

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**ROGÉRIO SAUBERLICH**

**PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO,  
CONTROLE E TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES**

**DISSERTAÇÃO**

**PONTA GROSSA**

**2021**

**ROGÉRIO SAUBERLICH**

**PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E  
TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES**

**Proposal for a methodology for monitoring, control and transparency with the  
use of indicators**

Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção do título de Mestre em Administração Pública  
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(UTFPR).

Orientador: Jair de Oliveira.

Coorientador: Ronie Galeano.

**PONTA GROSSA**

**2021**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



ROGERIO SAUBERLICH

**PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E TRANSPARÊNCIA COM O  
USO DE INDICADORES**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 21 de Dezembro de 2021

Prof Jair De Oliveira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof Alessandro Gustavo Souza Arruda, Doutorado - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Ufms)

Prof Cleverson Flor Da Rosa, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof Paulo Henrique De Lima Siqueira, Doutorado - Universidade Federal de São João Del Rei (Ufsj)

Prof Ronie Galeano, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 21/12/2021.

Dedico este trabalho à minha esposa e  
aos meus filhos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por tudo de bom que me foi dado e principalmente pela força para conseguir superar todos os desafios e dificuldades.

A minha esposa, Adriane, pela força, compreensão e apoio dado nos diversos momentos que precisei me dedicar a este trabalho.

Aos meus filhos, Roger, Ronald e Robert, pela motivação que vocês me proporcionam de eu querer ser um exemplo de vida para vocês.

Aos meus pais, Sérgio e Marli, pela educação que me foi dada e por vocês terem me mostrado a importância dos estudos.

A professora Dr<sup>a</sup> Ana Lúcia Ferreira, por todo o apoio para que eu pudesse conciliar mestrado com trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jair de Oliveira, pelas sugestões, comentários, conhecimentos transmitidos, incentivo, paciência e atenção dispensada para mim durante a elaboração desse trabalho.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Ronie Galeano, pelas sugestões e comentários que enriqueceram esse trabalho.

Aos meus professores, pelos conhecimentos compartilhados durante o período de realização das disciplinas.

Aos colegas de mestrado, pelas experiências compartilhadas durante esse período de formação, especialmente aos amigos Laís de Andrade Farias e Maucir Marcuz Junior, que estiveram mais presentes durante essa etapa.

A atual equipe gestora do campus Guarapuava, pela participação no grupo de discussão, contribuindo assim para a viabilização do estudo e o alcance dos objetivos propostos.

Aos servidores lotados na DIRPLAD do campus Guarapuava, pela participação tanto no grupo de discussão como no questionário da pesquisa, contribuindo assim para a viabilização do estudo e o alcance dos objetivos propostos.

Ao professor Dr. Alessandro Arruda, ao professor Dr. Paulo Henrique de Lima Siqueira e ao professor Dr. Cleverton Flor da Rosa, pela disponibilidade de participarem da banca de defesa e por suas contribuições.

“Não pode haver economia e realizações  
onde não há eficiência de gestão,  
honestidade, transparência e ética”.  
(Ocimar Lucato)

## RESUMO

SAUBERLICH, Rogério. **Proposta de uma metodologia de monitoramento, controle e transparência com o uso de indicadores**. 2021. 158 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Guarapuava, 2021.

A gestão estratégica no setor público realiza a integração da estratégia, monitoramento, avaliação e prestação de contas à sociedade e influencia diretamente os resultados de uma organização pública. Um macroprocesso que faz parte da gestão estratégica é o planejamento estratégico, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI é utilizado como um instrumento de planejamento estratégico, nele constam os macro-objetivos institucionais distribuídos de acordo com cinco eixos avaliativos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e as áreas responsáveis pela execução. A Diretoria de Planejamento e Administração - DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR é uma das diretorias de gestão responsável ou colaboradora na concretização de diversos macro-objetivos. Para fortalecer a gestão estratégica no campus Guarapuava da UTFPR por meio do desdobramento e alinhamento dos macro-objetivos do PDI institucional com os objetivos e metas internas do campus de uma forma que a DIRPLAD tenha disponível um instrumento que se utilize de indicadores para realizar o monitoramento e controle dos resultados alcançados em cada um dos seus departamentos, a presente pesquisa, de finalidade aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratório e descritivo, propõe uma metodologia para aplicação do *Balanced Scorecard* – BSC no campus Guarapuava da UTFPR. A metodologia é composta pelas etapas de definição da cadeia de valor, análise ambiental, definição da missão, visão e valores, construção do mapa estratégico da DIRPLAD e construção do painel de indicadores e metas da DIRPLAD. Todas essas etapas são compostas por vários procedimentos. A aplicação da metodologia proposta proporcionou ao campus e à diretoria uma Matriz SWOT, composta de dezessete forças, dez fraquezas, sete oportunidades e sete ameaças; um mapa estratégico, composto de dezoito objetivos distribuídos em quatro perspectivas; e um painel de indicadores e metas, composto de dezenove indicadores e de metas para os anos de 2021 e 2022.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional. Indicadores. *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

SAUBERLICH, Rogério. **Proposal for a methodology for monitoring, control and transparency with the use of indicators. 2021.** 158 f. Dissertation (Professional Master Degree in Public Administration) Professional Master's Program in Public Administration in National Network PROFIAP, Federal University of Technology - Paraná. Guarapuava, 2021.

The strategic management in the public sector integrates strategy, monitoring, evaluation and accountability to society and directly influences the results of a public organization. A macro-process which is part of strategic management is a strategic planning, at Federal University of Technology – Paraná - UTFPR the Institutional Development Plan - PDI is used as a strategic planning instrument, which contains the institutional macro-objectives distributed according to five evaluation axes of the National System of Evaluation of Higher Education SINAES and the areas responsible for implementation. The Planning and Administration Board - DIRPLAD of the Guarapuava campus of UTFPR is one of the responsible or collaborating management boards in the achievement of several macro-objectives. To strengthen the strategic management in the Guarapuava campus of the UTFPR through the deployment and alignment of the macro-objectives of the institutional PDI with the internal objectives and goals of the campus in a way that DIRPLAD has available an instrument that uses indicators to monitor and control the results achieved in each of its departments, this research, with applied purpose, qualitative approach, with exploratory and descriptive objectives, proposes a methodology for applying the Balanced Scorecard – BSC on the Guarapuava campus of UTFPR. The methodology comprises the stages of definition of the value chain, environmental analysis, definition of the mission, vision and values, construction of DIRPLAD's strategic map and construction of DIRPLAD's indicators and targets panel. All these steps are made up of several procedures. The application of the proposed methodology provided the campus and the board with a SWOT Matrix, composed of seventeen strengths, ten weaknesses, seven opportunities and seven threats; a strategic map, composed of eighteen objectives distributed in four perspectives; and a panel of indicators and targets, made up of nineteen indicators and targets for the years 2021 and 2022.

**Keywords:** Strategic Management. Strategic Planning. Institutional Development Plan. Indicators. Balanced Scorecard.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Princípios da Administração Pública .....	21
Figura 2 - Esquema Geral do Processo de Planejamento Estratégico.....	27
Figura 3 - Alinhamento estratégico.....	33
Figura 4 - Modelo Simplificado de Processo de Gestão Estratégica.....	40
Figura 5 - Estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais.....	43
Figura 6 – Etapas propostas para o desenvolvimento da metodologia para aplicação do BSC.....	54
Figura 7 - Localização dos campus da UTFPR no Estado do Paraná .....	58
Figura 8 - Estrutura organizacional da DIRPLAD .....	60
Figura 9 - Sugestão de Cadeia de Valor para a UTFPR .....	63
Figura 10 – Quadrantes da Matriz SWOT .....	70
Figura 11 – Mapa Estratégico da DIRPLAD.....	73
Figura 12 – Relação de causa e efeito entre os objetivos .....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perguntas para saber da existência do planejamento estratégico .....	29
Quadro 2 - Causas de falhas do planejamento estratégico em cada etapa .....	29
Quadro 3 - Premissas da Administração Estratégica .....	37
Quadro 4 - Processos da Gestão Estratégica .....	38
Quadro 5- Diretrizes para a Gestão Estratégica.....	41
Quadro 6 - Benefícios incorporados ao BSC proporcionados pelos processos gerenciais críticos.....	44
Quadro 7 - Estado da arte do uso do BSC no setor público.....	46
Quadro 8 - Relação das etapas propostas na metodologia com a realização dos objetivos .....	57
Quadro 9 – Resultado análise SWOT do campus.....	64
Quadro 10 - Matriz SWOT Correlacionada .....	66
Quadro 11 – Ordem de prioridades.....	67
Quadro 12 – Missão, Visão e Valores da UTFPR .....	71
Quadro 13 – Características das perspectivas do mapa estratégico .....	74
Quadro 14 – Relacionamento dos objetivos com os instrumentos de origem .....	74
Quadro 15 – Relação de indicadores formulados .....	77
Quadro 16 – Características dos atributos dos indicadores .....	80
Quadro 17 – Respostas do questionário sobre a adequabilidade dos indicadores ...	81
Quadro 18 – Indicadores formulados na segunda rodada .....	86
Quadro 19 – Respostas do questionário da segunda rodada de formulação dos indicadores .....	86
Quadro 20 – Características dos 6Es do desempenho .....	87
Quadro 21 – Classificação dos indicadores propostos de acordo com os 6 Es .....	89
Quadro 22 – Resultados do campus em 2020 .....	89
Quadro 23 - Painel de indicadores e metas .....	92

## LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
COUNI	Conselho Universitário
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DIRGE	Diretoria Geral
DIRPLAD	Diretoria de Planejamento e Administração
ENDES	Estratégica Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
ME	Ministério da Economia
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPA	Plano Plurianual
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PROPLAD	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SISU	Sistema de Seleção Unificada
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNB	Universidade de Brasília
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
2.1.1 Formas Básicas de Organização e Atuação Administrativa .....	21
2.1.2 Modelos de Gestão da Administração Pública.....	23
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.2.1 Planejamento Estratégico na Administração Pública.....	30
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	35
2.3.1 Gestão Estratégica Aplicada em Instituições Públicas .....	39
2.4 <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC .....	42
2.4.1 <i>Balanced Scorecard</i> em Organizações Públicas .....	46
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>52</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	52
3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....	53
3.3 APRESENTAÇÃO DO CASO .....	57
3.3.1 A UTFPR .....	57
3.3.1.1 UTFPR campus Guarapuava .....	59
<b>4 PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO BSC NO CAMPUS GUARAPUAVA DA UTFPR.</b> .....	<b>62</b>
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE METODOLOGIA DO BSC .....	62
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>98</b>
<b>APÊNDICE A - Resultado de Pesquisa sobre a Percepção dos Servidores Lotados na DIRPLAD do Campus Guarapuava da UTFPR sobre a Aplicação do PDI 2018-2022 nos Seus Departamentos</b> .....	<b>108</b>
<b>APÊNDICE B - Termo de Consetimento Livre e Esclarecido (TCLE) para o Grupo de Discussão dos Diretores do Campus</b> .....	<b>114</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro do Grupo de Discussão dos Diretores do Campus</b> ....	<b>119</b>
<b>APÊNDICE D – Termo de Consetimento Livre e Esclarecido (TCLE) para o Grupo de Discussão dos Servidores Lotados nos Departamentos Vinculados à DIRPLAD</b> .....	<b>122</b>
<b>APÊNDICE E - Roteiro do Grupo de Discussão dos Servidores Lotados nos Departamentos Vinculados à DIRPLAD</b> .....	<b>127</b>
<b>APÊNDICE F – Termo de Consetimento Livre e Esclarecido (TCLE) do Questionário</b> .....	<b>130</b>
<b>APÊNDICE G – Questionário sobre a Adequabilidade dos Indicadores</b> .....	<b>135</b>

<b>APÊNDICE H – Alinhamento dos Objetivos Estratégicos da Instituição com os Objetivos Específicos do Campus.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO A – Parecer de Aprovação do CEP.....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO B – Cadeia de Valor da UTFPR.....</b>	<b>157</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública nos últimos anos está passando por várias mudanças com o objetivo de modernizar o setor público para a implantação de uma administração pública gerencial dotada da eficiência e da eficácia do setor privado (DIAS, 2017). A busca pela modernização nas organizações públicas mudou a forma da prestação de serviços públicos. Os gestores públicos passaram a utilizar ferramentas gerenciais em uma maior escala com o objetivo de aprimorar a gestão pública no atendimento eficiente e efetivo das demandas da sociedade (SILVA; MÁRIO, 2015).

Um instrumento gerencial moderno utilizado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, assim como nas demais instituições de ensino superior, é o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Sua utilização tornou-se obrigatória devido à edição da Lei 10.861 de 14 de abril de 2004 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.

Na UTFPR o PDI é um importante instrumento de planejamento. Serve como uma orientação no cotidiano de uma Universidade por um período de tempo de cinco anos. Durante sua execução é realizado o monitoramento de indicadores referente ao cumprimento dos macro-objetivos e das metas projetadas inicialmente (UTFPR, 2017). Para a Universidade Federal do Paraná – UFPR, o PDI assume o papel de planejamento de nível estratégico que deverá ser seguido como um elemento norteador para as atividades acadêmicas e administrativas da Universidade (UFPR, 2017). A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC considera o seu PDI como o principal instrumento de planejamento estratégico. Ele é um documento composto pela missão da instituição, política pedagógica e pelas estratégias para atingir os objetivos institucionais durante o período de cinco anos (UFSC, 2020).

O *Balanced Scorecard* – BSC é outro instrumento moderno de gestão que pode ser adaptado para a realidade da UTFPR. Ele pode ser utilizado para monitorar e controlar o cumprimento dos macro-objetivos estratégicos estabelecidos no PDI institucional, por meio do desdobramento em objetivos e metas de níveis táticas e operacionais, ou para alinhar os objetivos de um campus universitário, diretoria ou departamento com os macro-objetivos da instituição. Kaplan e Norton (1997) destacam que a crescente utilização do BSC pelas empresas permitiu constatar que

ele pode ser utilizado para alinhar as metas departamentais a estratégia da organização.

Criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 1990, o BSC tinha como foco inicial a medição do desempenho organizacional sob as perspectivas financeira, do cliente, processos internos e de inovação e aprendizado, com a utilização de indicadores financeiros e não financeiros. Após a aplicação dos primeiros testes práticos nas empresas voluntárias percebeu-se que ele deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC é um instrumento que faz parte de uma gestão estratégica nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, ele pode ser utilizado, com as devidas adaptações, por organizações públicas de todos os tipos e tamanhos, como: instituições de ensino, hospitais, entes federativos, etc. O fato das entidades públicas visarem o resultado social e o destaque que o BSC dá para as medidas não financeiras faz dele uma importante ferramenta disponível para aplicação dentro do setor público (BRASIL, 2020a). Quando as organizações públicas realizam adaptações no BSC de acordo com as suas realidades, elas terão um instrumento adequado para definir coletivamente a estratégia da instituição, fortalecer a identidade do grupo envolvido, medir o desempenho e comunicar os seus resultados alcançados (PINTO; ANGIUS, 2015).

Para fortalecer a gestão estratégica no campus Guarapuava da UTFPR por meio do alinhamento estratégico, monitoramento, controle e transparência, este trabalho visa apresentar uma proposta de metodologia para aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC no campus Guarapuava da UTFPR. O presente estudo utiliza dos procedimentos metodológicos de estudo de caso, observação participante, grupo de discussão e análise documental para alcançar o objetivo proposto.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados os objetivos geral e específicos deste trabalho.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor uma metodologia para aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC no campus Guarapuava da UTFPR.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) aplicar o método *Balanced Scorecard* – BSC na Diretoria de Planejamento e Administração – DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR;
- b) decompor os macro-objetivos do PDI institucional em medidas específicas de nível tático e operacional;
- c) realizar o alinhamento da estratégia da instituição com os objetivos específicos do campus por meio do mapa estratégico da DIPRLAD;
- d) elaborar o painel de indicadores e metas da DIRPLAD; e
- e) validar os indicadores.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O cenário atual de austeridade econômica, devido redução de gastos do governo federal, apresenta uma excelente oportunidade para que os órgãos e entidades da Administração Pública Federal voltem suas atenções ao fortalecimento da gestão estratégica dentro da organização objetivando integrar a estratégia, monitoramento, avaliação e a prestação de contas à sociedade (BRASIL, 2020a).

A UTFPR por ser uma entidade da administração pública federal integrante do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIOIG deve elaborar ou atualizar seu planejamento estratégico institucional. Ele deve conter no mínimo: a cadeia de valor, a missão, a visão de futuro, os valores, o mapa estratégico, os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e os projetos estratégicos da instituição (BRASIL, 2020b).

A DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR não utiliza nenhum tipo de instrumento para realizar a integração da estratégia, monitoramento, avaliação e a prestação de contas à sociedade. Isso foi constatado por meio dos resultados da pesquisa realizada com seus servidores, apêndice A. Os principais resultados da pesquisa demonstram que a maioria dos participantes considera que o PDI é um instrumento importante de gestão estratégica, porém não é fácil de encontrar nele os objetivos e metas que cada setor deve alcançar. Quanto ao monitoramento, controle e prestação de contas dos resultados alcançados por cada um dos setores da DIRPLAD, os participantes, na sua grande maioria, concordaram que: o PDI não é um instrumento suficiente para o monitoramento e apresentação dos resultados para os usuários internos e externos; os seus setores não utilizam uma ferramenta de monitoramento e controle das metas e objetivos constantes no PDI da instituição; é importante que o campus tenha um instrumento que seja flexível nas escolhas de objetivos e no desenho e implementação dos macro-objetivos estratégicos da instituição e que contenha indicadores de desempenho para monitorar o resultado e auxiliar no processo de prestação de contas.

Em termos de contribuição teórica, este estudo se justifica pela ampliação da literatura sobre a aplicação do BSC em instituições públicas de ensino superior. Já sobre as contribuições práticas este estudo se justifica por fortalecer a gestão estratégica do campus, melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pela DIRPLAD e para auxiliar no processo de *accountability* e transparência da UTFPR.

O fortalecimento da gestão estratégica do campus se dará por meio de uma metodologia que utilize o BSC como a principal ferramenta de suporte da gestão, sua utilização faz com que a estratégia da instituição seja disseminada para todos os atores envolvidos no processo.

Com a definição clara dos objetivos da DIRPLAD em cada uma das perspectivas do mapa estratégico, os servidores terão disponível uma ferramenta que contribuirá para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados por cada um dos departamentos que fazem parte da diretoria.

Por fim, a aplicação da metodologia BSC auxiliará o processo de *accountability* e transparência da UTFPR por meio da divulgação dos resultados alcançados com o uso de indicadores formulados para cada um dos objetivos do mapa estratégico da DIRPLAD.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O arcabouço estrutural do presente trabalho é dividido em três capítulos, de forma a alcançar seu propósito. Os capítulos foram estruturados de maneira sequencial para compreensão do estudo. Somando aos elementos pré-textuais, tem-se o capítulo 1 que apresenta a introdução, os objetivos da pesquisa e a justificativa do estudo. Em seguida, o capítulo 2 expõe a fundamentação teórica amparada na literatura pesquisada. Esse capítulo está dividido em 9 seções, que são: Administração Pública, Formas Básicas de Organização e Atuação Administrativa, Modelos de Gestão da Administração Pública, Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico na Administração Pública, Gestão Estratégica ou Administração Estratégica, Gestão Estratégica Aplicada em Instituições Públicas, *Balanced Scorecard - BSC* e *Balanced Scorecard* em Organizações Públicas. Na sequência, no capítulo 3, há o detalhamento dos procedimentos metodológicos divididos da seguinte maneira: Enquadramento Metodológico, Etapas e Procedimentos da Pesquisa, Apresentação do Caso, A UTFPR e a UTFPR campus Guarapuava. O capítulo 4 apresenta os resultados da aplicação da metodologia BSC na DIRPLAD. Por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais e as conclusões da pesquisa, além de propostas de estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir apresenta-se a revisão da literatura sobre as características e principais conceitos referentes aos temas relacionados com os objetivos do trabalho, de forma a desenvolver a base teórica para o desenvolvimento da metodologia proposta.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste tópico serão apresentados a origem da administração pública, seus conceitos, sua classificação e seus princípios na visão de diversos autores. Essa descrição é importante para demonstrar o modelo peculiar da administração pública brasileira.

A origem mundial da administração pública, conforme Dias (2017), remonta a segunda metade do século XV:

A administração pública surge com o aparecimento do Estado moderno, e seu desenvolvimento está vinculado às mudanças políticas e socioeconômicas que ocorrem na sociedade e que exigem o fortalecimento do Estado. A necessidade de centralização do Estado origina a administração pública, pois constitui um instrumento de dominação utilizado pelo grupo hegemônico. Por isso, as primeiras administrações têm um caráter militar e fiscal (DIAS, 2017, p. 17).

A Administração Pública, numa visão global, é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços públicos visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2008). Nesta mesma linha de pensamento, Matias-Pereira (2018) considera que a Administração Pública é a soma de todo o aparelho de Estado. Ela está estruturada para a realização dos serviços públicos, com o objetivo de concretizar o interesse comum, sua atuação é como um eixo de transmissão entre o governo e a sociedade.

Corroborando com as definições acima, Chiavenato (2018) acrescenta que a administração pública é um instrumento aplicado nas quatro funções administrativas. Por representar o aparelhamento do Estado, é um instrumento de governo utilizado

no planejamento, organização, direção e controle das ações administrativas com o objetivo do atendimento das necessidades coletivas básicas.

Existe um consenso entre os autores que a expressão “administração pública” exprime mais de um sentido. Desta forma a administração pública pode ser conceituada de acordo com os sentidos objetivo e subjetivo. O primeiro sentido considera a ótica da própria atividade, enquanto que o segundo sentido considera a ótica dos executores da atividade pública (CARVALHO FILHO, 2020).

A Administração Pública pela ótica da própria atividade, sentido objetivo, se relaciona com a prestação de serviços públicos para a sociedade, é a função administrativa exercida pelo Estado por meio dos seus órgãos e agentes (CARVALHO FILHO, 2020). Além da função administrativa Di Pietro (2019) acrescenta que no sentido objetivo incluem-se as atividades de fomento e de polícia administrativa, que são as atividades concretas e imediatas desenvolvidas pelo Estado sob o regime total ou parcialmente público para o atendimento das necessidades coletivas.

Já sob a ótica dos executores da atividade pública, sentido subjetivo, Carvalho Filho (2020) informa que o foco está no sujeito que exercerá de fato a função administrativa, que pode ser os agentes, órgãos ou pessoas jurídicas. Di Pietro (2019) ressalta que além dos órgãos do Poder Executivo os demais órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário exercem em uma menor escala a função administrativa. Segundo Nohara (2020, p. 43), a função administrativa “compreende a edição de atos na aplicação concreta da lei, em busca da realização do bem comum”.

Assim como Carvalho Filho (2020) apresenta os sentidos objetivo e subjetivo que podem ser utilizados para conceituar a administração pública, Alexandrino e Paulo (2008) apresentam os sentidos amplo e estrito da expressão “administração pública”.

A Administração Pública em sentido amplo abrange os órgãos do governo que exercem a função política, os órgãos e as pessoas jurídicas que exercem função meramente administrativa subordinada à lei. Em seu sentido estrito os órgãos políticos e as funções políticas são desconsiderados, o foco desse sentido está nos órgãos e pessoas jurídicas que exercem a função de executar os programas de governo (ALEXANDRINO; PAULO, 2008).

Quanto à organização da Administração Pública Federal, o Decreto-Lei 200/1967 estabelece que a Administração Federal é composta pela Administração Direta, que são os serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da

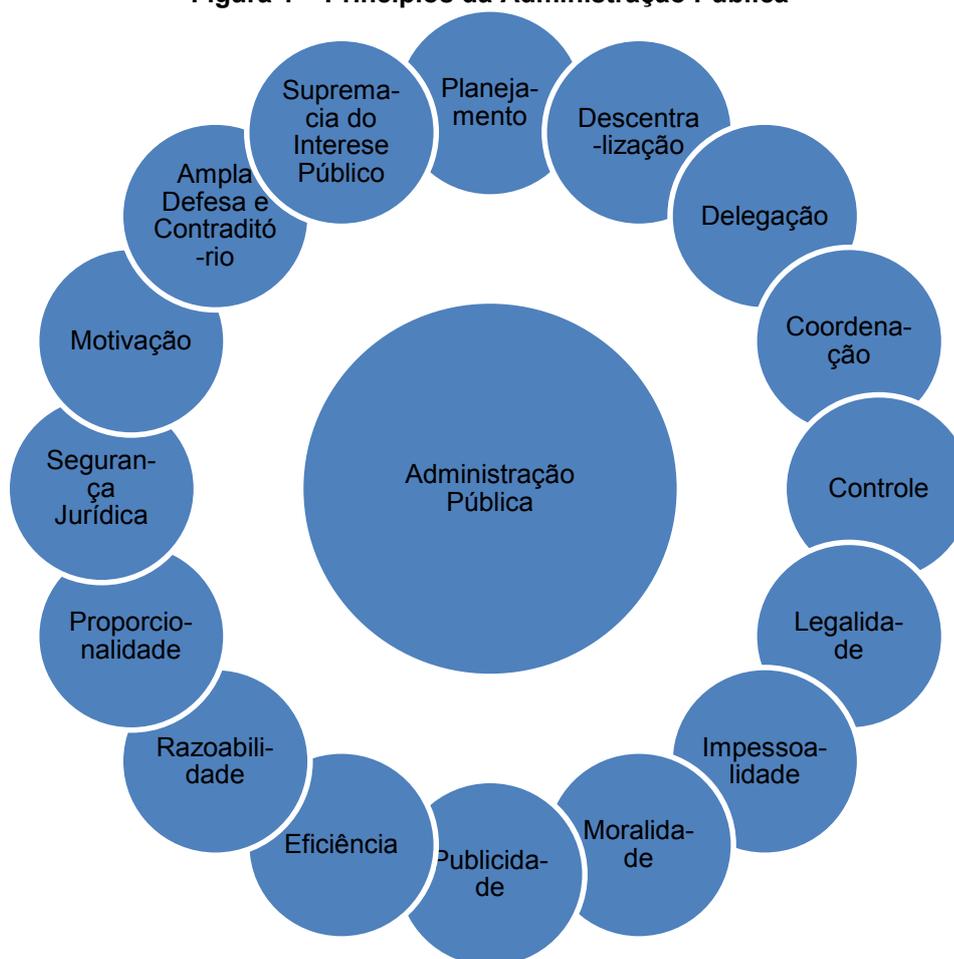
República e dos Ministérios, e pela Administração Indireta, que são as Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e as Fundações Públicas (BRASIL, 1967). Os Estados e Municípios devem adotar em suas administrações públicas a forma de organização da Administração Pública Federal (ALEXANDRINO; PAULO, 2008).

Com base no Decreto-Lei 200/1967 que considera o sujeito responsável pela execução da atividade administrativa, a administração pública pode ser classificada em direta e indireta: na Administração Pública Direta um órgão pertencente ao conjunto de órgãos que integram as pessoas políticas do Estado tem competência para exercer a atividade administrativa de forma centralizada, enquanto que na Administração Pública Indireta quem executará de forma descentralizada a atividade administrativa será uma pessoa jurídica com competência para o exercício, vinculada à Administração Direta (ALEXANDRINO; PAULO, 2008).

Para o desenvolvimento das suas atividades a Administração Pública Federal obedecerá aos princípios fundamentais do planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (BRASIL, 1967). Além de ter que obedecer a esses princípios estabelecidos no Decreto-Lei 200/1967 a Administração Pública Federal também deverá obedecer aos princípios estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

Os princípios da Administração Pública que devem pautar os servidores e agentes públicos na execução dos seus atos e atividades administrativas são apresentados na figura 1.

**Figura 1 – Princípios da Administração Pública**



**Fonte: Meirelles (2008).**

A observância dos princípios da Administração Pública melhorará a execução dos serviços administrativos, alinhará os órgãos sem a superposição de funções, evitará a demora nas tomadas de decisões, possibilitará a delegação de algumas funções para outros agentes e, principalmente, acabará com os improvisos dos gestores a partir do momento que as ações administrativas deverão ser planejadas de modo a atenderem as prioridades governamentais (CARVALHO FILHO, 2020).

