do ensino e da aprendizagem (Rocha & Casartelli, 2014). Entretanto, apesar da adoção de práticas de gestão em organizações educacionais ser cada vez mais crescente, ainda são escassos estudos mais aprofundados sobre essas práticas em IES (Soares & Lima, 2018).

Assim, esse estudo teve o olhar do alinhamento organizacional, entre o BSC e o SINAES, visando ordenar os processos institucionais, a fim de promover a melhoria e continuidade destes no IFSC. Com o levantamento, identificou-se as dificuldades institucionais relacionadas ao planejamento estratégico e o desempenho institucional; o BSC; o SINAES; a Autoavaliação e o Alinhamento entre a avaliação institucional do SINAES e o planejamento estratégico.

Os resultados apontam a necessidade de alinhamento entre os processos organizacionais e de integração entre as equipes, os departamentos e os diversos câmpus. Revela ainda a falta de envolvimento e participação da comunidade interna e externa no processo de construção do planejamento. Destaca-se ainda, a percepção de que os objetivos estratégicos são amplos e abrangentes é em virtude de não ocorrer o desdobramento do BSC institucional para cada câmpus.

À luz da teoria, as dificuldades levantadas no IFSC geraram proposições a fim de garantir o alinhamento entre o BSC e o SINAES. Proposições que vão na direção de uma organização focada no seu propósito essencial a fim de executar as estratégias com um bom nível de integração entre os departamentos, as equipes, os processos e mensuração dos resultados Kaplan e Norton (2006) ao mesmo tempo que atende os requisitos exigidos pela legislação para os conceitos de alta qualidade.

Apesar de ser um estudo de caso realizado em um Instituto Federal e, portanto, seus resultados não podem ser generalizados, acredita-se que os achados fornecem subsídios para análise das práticas de gestão tanto no IFSC, como em outras IES, especialmente outros Institutos Federais que utilizam o BSC.

## REFERÊNCIAS

- Argollo, R. S. N. de. (2010). *Autoavaliação institucional na rede federal de educação tecnológica: análise da implementação do SINAES* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil)
- Argollo, R. S. N. de. (2015). *Articulação entre a avaliação e o planejamento institucionais em instituições da rede federal de educação tecnológica* (Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil)
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Beard, D. (2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. *Journal of Education for Business*, 84 (5), 275-282.
- Buchele, G. T., Souza, J. A. de, Todescat, M., Coelho, M. D., Sabino, M. M. F. L. & Francisco, T. H. A. (2016). Contribuição das comunidades de prática para o processo de autoavaliação em uma instituição de ensino superior do segmento privado. *Revista GUAL*, 9 (1), 97-119.
- Campos, P. C. de C., Lima, C. R. M. de, Lima, M. A. de & Lima, M. V. A. de. (2017). O Balanced Scorecard como sistema de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária. *Revista GUAL*, 10 (1), 39-61.
- Conto, S. M. de, Britto, J. C. & Cyrne, C. C. da S. (2011, dezembro). Alinhamento das dez dimensões de avaliação do SINAES e o planejamento estratégico: Construção de uma proposta para um centro universitário. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Florianópolis, SC, Brasil, 11.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Crispim, S. F. & Lugoboni, L. F. (2012). Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11 (1), 42-54.
- Dias, A. B. S. M. S. (2017). *Balanced Scorecard como sistema de avaliação de desempenho de uma instituição de ensino superior pública municipal* (Dissertação de mestrado, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil).
- Dorweiler, V. P. & Yakhou, M. (2005, fevereiro). Scorecard for academic administration performance on the campus. *Managerial Auditing Journal*, 20 (2), 138-144. doi: 10.1108/02686900510574557.
- Galvão, H. M., Corrêa, H. L. & Alves, J. L. (2011). Modelo avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Revista de Administração*, 4 (3), 425-441.
- Gomes, R. (2004). A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: M.C. S. Minayo (Org). *Pesquisa Social* (23 ed). Rio de Janeiro: Vozes.
- Griboski, C. M., Peixoto, M. do C. de L. & Hora, P. M. da. (2018). Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. *Avaliação*, 23 (1), 178-197.

- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29 (2), 167–176.
- IFSC. (2019). *O IFSC*. Disponível em <https://www.ifsc.edu.br/o-ifsc>.
- IFSC. (2019). *Plano de desenvolvimento institucional*. Disponível em <https://www.ifsc.edu.br/pdi>.
- INEP. (2009). *SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação*. Brasília: INEP.
- Junior, P. R. T & Rios, M.P. G. (2017). Dez anos de SINAES: um mapeamento de teses e dissertações defendidas no período 2004 – 2014. *Avaliação*, 22 (3), 793-816.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (4ª ed.) Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios* (12ª ed). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas* (A. C. Serra, Trad.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Martins, V. A. (2015). Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 3 (2), 88-102.
- Morais, M. A. D. de. (2008). *Balanced Scorecard: uma proposta para aplicação em instituição de ensino superior* (Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil)
- Nunes, E. B. L. L. P, Duarte, M. M. S. L. T & Pereira, I. C. A. (2017). Planejamento e avaliação institucional: um indicador do instrumento de avaliação do SINAES. *Avaliação*, 22 (2), 373-384.
- Olivo, A. M., Boschilia, L. & Schwede, M. A. (2015). *Planejamento Organizacional: aplicação do Balanced Scorecard no reconhecimento de cursos superiores do IFSC*. Florianópolis, Brasil: Publicações do IFSC.
- Peixoto, M. C. L. (2011). Avaliação institucional externa no SINAES: considerações sobre a prática recente. *Avaliação*, 16 (1), 11-36.
- Pereira, C. A., Pereira, N. S. P & Monteiro, R. P. (2015). Mapeamento conceitual do Balanced Scorecard no ensino superior. *Revista Capital Científico*, 13 (3).
- Philbin, S. P. (2011). Desing and implementation of the balanced scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15, 34-45.

- Polidori, M. M., Araujo, C. M. M. & Barreyro, G. B. (2006) SINAES: Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 14 (53), 425-436.
- Puffal, D. P. & Schlabit, C. (2009). Acompanhamento de desempenho das Instituições de Ensino Superior: uma proposta de avaliação integrada. *Revista Eletrônica do Núcleo de Estudos e Pesquisa do Protestantismo da Escola Superior de Teologia*, 20, 20-26.
- Pureza, J. M. (2004). *Modelo para elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico de Organizações* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil).
- Ribeiro, J. L. L. de S. (2008). *Características da implementação do sistema de avaliação da educação superior (SINAES) em instituições de ensino superior* (Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil).
- Ribeiro, J. L. L. S. (2011). Avaliação das Universidades Brasileiras: As possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliados. *Avaliação*, 16 (1), 57-71.
- Rocha, J. M. & Casartelli, A. O. (2014). Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma Instituição de Ensino Superior. *Revista Gual*, Florianópolis, 7 (3), 268-290.
- Roy, J. & Wetter, M. (2001). *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark Editora Ltda.
- Santos, S. R. dos. (2008). *O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior* (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil).
- Santos, E. G.; Sadala, M. da G. S. & Borges, S. X. A. (2012). Avaliação institucional: por que os atores silenciam? *Educação & Realidade*, 37 (2), 551-568.
- Scharmach, A. L. R., Domingues, M. J. C. S., Carvalho, C. E. & Machado, N. S. (2012). Avaliação das possibilidades de implantação do balanced scorecard em instituições de ensino superior. *Revista Gual*, 5 (1), 250-272.
- Schobel, K. & Scholey, C. (2012) Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies. *Measuring Business Excellence*, 16 (3), 17-28.
- Serpa, S. M. H. C. & Calmon, P. C. D. P. (2012, setembro). Um referencial teórico para análise da institucionalização dos sistemas de avaliação no Brasil. *Anais do Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.
- Silva, R. F. P. B. da. (2009). *O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública: um modelo aplicável a uma instituição de ensino superior* (Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal).
- Silva, S. V. da S., Portugal, N. dos S. & Souza, A. A. de P. (2014, outubro). A adaptação do Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada. *Anais do Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 17.



- Soares, T. C. (2016). *Avaliação de desempenho em instituições de ensino superior: um estudo de indicadores e fatores de competitividade* (Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil).
- Soares, T. C. & Lima, M. A. (2018) Managerialism em Instituições de Ensino Superior brasileiras. *Revista Ciências Administrativas*, 24 (2), 1-13.
- Tachizawa, T. & Andrade, R. O. B. de. (2006). *Gestão de Instituições de Ensino* (4ª ed. Rev.). Rio de Janeiro, Brasil: Editora FGV.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Ulyssea, D. S., Martins, C., Silvan, J. D., Giarola, P. G. & Lima, C. R. M. (2013). Balanced Scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 12, (35), 28-47.
- Yin, R. K. (2015). *Pesquisa Estudo de Caso: planejamento e métodos* (5ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman, 2015.