### 2.1.1 Formas Básicas de Organização e Atuação Administrativa

Neste tópico são apresentadas as formas que Administração Pública se utiliza para prestar o serviço público para a sociedade.

Para a execução da sua função administrativa o Estado pode adotar duas formas básicas de organização e atuação administrativa: centralização e descentralização (CARVALHO FILHO, 2020). A centralização é a atuação direta dos

órgãos e agentes pertencentes à Administração Direta (União, Distrito Federal, Estados, Municípios), sem depender de outra pessoa física ou jurídica para prestar o serviço público (ALMEIDA, 2020). Já a descentralização é a prestação de serviço público, atribuído pelo Estado, por outra pessoa física ou jurídica que não compõe a Administração Direta, neste caso não haverá uma relação hierárquica entre eles (NOHARA, 2020).

O Estado pode descentralizar a execução de determinado serviço público de três formas: por serviços, funcional ou técnica; por colaboração; por territorial ou geográfica. Todas elas consideram quem será o responsável pela execução do serviço público (BARCHET, 2016; DI PIETRO, 2019).

A descentralização por serviços, funcional ou técnica, segundo Di Pietro (2019), ocorre quando uma pessoa jurídica de direito público ou privado é criada ou autorizada a sua criação por meio de lei, a ela será outorgada a titularidade e a execução de determinado serviço público, é isso que ocorre com as autarquias, fundações governamentais, sociedades de economia mista, empresas públicas e suas subsidiárias.

Descentralização por outorga, técnica, funcional ou por serviço: por essa forma de descentralização o Estado cria, mediante uma lei ordinária específica, uma entidade com personalidade jurídica própria e a ela transfere tanto a titularidade quanto a execução de determinado serviço público (CAMPOS, 2019, p. 116).

Na descentralização por colaboração a entidade política ou administrativa realiza a concessão, permissão ou autorização da execução de serviços públicos para uma pessoa física ou jurídica, por meio de contrato administrativo ou ato unilateral. A titularidade do serviço permanece nas mãos da entidade política ou administrativa responsável pela delegação (BARCHET, 2016). Na descentralização por colaboração ou delegação a Administração Direta não transfere a titularidade do serviço público, ela transfere apenas execução do serviço para pessoas físicas ou jurídicas por meio de ato ou contrato administrativo. A pessoa que receber a concessão, permissão ou autorização para a execução do serviço público prestará os serviços em seu nome, por sua conta e risco, mas sob a fiscalização e controle da Administração Pública (KNOPLOCK, 2018).

No que diz respeito à descentralização territorial ou geográfica Barchet (2016) informa que este tipo de descentralização ocorre mais precisamente quando a União por meio de lei cria o território federal transferindo a capacidade administrativa genérica, por prazo indeterminado. Para Nohara (2020, p. 622) o ente criado “tem autoadministração, o que lhe permite exercer a maior parte dos encargos públicos de interesse da coletividade, mas se sujeita ao controle e ingerência do poder central”.

### 2.1.2 Modelos de Gestão da Administração Pública

Neste tópico são apresentados os três modelos que se sucederam na evolução da Administração Pública Brasileira: o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

Para conseguir alcançar o modelo gerencial a Administração Pública passou por duas reformas: a primeira foi à reforma burocrática que rejeitou a administração patrimonialista e a tornou profissional, ela foi uma reforma inevitável pela incompatibilidade entre o Estado liberal e a administração patrimonialista; a segunda foi à reforma gerencial que tinha como propósito tornar os serviços sociais universais mais eficientes, também foi uma reforma inevitável pela decorrência necessária do estado social (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Na época da administração patrimonialista havia uma confusão entre propriedade pública e propriedade privada. Os instrumentos públicos eram utilizados para benefício particular e o nepotismo, a corrupção, o abuso de poder e a supremacia dos interesses particulares sobre os interesses públicos conformavam a regra geral (PEREZ; FORGIARINI, 2016). No modelo patrimonialista o Estado era entendido como uma propriedade do rei, não existia uma separação clara entre o patrimônio público e o privado o que ocasionava uma confusão entre eles. O nepotismo e o empreguismo eram aspectos característicos desse modelo (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Para combater e rejeitar o patrimonialismo que Silva (2017a) caracterizou como “vício maior da administração pública” e a causa fundamental dos grandes problemas brasileiros de fundo social e econômico, foi utilizado o modelo burocrático do sociólogo alemão Max Weber. A burocracia para Weber (1982, p. 230) “segrega a

atividade oficial como algo distinto da esfera da vida privada, os dinheiros e equipamento público estão divorciados da propriedade privada da autoridade”.

No seu estudo *Ensaio de Sociologia* Weber (1982) considerou que não existia nada mais eficiente e mais preciso do que o controle burocrático. Destacou que a burocracia moderna desenvolveu um elevado senso de valor partilhado pelo grupo:

A burocracia moderna, no interesse da integridade, desenvolveu um elevado senso de honra estamental, sem o qual haveria fatalmente o perigo de uma corrupção terrível e de um vulgar espírito interesseiro. E, sem essa integridade, até mesmo as funções puramente técnicas do aparato estatal seriam postas em risco (WEBER, 1982, p. 109).

A administração burocrática por ser uma maneira mais segura de administrar era considerada muito superior à administração patrimonialista. Na administração burocrática acredita-se que a definição de procedimentos para a concentração da execução dos processos na administração é a melhor forma de evitar o nepotismo e a corrupção. Os controles aplicados pela administração burocrática são preventivos por considerar que a punição dos desvios é sempre difícil de acontecer (COSTA; SOUZA, 2015).

Em 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, foi implantado na Administração Pública brasileira o modelo burocrático. Esse modelo tinha como pressuposto a eficiência na prestação dos serviços públicos. Era considerado uma alternativa muito superior ao modelo patrimonialista. Porém, verificou-se no momento em que o Estado se tornou o grande Estado social e econômico do século XX que o modelo burocrático era lento, caro, e por se preocupar mais com seus problemas internos não conseguia dar atendimento as demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996). O modelo burocrático além de não conseguir atingir o objetivo de acabar com as práticas patrimonialistas na Administração Pública criou um enrijecimento na máquina pública, em alguns momentos tudo isso foi considerado como sinônimo de ineficiência (SILVA, 2017b).

Devido à crise fiscal e a crise no modo de intervenção do Estado na economia e na sociedade que começaram a ser percebidas a partir de 1987, tornou-se necessário o surgimento de uma nova gestão pública, conhecido como modelo gerencial de administração pública, inspirada nas estratégias de gestão das empresas privadas, iniciado em 1995 por meio do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do

Estado – PDRAE. Esse modelo busca a prestação eficiente de serviços públicos, que custe o menos possível para um nível elevado de abrangência e qualidade dos serviços, torna os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, avalia o desempenho dos resultados dos servidores para fins de premiação ou punição, descentraliza os serviços que envolvem poder de Estado para agências executivas ou reguladoras e mantém gratuitos os grandes serviços de consumo coletivo com a transferência da sua oferta para as organizações sociais (BRESSER-PEREIRA, 2017).

A Reforma Gerencial apresentou como característica central a distinção entre atividades exclusivas e não exclusivas do Estado:

Uma característica central da Reforma Gerencial brasileira foi a distinção entre atividades exclusivas do Estado, que envolvem poder de Estado, e as atividades não exclusivas que devem ser realizadas por organizações públicas não estatais. Essas organizações sociais garantem uma flexibilidade e uma eficiência administrativa maiores (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 116).

Importante destacar que a primeira tentativa de reforma gerencial da Administração Pública ocorreu com a edição do Decreto-Lei 200, de 1967. Ele foi responsável por dar ênfase na descentralização administrativa mediante a autonomia da administração indireta, assim como pela instituição dos princípios do planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Por mais que a Administração Pública gerencial ou *New Public Management* tenha uma perspectiva de gestão eficiente, transparente e com foco nas demandas dos clientes/usuários, ela não conseguiu extirpar totalmente com as práticas e características dos modelos anteriores. A aversão à mudança, o apego ao tradicionalismo e o favorecimento de determinados grupos ainda perduram dentro das organizações públicas (GOMES; SILVA, 2020).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste tópico são apresentadas as visões de diversos autores sobre a evolução do planejamento estratégico, seu conceito, suas características, a definição

de estratégia, a sugestão de etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico, os benefícios que o planejamento estratégico apresenta para as empresas, as principais falhas que ocorrem no processo de planejamento estratégico e a sua importância.

A partir da década de 1950 a expressão planejamento estratégico começa a ser utilizada amplamente na literatura estratégica. Nesse período, devido à competitividade empresarial que se consolidou em nível global, teve-se muitos métodos, técnicas e ferramentas desenvolvidas para atender as necessidades das organizações na busca pelo sucesso. Na década de 1960 ocorreu uma expansão mundial dos conceitos do planejamento estratégico que passou a incorporar os conceitos de análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Nessa época o planejamento estratégico passou a se preocupar com o conteúdo estratégico e o processo de implantação da estratégia (LUCCA, 2013).

O planejamento estratégico é uma evolução do planejamento global das empresas. Foi inventado como uma técnica para a empresa reposicionar o seu negócio de uma forma capaz de suportar o impacto cruzado e a interdependência da sociedade mais ampla. Ele pode ser definido como um instrumento que realiza uma análise racional das oportunidades, dos pontos fortes e fracos da empresa, de modo a compatibilizar a estratégia para satisfazer da melhor maneira possível os objetivos organizacionais (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981).

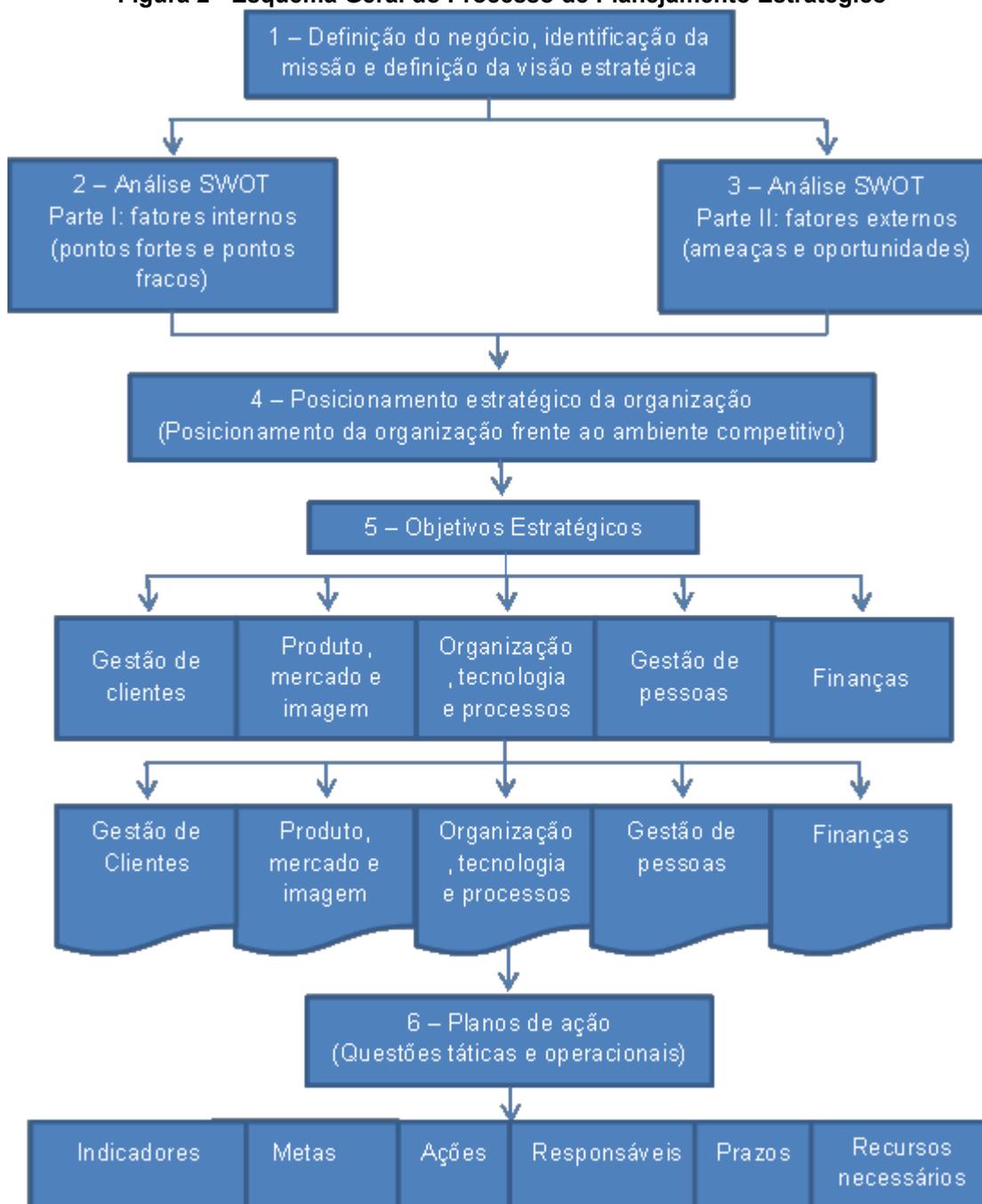
O planejamento estratégico compõe um sistema de planejamento e deve ser elaborado de tal maneira que a organização consiga realizar a avaliação das suas forças e fraquezas, levando em consideração as tendências do seu ambiente, para então formular as suas estratégias integradas que deverão ser seguidas no futuro (MINTZBERG, 2006).

O planejamento estratégico se refere à instituição de um modo geral e é focado nos desafios do meio ambiente de longo prazo, tem um papel fundamental no processo decisório para a definição dos objetivos, estratégias e planos de ação que a organização deve seguir para o alcance da missão e da visão organizacional. Ele realiza a interação dos fatores controláveis e não controláveis considerando os ambientes interno e externo do campo de atuação organizacional (CASTRO et al, 2015).

Assim como acontece em outros processos, o desenvolvimento de um planejamento estratégico dentro de uma organização necessita seguir algumas

etapas. Andrade (2016) sugere seis etapas que uma organização pode seguir para conseguir desenvolver seu planejamento estratégico. Cada uma das etapas está apresentada na figura 2.

**Figura 2 - Esquema Geral do Processo de Planejamento Estratégico**



Fonte: Andrade (2016).

A definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o campo de atuação da empresa e tem como objetivo o alcance de oportunidades em áreas

específicas. Na identificação da missão encontram-se as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer. Já na definição da visão estratégica encontra-se à definição de uma situação futura desejada pela empresa que deverá ser seguido pela organização no momento da definição de objetivos e na realização da missão institucional. O resultado da análise SWOT da parte I servirá para identificar as possíveis fontes de diferenciação e de vantagens competitivas que a organização tem controle. O resultado da análise SWOT parte II servirá de suporte para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva conforme o posicionamento da organização em relação ao seu contexto ambiental. A definição dos objetivos estratégicos servirá para dar um melhor direcionamento aos recursos organizacionais para o alcance da missão da empresa. Na etapa 6 o planejamento estratégico será detalhado em planos de ação que serão desdobrados em atividades de natureza tática e operacional (ANDRADE, 2016).

Na elaboração de um planejamento estratégico o desenvolvimento de uma estratégia é fundamental para a organização (ANDRADE, 2016). Para Porter (1996) estratégia é a criação de uma posição de valor e única para uma empresa e envolve um conjunto de atividades integradas diferentes das atividades desenvolvidas pelos rivais. Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) informam que devido a palavra estratégia ter sido usada, implicitamente, de maneiras diferentes, ela pode ser definida como: um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um truque.

Pelo fato da estratégia empresarial geralmente ser definida pela cúpula da organização, o planejamento estratégico tem como característica ser uma função dos principais dirigentes, mas isso não significa que os demais níveis da organização sejam excluídos da participação na sua elaboração. Além do nível institucional, no qual se realiza o planejamento estratégico, devem participar o nível intermediário com seus planos táticos, menos genéricos e mais detalhados e o nível operacional com seus planos operacionais, mais detalhados e analíticos (ANDRADE, 2016).

A utilização do planejamento estratégico como um instrumento de gestão apresenta vários benefícios para uma empresa, Oliveira (2018) destaca que o planejamento estratégico servirá para:

- a) contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- b) concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- c) otimizar o modelo de gestão da empresa;

- d) facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- e) otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- f) consolidar a vantagem competitiva da empresa.

A real existência de um planejamento estratégico dentro de uma organização só será confirmada se a empresa conseguir responder, afirmativamente, as doze perguntas (OLIVEIRA, 2018). As doze perguntas que uma empresa deve responder estão apresentadas no quadro 1.

**Quadro 1 - Perguntas para saber da existência do planejamento estratégico**

Conhece seu negócio?	Conhece a vantagem competitiva dos concorrentes?
Sabe a real amplitude dele?	Conhece a vantagem competitiva que o mercado quer comprar?
Conhece as interações com outros negócios?	A empresa tem uniformidade de atuação?
Tem perfeita interação entre os fatores externos e os fatores internos em sua empresa?	A empresa tem caminhos alternativos para o caso do plano básico não dar certo?
Conhece a real capacitação de sua empresa?	Todos na empresa têm entendimento e comprometimento para com os resultados esperados?
Conhece a sua vantagem competitiva?	Todos têm acompanhamento e avaliação dos resultados em tempo real?

Fonte: Oliveira (2018).

No que diz respeito às causas de falhas do planejamento estratégico, Oliveira (2018) apresenta algumas destacando que elas podem acontecer antes do início da elaboração, durante a elaboração ou durante a implementação, conforme o quadro 2.

**Quadro 2 - Causas de falhas do planejamento estratégico em cada etapa**

(continua)

<p>Antes do início da elaboração:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. estruturação inadequada do setor;</li> <li>2. ignorância da importância e do significado do planejamento;</li> <li>3. não preparação do terreno para o planejamento; e</li> <li>4. desconsideração da realidade da empresa.</li> </ol>
<p>Durante a elaboração:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. desconhecimento dos conceitos básicos;</li> <li>2. inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos;</li> <li>3. defeitos na elaboração em si; e</li> <li>4. baixa credibilidade ao planejamento.</li> </ol>
<p>Durante a implementação:</p>

**Quadro 2 - Causas de falhas do planejamento estratégico em cada etapa****(conclusão)**

- |    |   |
|----|---|
| 1. | inadequação no controle e avaliação; e    |
| 2. | interação inadequada com os funcionários. |

**Fonte: Oliveira (2018).**

O procedimento de análise de cada uma das falhas apresentadas e da interação que a empresa consegue fazer com sua realidade contribui para a consolidação de uma precaução geral e estruturada no momento do desenvolvimento e operacionalização do seu planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2018).

O planejamento estratégico é de suma importância para as empresas, a sua utilização proporciona sustentação metodológica para o estabelecimento dos melhores caminhos a serem seguidos pela organização por meio da formulação de objetivos e seleção dos cursos de ação, sua forma de atuação inovadora e diferenciada visa otimizar a interação entre os fatores organizacionais internos e externos para o alcance da evolução desejada (OLIVEIRA, 2018).

### 2.2.1 Planejamento Estratégico na Administração Pública

Neste tópico são apresentados alguns exemplos de aplicação do planejamento estratégico em organizações públicas, as visões de diversos autores sobre o tema, o arcabouço legal sobre o planejamento estratégico na administração pública federal, o processo de planejamento estratégico em universidades públicas e o principal instrumento de planejamento estratégico utilizado pelas universidades públicas.

Diversos são os órgãos e entidades públicas que utilizam o planejamento estratégico como uma ferramenta de melhoria do desempenho organizacional. Pode-se citar como exemplos: o Ministério Público do Tocantins (SILVA, 2015); as Secretarias Municipais de Educação da região metropolitana de São Paulo (HIONI; PREARO, 2020); a Procuradoria Regional da República – 5ª Região (BANDEIRA; AMORIM, 2020); a Universidade de Brasília – UNB (FALQUETO et al, 2019) e a Central de Abastecimento Farmacêutico de um hospital público de médio porte (CAZAGRANDE; PONTES, 2018).

No que diz respeito ao planejamento estratégico em organizações públicas, Andrade (2016) discorre que, diferentemente das empresas privadas que se submetem às regras do jogo de mercado, as organizações públicas por exercerem atividades essenciais à sociedade, geralmente em situação de monopólio, não se submetem às mesmas regras do jogo de mercado das empresas privadas. Devido a isso, o planejamento estratégico destas organizações é fortemente influenciado pelas considerações políticas e ideológicas de quem está no poder.

A tentativa de implementar um planejamento estratégico fortemente influenciado por considerações políticas e ideológicas de quem está no poder ou de um pequeno grupo estratégico em uma organização pública não logrará êxito, isso é consequência da falta de participação de outros setores no processo de discussão e elaboração do planejamento impactando diretamente na credibilidade do documento. Por outro lado, a implementação do planejamento estratégico terá mais chance de sucesso a partir do momento que ele passar a fazer parte das atividades normais de gestão e não ser algo que se faz de vez em quando por um pequeno grupo, sua elaboração e implementação devem constituir um processo vivo que envolva toda a organização pública (FALQUETO et al, 2019).

A instituição pública para ter sucesso na elaboração e implementação do processo de planejamento estratégico deverá transpor algumas barreiras que impactam diretamente na cultura organizacional, como: instituir e efetuar a medição tempestiva de indicadores de desempenho que realmente reflitam o resultado organizacional, obter o respaldo dos gestores, envolver os servidores para que eles se sintam parte do processo se comprometendo com as metas definidas e, principalmente, garantir que o planejamento estratégico institucional terá continuidade nas futuras mudanças de gestões (SILVA; MÁRIO, 2015).

Como arcabouço legal sobre o planejamento estratégico em organizações públicas pode-se citar os seguintes instrumentos:

- a) a Lei nº 10.180, de 06 de fevereiro de 2001 que organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal;
- b) o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 que além de dispor sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece a estratégia como um dos mecanismos para o exercício da governança pública e integração da gestão de riscos ao processo de planejamento

estratégico como um princípio a ser observado pela alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

c) o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino;

d) o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 que estabelece a orientação para o planejamento estratégico institucional, alinhado às prioridades governamentais como uma diretriz das medidas de fortalecimento da capacidade institucional;

e) a Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019 que além de instituir o plano plurianual da União para o período de 2020 a 2023, estabelece a obrigatoriedade dos órgãos e as entidades da administração pública federal promoverem o alinhamento contínuo entre seus instrumentos de planejamento, com vistas ao fortalecimento da governança pública, assim como a obrigatoriedade para as instituições de ensino elaborarem ou atualizarem seus planejamentos estratégicos até 31/12/2020;

f) a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020 que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do SIORG; e

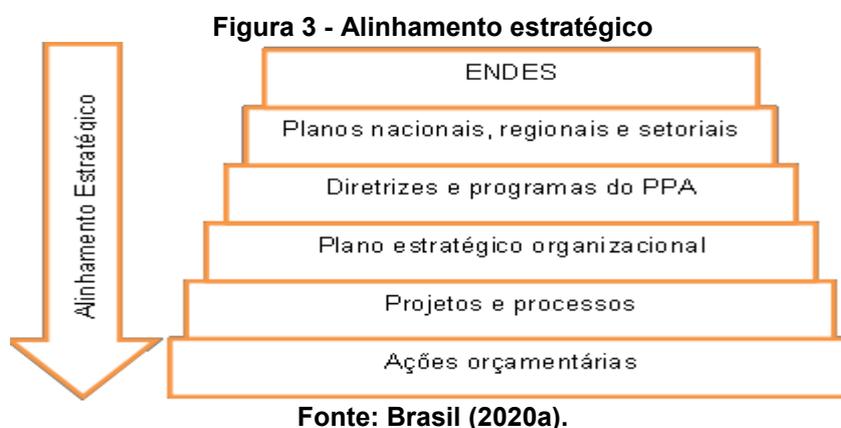
g) o Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020 que institui a estratégia federal de desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031.

O Planejamento estratégico de organizações públicas, segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia – ME, pode ser definido como:

...um processo de análise, criação de alternativas e tomada de decisão sobre o que é a organização, o que ela faz, e porque ela faz. Além de alocar recursos, essas decisões servem para alinhar propósitos, programas e projetos, pessoas, estruturas e suporte político, bem como gerar aprendizagem organizacional. (BRASIL, 2020a, p. 10).

Ele é um macroprocesso que faz parte da função gestão estratégica. Tem como insumos os direcionadores estratégicos expressos na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), nos planos setoriais e, principalmente, no Plano Plurianual (PPA) (BRASIL, 2020a). O alinhamento

estratégico dos planos e estratégias que a organização pública deve seguir para a elaboração do seu planejamento estratégico está apresentado na figura 3.



Os benefícios que as organizações públicas terão a partir do momento que realizarem esse alinhamento estratégico e a coordenação entre os planos incluem: a diminuição da assimetria de informações, redução dos custos de agência, aumento da eficiência e eficácia da ação governamental (BRASIL, 2020a).

Em relação ao processo de planejamento estratégico em universidades públicas, Zabotto e Alves (2019) descrevem que existem diferenças entre a realidade das universidades públicas e a realidade de uma empresa privada que se refletem diretamente nos planejamentos estratégicos de cada uma. A primeira diferença reside nas finalidades de cada organização, enquanto uma não objetiva lucro ou retorno financeiro a outra tem isso como objetivo principal. A segunda diferença está relacionada com os processos de formulação e acompanhamento do planejamento estratégico devido às características dos contextos externos e internos em que cada organização está inserida. A terceira diferença está relacionada às ferramentas e teorias administrativas que são encontradas com mais facilidade para as empresas privadas. A quarta diferença está nos aspectos de natureza política e legal que condicionam o planejamento estratégico de uma instituição pública.

A importância do planejamento estratégico em universidades públicas é destacada por Castro et al (2015) ao afirmarem que para o processo de planejar estrategicamente na prática apresentar resultados positivos tanto na eficiência quanto na eficácia organizacional é necessário que os gestores das universidades públicas deixem de adotar planos de ação imediatos, que ocasionam tomada de decisão

errada, e passem a utilizar o planejamento estratégico como um instrumento de suporte a gestão.

As Universidades Federais Brasileiras se utilizam do PDI como um instrumento mais moderno e democrático de planejamento e gestão administrativa, ele pode ser consagrado como o principal instrumento de planejamento estratégico das Universidades Federais Brasileiras. Por meio do seu uso, as instituições conseguem desenvolver capacidade de formular mais especificamente seus objetivos e ações que devem ser desencadeadas por um determinado período de tempo (FLACH; MATTOS; LUZ, 2017).

O PDI é um importante instrumento de planejamento da Instituição de Ensino Superior – IES, o Decreto nº 9235 de 15 de dezembro de 2017 estabelece que o PDI é um documento necessário de apresentação junto ao Ministério da Educação - MEC para o credenciamento e reconhecimento da IES. Ele deve conter missão, objetivos e metas da instituição, histórico de implantação e desenvolvimento, projeto pedagógico da instituição, cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um dos seus cursos, organização didático-pedagógica da instituição, informação sobre a oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, organização administrativa da instituição e políticas de gestão, projeto de acervo acadêmico em meio digital, infraestrutura física e instalações acadêmicas, demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras e informação sobre oferta de educação à distância (BRASIL, 2017).

O documento PDI deve expressar, conforme Guedes e Scherer (2015):

...a identidade da IES no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que desenvolvem ou que pretendem desenvolver num período determinado. (GUEDES; SCHERER, 2015, p. 241).

O planejamento estratégico da maioria das instituições de ensino superior, sintetizado no que se convencionou denominar de PDI, é elaborado de forma compatível com a realidade e com a complexidade do sistema que as instituições de ensino superior estão inseridas e tem como objetivo otimizar os recursos disponibilizados pelo governo para dar atendimento as demandas da sociedade de forma eficiente (FALQUETO et al, 2019). Corroborando com tudo isso, UTFPR (2017)

entende que o PDI resultante do planejamento organizacional é uma ferramenta utilizada pela instituição para o alcance dos objetivos descritos na missão e na visão, considerando os valores, metas, disponibilidade, relacionamento com a comunidade interna e externa e os resultados desejados pela sociedade.

## 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste tópico considera-se que a gestão estratégica e a administração estratégica apresentam as mesmas características (TAVARES, 2010; LUCCA, 2013).

A administração estratégica surgiu como um novo método para solucionar as dificuldades enfrentadas pelas empresas americanas no final da década de 50. Nesse período a procura de mercado começou a cair, e as técnicas administrativas de planejamento a longo prazo, controle financeiro e o planejamento de longo alcance pareceram inadequadas para tratar desse tipo de problema (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981).

Na visão de Tavares (2010) a gestão estratégica ou administração estratégica surgiu para solucionar o problema da falta de implementação do planejamento estratégico dentro das organizações. Antes disso o planejamento estratégico era elaborado por consultores externos que não tinham conhecimento da realidade organizacional e, devido a isso, não havia um comprometimento dos executivos para executá-lo.

A gestão estratégica emergiu da evolução conceitual do planejamento. Ela amplia e integra os diversos conceitos e práticas com o objetivo de proporcionar sucesso à organização em relação a como enfrentar a complexidade cada vez maior do mundo dos negócios diante da evolução tecnológica e do processo de globalização dos mercados. A gestão estratégica constitui-se por um conjunto de atividades concebidas com o propósito de alinhar os recursos internos da organização para as demandas do ambiente externo. As organizações que se utilizam dela têm benefícios como: o alinhamento do planejamento estratégico ao processo de tomada de decisão em todos os setores da organização; a existência de um único processo das ações de planejar e administrar; a existência de ações para a participação de todos os setores da organização com o processo decisório (VARELA; BARBOSA; FARIAS, 2015).

Em meados da década de 1970, devido a necessidade de se adaptar em um contexto de mudança cada vez mais veloz, as organizações deixaram de fazer uso somente do planejamento estratégico e passaram a se utilizar da gestão estratégica como um instrumento de gestão capaz de melhorar o desempenho organizacional nesses novos cenários (CANÇADO; VILLELA; SAUSEN, 2016).

Já para Lucca (2013) a gestão estratégica ou administração estratégica começou a ser utilizada pela literatura estratégica a partir da década de 1980. Por ser uma evolução do planejamento estratégico, devido às diferenças nos termos, nas práticas e na motivação em exercer a estratégia nas organizações, sua aplicação em cenários de grande competitividade de negócios auxilia as organizações a terem uma maior dinamicidade nas decisões, práticas, ações contínuas e ininterruptas, formação e aperfeiçoamento da estratégia.

A gestão estratégica ou administração estratégica pode ser definida como um conjunto de atividades: intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais que tem como objetivo adequar e integrar a capacidade interna da organização com o seu ambiente externo (TAVARES, 2010). Já para Oliveira (2013) a administração estratégica pode ser definida da seguinte maneira:

...é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 2013, p. 06).

Para a administração ser estratégica, de acordo com Oliveira (2013), é necessária que ela apresente algumas características:

- a) ser evolutiva - pelo fato de seus princípios estarem em constante evolução;
- b) ser moderna - para poder englobar todos os atuais conceitos e princípios proporcionados pela Teoria Geral da Administração;
- c) ser sistêmica - sua divisão deve ser estruturada, com suas partes integradas e seu todo tem função e objetivo, que evoluem ao longo do tempo;
- d) ser interagente – existência de um fluxo ativo com os fatores ambientais da empresa, assim como com cada um de seus componentes e partes, inclusive das

unidades organizacionais, das equipes de trabalho e de cada um dos profissionais da empresa;

e) ser capaz de otimizar de maneira efetiva os resultados das empresas – isso se dá por meio de um ajustamento iterativo entre as mudanças nos fatores ambientais (externos e não controláveis) e nos fatores internos (controláveis) da empresa visando a otimização dos resultados da empresa, principalmente os de médio e longo prazos, a melhoria da satisfação de seus clientes, acréscimo do lucro qualitativo com a realização pessoal e profissional de seus funcionários e colaboradores;

f) ter a sustentação de um programa de qualidade total – ela ocorre por meio de um programa permanente e amplo de qualidade e produtividade na organização com a participação e contribuição de todos da organização; e

g) ser um processo participativo – isso faz com que ela cada vez mais se distancie da administração tradicional.

Os benefícios que a administração estratégica pode proporcionar para as empresas, conforme Oliveira (2013), são os seguintes:

a) modelos de gestão cada vez mais simples, flexíveis e sustentados;

b) identificação facilitada das capacitações – e incapacitações – dos profissionais das empresas, bem como consolidação de novo perfil de executivos;

c) consolidação de postura de atuação empresarial direcionada para as necessidades e expectativas – atuais e futuras – do mercado;

d) melhoria nos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade nas empresas; e

e) incremento na amplitude de atuação e nos resultados das empresas.

Para que as empresas consigam usufruir dos benefícios proporcionados pela administração estratégica, segundo Oliveira (2013), é necessário que, antecipadamente, as premissas constantes no quadro 3 sejam respeitadas.

**Quadro 3 - Premissas da Administração Estratégica**

(continua)

Premissa	Descrição
1. Ter competência estratégica	é a capacidade dos principais executivos das empresas identificar todas as questões externas ou não controláveis e interligar com as questões internas ou controláveis pela empresa com a utilização de instrumentos administrativos proporcionados pela administração estratégica. Essa premissa juntamente com a inteligência empresarial e o

Quadro 3 – Premissas da Administração Estratégica

(conclusão)

Premissa	Descrição
	pensamento estratégico influenciam a qualidade da administração estratégica de cada empresa.
2. Ter abordagem administrativa ampla e integrada	essa premissa está inserida na própria conceituação de administração estratégica, sua amplitude está correlacionada ao tratamento de toda a empresa perante todos os fatores externos de influência sobre a realidade atual e futura da empresa, já a integração está correlacionada ao tratamento de todas as questões externas e internas de forma interligada, entre si e entre cada um de seus componentes.
3. Tratar a administração estratégica como um processo contínuo	uma vez elaborada e implementada, a administração estratégica deve ser incorporada pela empresa, deve fazer parte do seu dia a dia e a sua utilização deve estar em um processo contínuo, evolutivo e acumulativo.
4. Desenvolvimento dos trabalhos em equipes, principalmente multidisciplinares	na equipe multidisciplinar cada participante fica mais comprometido com o aperfeiçoamento contínuo, isola seu julgamento pessoal, proporciona sinergia de conhecimentos, entende e influencia os processos, bem como compartilha a visão de grandeza que uma equipe proporciona, eles aprendem a pensar e atuar grande, a habilidade de aprender mais rápido e melhor que os concorrentes representa uma importante vantagem competitiva.
5. Ter autocrítica e saber aplicar o benchmarking	a autocrítica ajuda os profissionais das empresas saber identificar e trabalhar com os seus erros e acertos, já o <i>benchmarking</i> é a incorporação por uma empresa de maneira otimizada e mais vantajosa daquilo que as outras empresas fazem de melhor, se bem utilizado pode constituir em uma importante vantagem competitiva para a empresa que aplicou o <i>benchmarking</i> .

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013).

Os processos que fazem parte da gestão estratégica, conforme Lucca (2013), são: o planejamento, a organização, a direção e o controle, todos eles são demonstrados no quadro 4 juntamente com suas respectivas atividades.

Quadro 4 - Processos da Gestão Estratégica

(continua)

Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definir as diretrizes organizacionais (missão, visão e valores);</li> <li>- realizar o diagnóstico estratégico (análise SWOT, matriz BCG, forças de Porter etc.); e</li> <li>- identificar a direção estratégica (objetivos estratégicos e metas).</li> </ul>
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relacionar os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos e metas planejadas; e</li> <li>- reunir os recursos materiais, humanos e financeiros para garantir o alcance das metas estratégicas.</li> </ul>

**Quadro 4 - Processos da Gestão Estratégica****(conclusão)**

Direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definir as ações estratégicas para o alcance dos objetivos estratégicos, com base na observação dos fatores críticos de sucesso; e</li> <li>- elaborar o plano de ação baseado nos 5W2H e dessa forma transforma a estratégia em ações concretas.</li> </ul>
Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definir os indicadores de desempenho para medir o progresso do alcance das metas, e consequentemente a realização da visão;</li> <li>- avaliar os resultados da medição e reavalia o planejamento; e</li> <li>- reiniciar o processo cíclico.</li> </ul>

**Fonte: Lucca (2013).**

Por mais que, atualmente, a gestão ou administração estratégica seja muito mais dinâmica no sentido de auxiliar as organizações nos novos desafios que se apresentam, o planejamento estratégico não deve ser deixado de lado pelas empresas, ele deve ser inserido em um conceito mais efetivo de acordo com as práticas estratégicas atuais (LUCCA, 2013).

### 2.3.1 Gestão Estratégica Aplicada em Instituições Públicas

O uso da gestão estratégica em organizações públicas ajuda no processo de tomada de decisão dos gestores, é importante para a definição dos objetivos e dos recursos necessários para a concretização deles (CASTRO et al, 2015). A implantação da gestão estratégica, que tem como objetivo a otimização das atividades desenvolvidas, auxilia as organizações públicas no sentido de atingir a “qualidade total” (NASCIMENTO; SILVA, 2018). A otimização das atividades organizacionais se dá com o atingimento das metas e com a utilização do mínimo possível de recursos e tempo (CANÇADO; VILLELA; SAUSEN, 2016).

O principal instrumento da gestão estratégica aplicada na administração pública federal é o planejamento estratégico (BRASIL, 2020b). A definição de gestão estratégica aplicada à administração pública federal pode ser encontrada no inciso III do art. 2º da Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, segundo a IN considera-se gestão estratégica:

processo de gerenciamento superior, direcionado para a implementação da estratégia, que busca obter a melhor relação entre estruturas, recursos de toda ordem e processos de trabalho, interatuantes e harmônicos entre si, operados a partir de um processo decisório estratégico, com o propósito de conduzir, monitorar e avaliar a execução de projetos, programas, atividades, ou ações, de uma instituição, visando a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na produção dos resultados desejados (BRASIL, 2020b).

Na Administração Pública Federal não existe um sistema de gestão estratégica formalmente estabelecido, para tentar suprir essa carência o Guia Técnico de Gestão Estratégica apresenta um modelo de processo de gestão estratégica simples, dividido em etapas, que pode ser usado por qualquer organização pública. Para cada etapa são apresentados os conceitos básicos, as atividades, os atores e os produtos que delas decorrem. Ressalta-se que nesse modelo a estratégia é alcançada por meio de programas, projetos e processos (BRASIL, 2020a). Para facilitar o entendimento, a figura 4 destaca o fluxo das etapas que compõem o modelo de processo de gestão estratégica.

**Figura 4 - Modelo Simplificado de Processo de Gestão Estratégica**



**Fonte: Brasil (2020a).**

O modelo simplificado do processo de gestão estratégica proposto pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica não propõe o abandono do planejamento estratégico, ele deve ser incluído como uma atividade de gestão estratégica juntamente com a implementação, monitoramento e avaliação da estratégia.

A gestão estratégica usa os resultados das atividades de planejamento e orçamento como insumos para definir os produtos e serviços, melhorar os processos internos, aperfeiçoar as estruturas, desenvolver as competências e alocar os recursos necessários para alcançar os objetivos estratégicos da organização (BRASIL, 2020a).

O Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME apresenta as diretrizes para a gestão estratégica na administração pública federal, segundo Brasil (2020a), essas diretrizes são princípios e conceitos traduzidos em comandos práticos que deverão ser obedecidos por todos os órgãos e entidades da administração pública federal. O quadro 5 apresenta esses princípios com as suas descrições.

**Quadro 5- Diretrizes para a Gestão Estratégica**

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
Alinhamento estratégico	o planejamento estratégico organizacional deve estar alinhado com os direcionadores estratégicos expressos na ENDES, nos planos setoriais e no PPA.
Gestão integrada da cadeia de valor	a capacidade organizacional de diferenciar entre processos de trabalho finalísticos, de governança e de gestão permitirá estabelecer relações de causa e efeito entre as atividades organizacionais do dia-a-dia e os objetivos dos seus planos estratégicos. Esses objetivos estratégicos deverão ser categorizados em uma das seguintes perspectivas: objetivos de resultado para a sociedade; objetivos de resultado para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas; objetivos de processos internos; e objetivos de aprendizado e crescimento.
Otimização de estruturas e fortalecimento das UGE	a cadeia de valor organizacional como o planejamento estratégico são instrumentos disponíveis para ajudar na construção de estruturas organizacionais mais enxutas e racionais, que permitam alcançar os resultados pretendidos com maior flexibilidade e eficiência no uso de recursos. O fortalecimento das unidades de gestão estratégica se dará com a atuação delas como estruturas integradoras das atividades relacionadas à função de governança, a gestão do PPA, a gestão de estruturas organizacionais e a gestão de inovação, alinhando a estratégia, os programas, projetos, processos, produtos e serviços da organização.
Orientação para resultados e ênfase na entrega	a gestão para resultados produz uma estrutura coerente para a gestão e os planos estratégicos, ao enfatizar o monitoramento, o aprendizado e a responsabilidade dos gerentes, já a ênfase na entrega resulta o deslocamento do foco da tarefa para os resultados, facilita o monitoramento e ajuda a mobilizar as equipes para o alcance de resultados de curto prazo.
Fortalecimento da governança	esse fortalecimento se dará por meio da coordenação e alinhamento dos planos, ações e instrumentos de gestão, pela promoção do uso de evidências para a tomada de decisão, que integrará a gestão de riscos ao planejamento estratégico como locus de inovação, com participação das lideranças no processo.
<i>Accountability</i> e transparência	a <i>accountability</i> articula mecanismos de incentivo e responsabilização com a prestação de contas à sociedade sobre o cumprimento de obrigações legais, mandatos e resultados pactuados, já a transparência diz respeito à disponibilização da informação pública tempestiva, confiável, clara e relevante sobre a organização pública.

**Fonte: Brasil (2020a).**

As Instituições de Ensino Superior, assim como as demais organizações públicas, devem estar preparadas para enfrentar adversidades futuras por meio da gestão estratégica, porém ela só será eficaz se for descentralizada, transparente, que pense nas pessoas e nos resultados, que esteja atenta às inovações e que principalmente esteja alinhada com os anseios da sociedade (HEIL; LAUX, 2017).

## 2.4 *BALANCED SCORECARD* - BSC

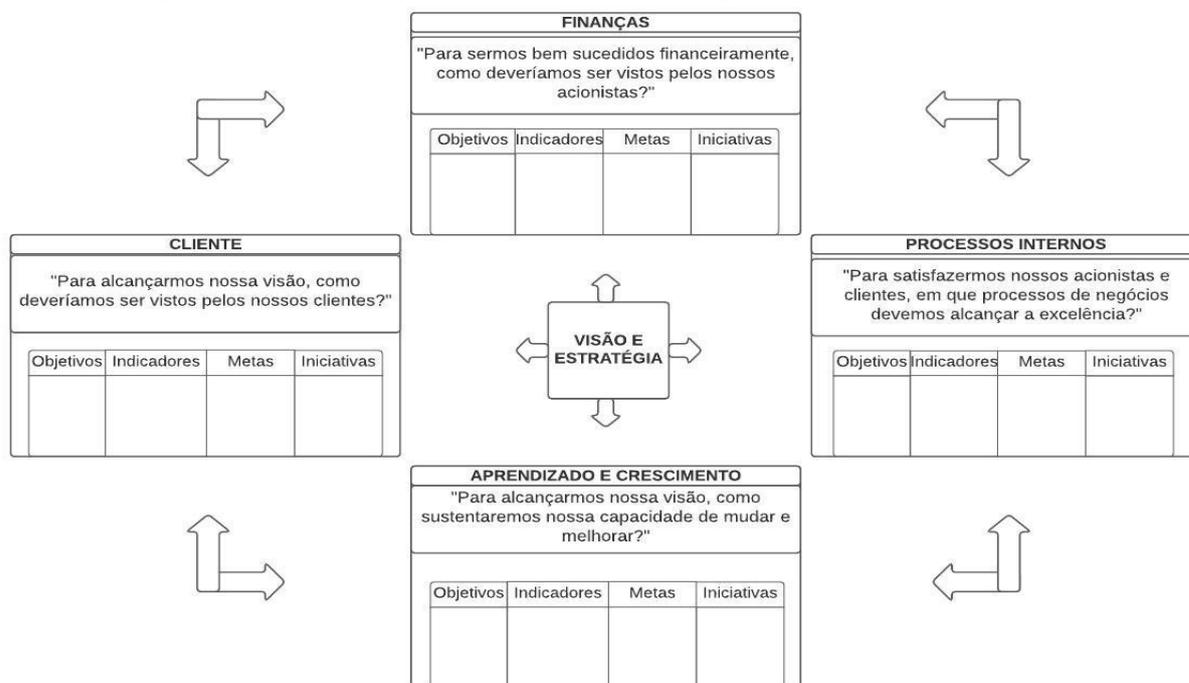
Neste tópico o objetivo é descrever de forma ampla o método BSC considerando principalmente a visão dos seus criadores.

Na época de 1990 constatou-se que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos na medida em que não conseguiam ajudar as empresas na criação de valor econômico para o futuro. Para conseguir resolver esses problemas, Robert S. Kaplan e David P. Norton criaram o BSC, originalmente ele surgiu como um sistema equilibrado de gestão estratégica organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado, com equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras e entre indicadores de tendências e ocorrências. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Devido à complexidade dos ambientes de atuação das empresas faz necessária à existência de instrumentos que consigam auxiliá-las no alcance da excelência empresarial. Um desses instrumentos é o BSC, ele consegue traduzir a missão e estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que servirão de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Os objetivos e as medidas utilizados no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, eles devem derivar de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da organização e que devem ser difundidos internamente para todos os funcionários por meio do sistema de informações da organização. A medição do desempenho organizacional no BSC é realizada sob quatro perspectivas equilibradas:

financeira, do cliente, dos processos internos das empresas e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

**Figura 5 - Estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais**



**Fonte: Kaplan e Norton (1997).**

Para Kaplan e Norton (1997, p. 2) "o BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro".

O BSC não é somente um sistema de medidas táticas ou operacionais, ele pode ser utilizado para administrar a estratégia a longo prazo. Empresas inovadoras estão se utilizando da filosofia do *scorecard* para viabilização de processos gerenciais críticos, como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997). A viabilização dos processos gerenciais críticos por meio do BSC apresenta vários benefícios para as empresas. O quadro 6 apresenta alguns dos benefícios que são incorporados ao BSC.

**Quadro 6 - Benefícios incorporados ao BSC proporcionados pelos processos gerenciais críticos**

<p>a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestaram sua contribuição;</li> <li>- os objetivos estabelecidos no BSC tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo de executivo e passa a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes; e</li> <li>- produz consenso e trabalho em equipe entre todos os executivos.</li> </ul>
<p>b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- objetivos e medidas estratégicas são transmitidos à empresa inteira por meio dos canais de comunicação;</li> <li>- medidas estratégicas de alto nível podem ser decompostas pelos setores em medidas específicas de nível operacional alinhadas a estratégia global;</li> <li>- serve para comunicar e obter o compromisso de executivos e diretores com a estratégia de uma unidade de negócios; e</li> <li>- incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa.</li> </ul>
<p>c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tem um maior impacto quando é utilizado para induzir a mudança organizacional;</li> <li>- oferece a justificativa principal, além de foco e integração para a melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação;</li> <li>- permite que a empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação;</li> <li>- quantifica os resultados pretendidos a longo prazo;</li> <li>- identifica mecanismos e fornece recursos para o alcance dos resultados; e</li> <li>- estabelece referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras.</li> </ul>
<p>d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo;</li> <li>- permite que a implementação da estratégia seja monitorada e ajustada e até mesmo a realização de mudanças fundamentais na própria estratégia; e</li> <li>- as revisões e atualizações gerenciais deixarão de analisar o passado para aprender sobre o futuro.</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).**

O BSC aplicado às empresas é construído sob quatro perspectivas, em cada uma delas são utilizadas medidas de desempenho para informar sobre os vetores de sucesso atual e futuro que impactam diretamente no alcance das metas de longo prazo. A maioria das empresas na perspectiva financeira utilizam medidas da receita operacional, retorno sobre o capital empregado e o valor econômico agregado; na perspectiva dos clientes as medidas utilizadas estão relacionadas com a satisfação do cliente, a retenção dos clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos-alvo; na perspectiva dos processos internos as medidas são direcionadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa; e por fim, na perspectiva do aprendizado e crescimento as medidas utilizadas estão voltadas para a identificação da infraestrutura que a empresa deverá

construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, considerando três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

As quatro perspectivas do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), são adequadas para diversas empresas e setores de mercado, porém elas devem ser consideradas um modelo, pois dependendo da organização, do seu ramo de atividade e da estratégia adotada, poderá ser necessária incorporar novas perspectivas ao seu BSC. Os autores informam que não encontraram empresas que utilizaram menos do que as quatro perspectivas sugeridas por eles.

Quanto à integração das medidas do BSC à estratégia Kaplan e Norton (1997) apresentam três princípios que permitem a integração do BSC de uma empresa à sua estratégia: o primeiro princípio é o das relações de causa e efeito, segundo esse princípio o sistema deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas; o segundo princípio é dos vetores de desempenho, esse princípio estabelece que um bom BSC é uma combinação adequada de indicadores de ocorrências e indicadores de tendências ajustados à estratégia; por fim, o terceiro princípio é o da relação com os fatores financeiros, esse princípio estabelece que o BSC deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros.

O que diferencia o BSC dos sistemas de controle tradicionais é forma de utilização de suas medidas, elas devem ser usadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar a estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais com a finalidade de alcançar uma meta comum (KAPLAN; NORTON, 1997). O alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais com a estratégia organizacional se dá por meio do desdobramento da estratégia. Uma forma de realizar esse desdobramento se dá com o uso de mapas estratégicos contendo indicadores, metas e iniciativas para áreas funcionais, gerenciais e pessoas. Empresas como Gerdau, Siemens e Petrobras já fizeram uso desse modelo de mapas estratégicos (ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019).

Quanto aos benefícios que a implementação do BSC proporciona para as empresas, destaca-se que por meio da utilização do painel de desempenho a empresa consegue aumentar a quantidade de suas metas em relação ao ano anterior em que o método BSC ainda não era utilizado, além disso, quando a empresa realiza os

desdobramentos de objetivos estratégicos em metas individuais ela consegue aumentar o número de metas alcançadas. As organizações também encontram no BSC um instrumento para a divulgação de seus objetivos com as metas para cada indicador abrangido. Esse procedimento de divulgação dentro da organização proporciona que às equipes e às pessoas que executam o trabalho convertam os objetivos em tarefas significativas para o alcance da estratégia (FAGUNDES et al, 2018).

#### 2.4.1 *Balanced Scorecard* em Organizações Públicas

Ter um bom sistema de medição de desempenho que realize o balanceamento de medidas financeiras e não financeiras é vital para a implementação de uma gestão estratégica em organização pública. Uma ferramenta disponível que realiza a avaliação de desempenho de uma forma mais equilibrada é o BSC (SILVA, 2015).

Artigos publicados de 01 de fevereiro de 2016 até 01 de fevereiro de 2021 com foco na utilização da metodologia do BSC no setor público mostraram achados interessantes sobre o tema, sendo estruturado da seguinte forma, conforme quadro 7.

**Quadro 7 - Estado da arte do uso do BSC no setor público**

(continua)

<b>Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>: Um Estudo de Caso nas Instituições Federais de Ensino Superior</b>	
AUTOR	Cunha e Kratz (2016)
OBJETIVO	Apreender as práticas de gestão adotadas a partir do planejamento estratégico, estabelecendo as prioridades de atuação em cada área.
METODOLOGIA	Estudo de caso com a realização de pesquisa quantitativa e qualitativa.
PRINCIPAIS CONCLUSÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O BSC, ao ser adaptado no setor público, necessita da (re)adequação de suas perspectivas, especialmente a de clientes;</li> <li>- As pessoas foram identificadas como preponderantes para a implementação do BSC; onde se identificou que a principal barreira identificada para implementação do BSC é a barreira humana;</li> <li>- O comprometimento da alta gestão é crucial para que a implementação do BSC aconteça de forma eficaz.</li> </ul>
<b><i>Balanced Scorecard</i>: uma análise da eficiência nas escolas técnicas do governo do Estado do Pernambuco</b>	
AUTOR	Souza e Araújo Filho (2016)
OBJETIVO	Avaliar a percepção do corpo discente quanto à eficácia do programa de educação integral do governo do estado de Pernambuco nas escolas técnicas.
METODOLOGIA	Estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa de caráter exploratório.
PRINCIPAIS CONCLUSÕES	- Não é fácil a utilização dos conceitos do <i>balanced scorecard</i> para adaptá-lo às organizações no âmbito público.

Quadro 7 – Estado da arte do uso do BSC no setor público

(continua)

PRINCIPAIS CONCLUSÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O corpo discente, principal beneficiário desta metodologia de gestão, está percebendo os resultados do ensino e sabe que existem indicadores utilizados para medir o desempenho da escola.</li> <li>- O modelo de gestão baseado no <i>balanced scorecard</i> escolhido e utilizado pelo governo pernambucano está sendo eficaz na educação e percebido pelos discentes.</li> <li>- Os alunos estão percebendo e se interessando mais pelos indicadores de gestão de suas respectivas escolas.</li> <li>- O governo do estado de Pernambuco poderá aproveitar os Achados aqui mostrados para buscar melhoria nos indicadores gerenciais existentes ou usá-los como ferramenta auxiliar na tomada de decisão para ações gerenciais correlacionadas.</li> </ul>
<b><i>The balanced scorecard as a tool for environmental management: approaching the business context to the public sector</i></b>	
AUTOR	Monteiro e Ribeiro (2017)
OBJETIVO	Apresentar as diferentes possibilidades estabelecidas na literatura para a integração das questões ambientais no <i>balanced scorecard</i> (BSC), não só no setor privado, mas também no setor público, enfatizando a necessidade de adaptação do modelo original do BSC aos entes públicos.
METODOLOGIA	Revisão da literatura teórica e empírica.
PRINCIPAIS CONCLUSÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando adaptado às especificidades do setor público, o BSC é uma ferramenta valiosa;</li> <li>- Promove a introdução de uma perspectiva estratégica nas entidades públicas;</li> <li>- No setor público, onde os aspectos financeiros não são os mais importantes, utilizando o BSC o modelo requer uma visão horizontal dos processos e uma orientação para a comunidade;</li> <li>- Estudos futuros podem explorar como as organizações do setor público em Portugal adaptaram o quadro do BSC para melhorar a eficácia organizacional.</li> </ul>
<b>Indicadores de desempenho baseados no <i>Balanced Scorecard</i>: um modelo adaptado à administração pública</b>	
AUTOR	Oliveira e Izelli (2018)
OBJETIVO	Desenvolver um projeto piloto contemplando o mapa estratégico e os indicadores de desempenho do <i>Balanced Scorecard</i> , preservando as particularidades da gestão pública orientada para o cidadão.
METODOLOGIA	Pesquisa exploratória e qualitativa com levantamento bibliográfico.
PRINCIPAIS CONCLUSÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deslocamento da perspectiva financeira do topo para a base do BSC, vinculando-a ao aperfeiçoamento da gestão e às dimensões de avaliação de desempenho;</li> <li>- Necessidade de adaptação de indicadores de desempenho que meçam o resultado da ação, no sentido dos recursos despendidos e da satisfação perante a sociedade;</li> <li>- Os indicadores de desempenho são fundamentais para a correção de processos no decorrer de sua implementação;</li> <li>- O <i>Balanced Scorecard</i> deve ser o veículo de integração entre os departamentos e ser reconhecido em toda a unidade como importante ferramenta, para facilitar a mudança e promover a inovação dentro dela.</li> </ul>
<b>Novos modelos de planejamento e controle de gestão nos hospitais públicos portugueses</b>	
AUTOR	Mesquita <i>et al.</i> (2018)
OBJETIVO	Identificar como se desenvolve o processo de planejamento estratégico no hospital e quais, como e por que são utilizados determinados instrumentos de monitorização.
METODOLOGIA	Estudo de caso múltiplos, a principal fonte de dados foi a documental, utilizando-se de entrevistas pessoais, semiestruturadas como instrumentos de coletas de dados.
PRINCIPAIS CONCLUSÕES	- A adoção do BSC aparece associada aos hospitais onde a cultura empresarial é mais claramente assumida na narrativa dos respetivos Presidentes do Conselho de Administração.

Quadro 7 – Estado da arte do uso do BSC no setor público

(continua)

PRINCIPAIS CONCLUSÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os entrevistados consideram que o BSC é uma ferramenta de gestão extremamente interessante.</li> <li>- Dois hospitais se utilizam do BSC como instrumento de gestão, enquanto os outros dois estão desenvolvendo mecanismos para a introdução do BSC.</li> </ul>
<b>O <i>Balanced Scorecard</i> como Ferramenta Estratégica para Pequenos Municípios</b>	
AUTOR	Taffarel (2018)
OBJETIVO	Apresentar uma estrutura de implantação do <i>Balanced Scorecard</i> e analisar as vantagens e benefícios, bem como os principais obstáculos à sua implantação nos pequenos municípios.
METODOLOGIA	Pesquisa descritiva, bibliográfica e documental.
PRINCIPAIS CONCLUSÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A implantação do <i>Balanced Scorecard</i> como instrumento de tradução da visão, planos e estratégia de governo pode proporcionar inúmeros benefícios, na medida em que contempla as medidas de efetividade, eficiência, eficácia e economicidade dos serviços públicos;</li> <li>- O BSC aplicado para pequenos municípios requer adaptação não apenas para atender às especificidades da área pública, mas também às circunstâncias restritivas que pesam sobre as administrações desses municípios;</li> <li>- O modelo de BSC proposto além de trazer a perspectiva do cidadão/cliente como o foco de resultados, requer que os instrumentos de planejamento integrado, PPA, LDO e LOA, sejam acoplados;</li> <li>- Em relação aos benefícios da aplicação do BSC em pequenos municípios destacam-se a tradução dos planos e metas de governo de acordo com as diversas áreas de abrangência; maior eficiência e eficácia na destinação dos recursos públicos e o controle das decisões buscando atingir os objetivos propostos;</li> <li>- As mudanças da administração pública com a <i>New Public Management</i> estão alinhadas com a adoção do BSC;</li> <li>- Os principais obstáculos para implantação do BSC destacam-se a cultura predominante que não é favorável e que está profundamente arraigada nos pequenos municípios; precária continuidade no médio e longo prazo, característica do setor público; precariedade administrativa e financeira; falta de pessoal capacitado e, possível despreparo de administradores públicos eleitos e de suas equipes de governo.</li> </ul>
<b><i>Strategic management in public administration: a balanced scorecard applicability framework in school management</i></b>	
AUTOR	Oliveira <i>et al.</i> (2020)
OBJETIVO	Desenvolver um esboço teórico do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) em organizações públicas escolares.
METODOLOGIA	Pesquisa de abordagem qualitativa. Com aplicação de entrevistas semiestruturadas, observação não participante.
PRINCIPAIS CONCLUSÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os gestores das escolas públicas participantes da pesquisa desconheciam o BSC.</li> <li>- BSC é uma ferramenta fundamental e extremamente importante para a gestão escolar.</li> <li>- Possibilita a construção de um mapa estratégico para a gestão das escolas públicas, ferramenta fundamental para a boa gestão de qualquer organização.</li> <li>- Um dos fatores limitantes apontados para a utilização do BSC como ferramenta de planejamento estratégico é o fator político, com seu sofrimento de constantes mudanças todo o BSC criado pode sofrer mudanças drásticas.</li> <li>- Adequação do modelo de utilização do BSC e do mapa estratégico para a abordagem específica das organizações escolares.</li> <li>- Entre as adaptações necessárias, mudanças são feitas no nome das perspectivas; a perspectiva do mapa estratégico, com a seguinte proposta: comunidade escolar no topo, seguida da perspectiva dos processos pedagógicos e administrativos, a perspectiva de inovação e aprendizagem e a perspectiva de recursos na base.</li> <li>- As características do BSC e do mapa estratégico foram entendidos como ferramentas para a elaboração e implementação da estratégia de longo prazo.</li> </ul>

Quadro 7 – Estado da arte do uso do BSC no setor público

(conclusão)

PRINCIPAIS CONCLUSÕES	- Como proposição para estudos futuros, o desenvolvimento de um modelo prático de BSC específico para organizações educacionais, novas pesquisas aplicando o tema em outras regiões do Brasil e em outros países.
<b>A implantação do <i>Balanced Scorecard</i> em instituições públicas: uma breve revisão bibliográfica</b>	
AUTOR	Bezerra <i>et al.</i> (2020)
OBJETIVO	Realizar uma revisão teórica sobre a aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> , ferramenta que traduz o planejamento estratégico em ações operacionais, em instituições públicas, e como esses resultados podem contribuir com o aumento da eficiência no planejamento dessas organizações.
METODOLOGIA	Pesquisa bibliográfica em trabalhos desenvolvidos sobre o tema.
PRINCIPAIS CONCLUSÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O <i>Balanced Scorecard</i>, apesar de suas limitações no âmbito público, teve forte impacto no aperfeiçoamento do planejamento das instituições estudadas e na melhoria de todos os seus processos;</li> <li>- Ainda existem gargalos a serem transpassados, todavia, com a continuidade dos estudos do BSC em organizações públicas, as instituições poderão adaptar ainda mais a ferramenta à realidade do serviço público e, conseqüentemente, conseguir melhores resultados;</li> <li>- O <i>Balanced Scorecard</i> dá maior importância a criar condições para que as pessoas tenham subsídios para a tomada de decisões;</li> <li>- Sugere-se uma pesquisa mais exaustiva a respeito dos estudos de aplicação do BSC em instituições públicas, pois é fundamental ampliar ainda mais o conhecimento científico sobre o tema.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para a montagem deste quadro, foi realizada uma consulta na base de dados disponível no periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, na opção Busca por Assunto/Busca Avançada para pesquisa dos artigos publicados em periódicos. O termo *Balanced Scorecard* foi deixado como fixo enquanto que os demais termos organização (ões) pública (s), administração pública, instituição (ões) pública (s), universidade (s) pública (s), instituição federal de ensino superior, órgão (s) público (s) e setor público eram alternados. Dos 139 artigos encontrados inicialmente apenas 08 artigos atenderam o principal critério para a montagem do quadro acima que era o vínculo de aplicação da metodologia do BSC na administração pública direta ou indireta de qualquer um dos três níveis de governo.

Das conclusões dos 08 artigos destacam-se: a necessidade de adaptação da ferramenta BSC para aplicação em organizações públicas; o reconhecimento de que o BSC é uma importante ferramenta de gestão; o fator humano é um ponto importante a ser considerado para que a implantação do BSC nas organizações públicas tenha êxito; os fatores políticos e a cultura organizacional como principais barreiras para implantação do BSC em organizações públicas. Assim, a organização pública que desejar se utilizar do BSC deverá estar preparada para enfrentar desafios, principalmente, relacionados ao seu pessoal.

A oportunidade de melhorar a administração das organizações públicas com a utilização do BSC é maior se comparada com a oportunidade de melhoria que ele apresenta para a administração de uma organização privada. O BSC quando aplicado em organizações públicas, assim como acontece em organizações privadas, consegue traduzir a visão e estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis, por outro lado, ele apresenta uma diferença significativa em relação à perspectiva financeira, enquanto em organizações privadas essa perspectiva é um objetivo nas organizações públicas ela representa uma limitação, isso se deve ao fato do orçamento limitar os gastos (KAPLAN; NORTON, 1997).

A medição do sucesso em organizações públicas, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 189), “deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes”.

Apesar da orientação inicial de aplicação do BSC ser para o setor privado, ele também é utilizado por organizações públicas de todos os tipos e tamanhos. Como essas organizações não tem objetivo de lucro e sim a produção de resultados sociais, o BSC é uma ferramenta que consegue dar destaque as medidas não financeiras assim como também proporciona uma avaliação holística do esforço dessas organizações reforçando a importância de monitoramento de seus processos (BRASIL, 2020a).

Para que as organizações públicas consigam melhores resultados com a aplicação do BSC é necessário que ele seja adaptado à realidade do serviço público. Mesmo apresentando certas limitações para o setor público, as instituições públicas que se utilizaram do BSC obtiveram contribuições significativas para melhorar suas ações de planejamento e seus processos (BEZERRA et al, 2020). Corroborando a necessidade do BSC ser adaptado à realidade do serviço público para a organização pública ter melhores resultados, Cervi e Candido (2019) descrevem que após o uso de um BSC adaptado a realidade de um órgão público conseguiu-se realizar o mapeamento dos objetivos, estabelecimento das metas, definição das iniciativas e a elaboração de indicadores para medição dos resultados.

As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES pertencentes à administração pública indireta por apresentarem características únicas também devem realizar adaptação na estrutura do BSC, como: a readequação de suas perspectivas, especialmente a de clientes; considerar o caráter legal que a instituição

está sujeita; e ter conhecimento sobre os fatores que podem restringir ou impulsionar as estratégias estabelecidas (CUNHA; KRATZ, 2016).

O uso do BSC como uma ferramenta de gestão em organizações sem fins econômicos, como é o caso das organizações públicas, facilita a compreensão, controle e a execução das metas estipuladas. Por meio do mapa estratégico as relações de causa e efeito dos objetivos contribuem para a organização traduzir a estratégia em metas mensuráveis com a ligação lógica entre os objetivos, os indicadores de desempenho e os resultados desejados (ROSA et al, 2016).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho propõe o desenvolvimento de uma metodologia para aplicação do BSC no campus Guarapuava da UTFPR. Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento do trabalho, de forma a facilitar o alcance do objetivo proposto, considerando que o trabalho não se limitou apenas ao campo teórico, como também realizou uma abordagem prática e aplicável na universidade.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho se classifica como uma pesquisa com finalidade aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo com a utilização da estratégia da pesquisa documental e o estudo de caso (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2015).

Devido ao objetivo deste estudo ser o desenvolvimento de uma proposta de metodologia para aplicação do BSC na DIRPLAD no campus Guarapuava da UTFPR, esta pesquisa, no que se refere a sua finalidade é uma pesquisa aplicada. Conforme Farias Filho e Arruda Filho (2015), esse tipo de pesquisa é aquela que tem como objetivo a aplicação prática dos seus resultados.

A abordagem utilizada nesta pesquisa é a qualitativa, como não serão utilizadas técnicas e métodos estatísticos, por ser a respeito de inúmeras perspectivas em que a realidade pode ser vista. Em uma pesquisa qualitativa o pesquisador tenta reduzir a distância entre ele e o objeto da pesquisa e considera que sua pesquisa pode estar carregada de valores (GIL, 2019). No presente estudo o pesquisador por já ter um contato direto e prolongado com as atividades desenvolvidas na DIRPLAD exerceu um papel fundamental nas interações com os servidores participantes da pesquisa, isso corrobora com as características de uma abordagem qualitativa. Segundo Martins (2016), a abordagem qualitativa apresenta características como: o pesquisador tem um envolvimento direto e prolongado com o ambiente onde o fenômeno específico está inserido e o pesquisador exerce um papel de destaque pela importância de conseguir capturar no estudo as perspectivas dos participantes.

Em relação aos objetivos do estudo, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória e descritiva. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 101), “os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes”. Em consulta a página de internet da UTFPR do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede não foi encontrado nenhum trabalho semelhante ao presente estudo.

No presente trabalho a descrição do processo de sistematização é de suma importância, e por esse motivo ele também é um estudo descritivo em relação ao seu objetivo. Para Matias-Pereira (2019, p. 88), “o método descritivo cuida da descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

Como estratégia de pesquisa, foram utilizadas a pesquisa documental e o estudo de caso. Na pesquisa documental são observados documentos oficiais, leis, relatórios dentre outros, a informação coletada pode ser de forma oral, escrita ou visualizada (FACHIN, 2017).

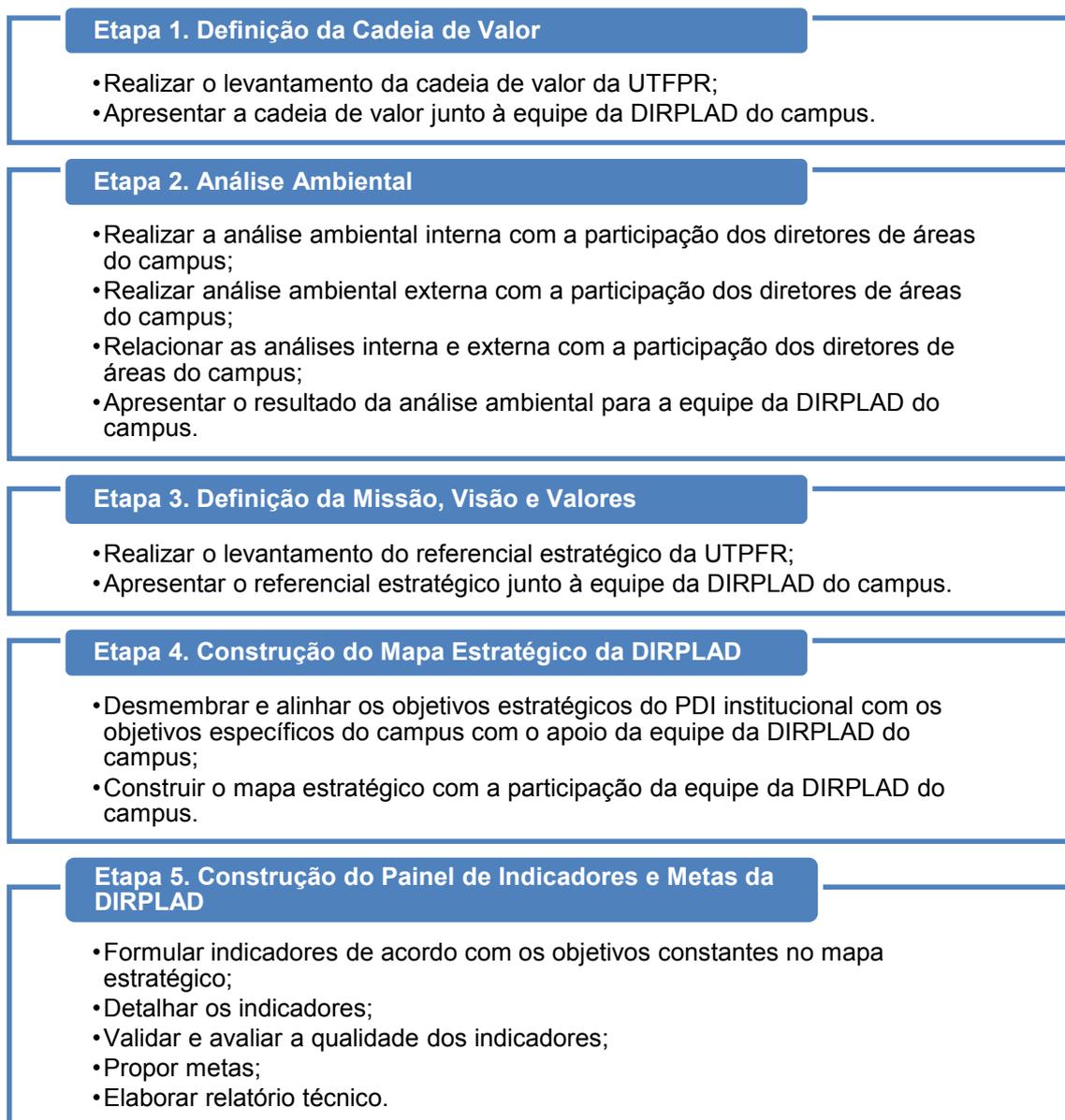
Por fim, o estudo de caso, conforme Michel (2015), consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito de compreender fatos ou fenômenos sociais. É aplicado em pesquisas de campo que estudam uma instituição, situação específica ou processo com o objetivo de compreendê-los no seu próprio contexto. Utiliza-se de variadas técnicas de coleta de dados para verificar suas causas para então propor soluções ou respostas, sua importância reside no fato que seu estudo cria uma referência de atuação, um modelo a seguir em situações futuras, quando os mesmos elementos de análise se fizerem presentes.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A realização da coleta e análise de dados seguiu as etapas propostas no desenvolvimento da metodologia para aplicação do BSC no campus Guarapuava da UTFPR, conforme figura 6.

Destaca-se que a coleta dos dados se deu após parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos – CEP da UTFPR, sob o parecer nº 4.767.087 (Anexo A).

**Figura 6 – Etapas propostas para o desenvolvimento da metodologia para aplicação do BSC**



**Fonte: Adaptada de Brasil (2020a).**

Para a realização da etapa 1 – definição da cadeia de valor e da etapa 3 – definição da missão, visão e valores, foi utilizada a técnica de coleta de dados documental, sendo que os dados secundários foram provenientes dos documentos oficiais e relatórios da instituição.

Na etapa 2 – análise ambiental, foram utilizados dados primários provenientes das técnicas de coleta de dados observação participante e grupo de discussão. Na observação participante o pesquisador participa ativamente dentro da comunidade estudada, ele pode já pertencer naturalmente a esta comunidade ou se integrar a ela no momento da realização do estudo (LAKATOS; MARCONI, 2017). Já o grupo de

discussão é uma técnica propícia para estudos organizacionais como um todo, a construção do grupo de discussão passa pela seleção de participantes em que se espera que eles cumpram um papel chave para o alcance do objetivo proposto (GODOI, 2015).

O grupo de discussão teve uma duração de 3 horas, contou com as participações do diretor-geral, do diretor de planejamento e administração, da diretora de pesquisa e pós-graduação, do diretor de relações empresariais e comunitária e do diretor de graduação e educação profissional, todos do campus Guarapuava da UTFPR. Para a realização do grupo de discussão foi encaminhado, via e-mail, o convite para a participação no grupo de discussão explicando sucintamente a justificativa e os objetivos do trabalho, contendo os anexos roteiro pré-estabelecido (Apêndice C) e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B). A participação no grupo de discussão ficou condicionada à concordância dos participantes em relação ao TCLE. O grupo de discussão realizado com os diretores do campus teve como objetivo construir, conjuntamente com o pesquisador, uma Matriz SWOT aplicável ao campus.

Na realização da etapa 4 – construção do mapa estratégico da DIRPLAD, foram empregadas as técnicas de coleta de dados documental, a observação participante e a de grupo de discussão. Nessa etapa, o convite para o grupo de discussão foi direcionado para os servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR. Ele foi encaminhado, via e-mail, com explicação sucinta sobre a justificativa e os objetivos do trabalho, e em anexo foram enviados o roteiro pré-estabelecido (Apêndice E) e o TCLE (Apêndice D). Os participantes que aceitaram participar do grupo de discussão responderam via e-mail a sua concordância com TCLE. O grupo de discussão teve uma duração de 3 horas, sua realização teve como objetivo a elaboração, conjuntamente com o pesquisador, de um mapa estratégico aplicável na DIRPLAD.

Nos grupos de discussões, como os objetivos eram as produções das ferramentas em conjunto com os participantes no momento em que ocorria a discussão, foram registradas as sugestões de cada um dos participantes, sem identificação individual, diretamente nos instrumentos que foram formulados. Após isso, os instrumentos formulados (Matriz SWOT e Mapa Estratégico) foram validados e aprovados pela maioria dos participantes.

Para a coleta de dados na etapa 5 – construção do painel de indicadores e metas da DIRPLAD, foram utilizadas as técnicas: documental, observação participante e questionário. A elaboração dos indicadores foi realizada de acordo com os objetivos constantes no mapa estratégico da DIRPLAD, formulado na etapa anterior.

Após a formulação dos indicadores, foi necessária realizar a validação deles pelos servidores da DIRPLAD que participaram da etapa 4. Essa avaliação se deu por meio de um questionário (Apêndice G), elaborado no Google *Forms*, composto de 01 pergunta objetiva sobre o departamento que o servidor estava lotado e 09 perguntas sobre os atributos de utilidade, validade, confiabilidade, disponibilidade, simplicidade, estabilidade, periodicidade de aferição, tempestividade e publicidade. Os participantes poderiam escolher uma alternativa dentre as três disponíveis. A estimativa de duração do preenchimento foi de 25 minutos, os participantes poderiam acompanhar o andamento através de uma barra de progresso que estava disponível em sua parte inferior.

O questionário só foi enviado para os participantes após o parecer favorável do CEP. Foi encaminhado um convite, via e-mail, aos servidores da DIRPLAD que participaram da etapa 4, explicando sucintamente a justificativa e os objetivos do trabalho juntamente com o TCLE e o link de acesso ao questionário. O formulário apresentou um campo para os participantes assinalarem que leram o TCLE e que estavam de acordo em participar da pesquisa.

A análise das respostas do questionário foi realizada por meio de uma planilha eletrônica, sendo que primeiramente foram analisadas as respostas individuais de cada um dos participantes para poder classificá-las em indicador considerado adequado ou indicador considerado inadequado. Um indicador para ser considerado adequado deve apresentar, em relação aos seus atributos, pelo menos cinco respostas positivas, por outro lado, será considerado inadequado se ele não conseguir esse mínimo de respostas positivas. Após essa primeira análise, passou-se a verificar o que a maioria dos participantes consideraram em relação a cada um dos indicadores analisados. Se a maioria dos participantes avaliaram positivamente o indicador em pelo menos cinco dos nove atributos, o indicador foi considerado adequado e foi mantido na pesquisa. Já os demais indicadores foram considerados inadequados, e em seus lugares foram formulados outros. Para cada um dos novos indicadores formulados, foi aplicado o mesmo questionário a fim de validá-los.

As metas para a DIRPLAD, conforme os objetivos do mapa estratégico, foram propostas de acordo com a linhas-base calculadas para cada um dos indicadores. Para a realização do cálculo das linhas-base foram utilizados os dados do campus referente ao ano de 2020.

Os objetivos específicos foram alcançados concomitantemente com a realização de cada uma das etapas propostas. O quadro 8 apresenta em qual etapa da metodologia proposta os objetivos específicos foram alcançados.

**Quadro 8 - Relação das etapas propostas na metodologia com a realização dos objetivos**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Etapas propostas metodologia BSC</b>
Aplicar o método <i>Balanced Scorecard</i> – BSC na Diretoria de Planejamento e Administração – DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.	Etapas: 1, 2, 3, 4, 5.
Decompor os macro-objetivos do PDI institucional em medidas específicas de nível tático e operacional.	Etapa 4.
Realizar o alinhamento da estratégia da instituição com os objetivos específicos do campus por meio do mapa estratégico da DIPRLAD.	Etapa 4.
Elaborar o painel de indicadores e metas da DIRPLAD.	Etapa 5.
Validar os indicadores.	Etapa 5.

**Fonte: Elaborado pelo autor (2021).**

Já o objetivo geral desse trabalho foi alcançado logo após a concretização de todas as etapas propostas na figura 6.

### 3.3 APRESENTAÇÃO DO CASO

O caso envolve o campus Guarapuava da UTFPR e o desenvolvimento de uma metodologia para aplicação do BSC.

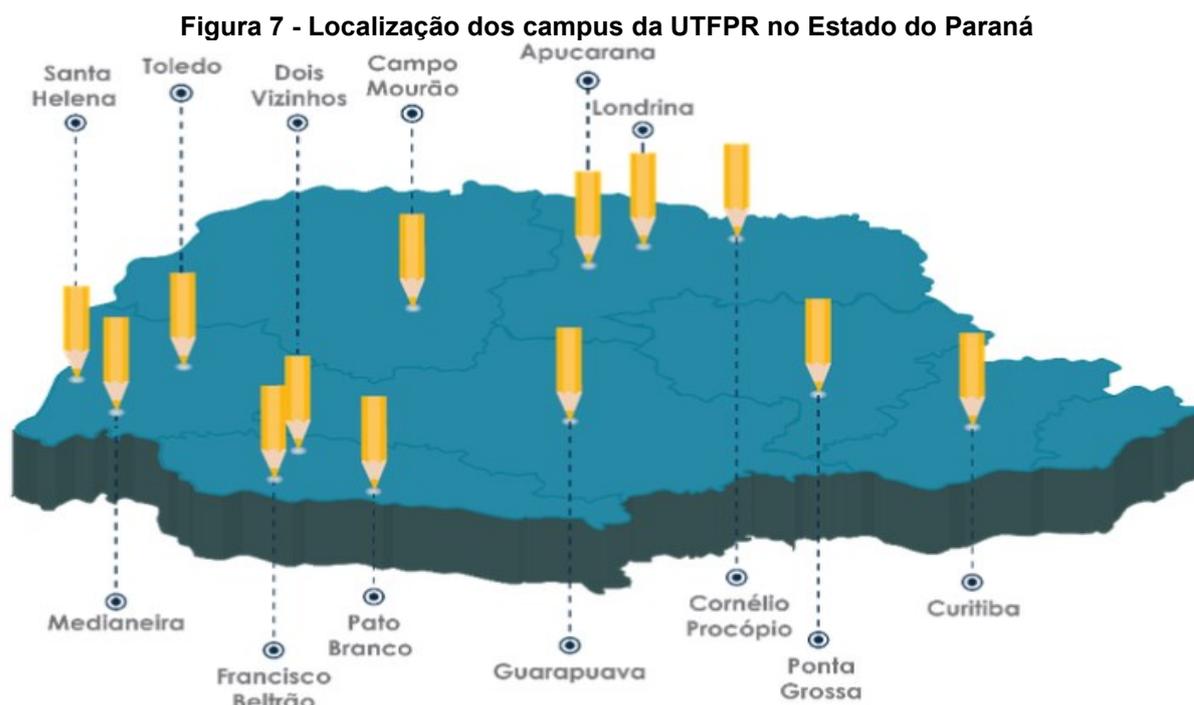
#### 3.3.1 A UTFPR

A Lei nº 11.184 de 07 de outubro de 2005 criou a primeira Universidade Tecnológica do país, essa criação ocorreu por meio da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - CEFET – PR na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

A UTFPR é uma autarquia federal pertencente à administração indireta, está vinculada ao Ministério da Educação – MEC e que detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, não existe uma hierarquia entre o MEC e a UTFPR, o que se tem é o exercício pelo primeiro de um controle finalístico, tutela administrativa ou supervisão sobre a segunda.

A UTFPR possui treze campi distribuídos no Paraná que abrangem oito das dez mesorregiões do Estado, essa interiorização tem como principal objetivo disponibilizar oportunidades de acesso aos cursos ofertados para os jovens. Aliada ao ensino, à pesquisa e à extensão, a UTFPR possibilita e incentiva o desenvolvimento regional, especialmente no campo do conhecimento científico e tecnológico, assim como a cultura e o esporte por meio de ações de responsabilidade social (UTFPR, 2019).

Os campi da UTFPR estão instalados nas cidades de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Toledo e Santa Helena, no Estado do Paraná, conforme demonstra a figura 7. Todos têm como objetivo desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão seguindo as diretrizes, regulamentações e normas homologadas e estabelecidas pelo Conselho Universitário, pelos Conselhos Deliberativos especializados e pela Reitoria da UTFPR (UTFPR, 2019).



Fonte: Diretoria de Gestão da Comunicação da UTFPR (2017).

A missão da UTFPR, conforme o PPI 2019, é “desenvolver a educação tecnológica de excelência, construir e compartilhar o conhecimento voltado à solução dos reais desafios da sociedade” UTFPR (2019).

Já a sua visão, de acordo com o PPI 2019, é “ser uma universidade reconhecida internacionalmente pela importância de sua atuação em prol do desenvolvimento regional e nacional sustentável” UTFPR (2019).

Para a realização da sua missão e para o alcance da sua visão, a UTFPR tem como valores a ética, tecnologia e humanismo, desenvolvimento humano, interação com o entorno, empreendedorismo e inovação, excelência, sustentabilidade, diversidade e inclusão, democracia e transparência (UTFPR, 2019).

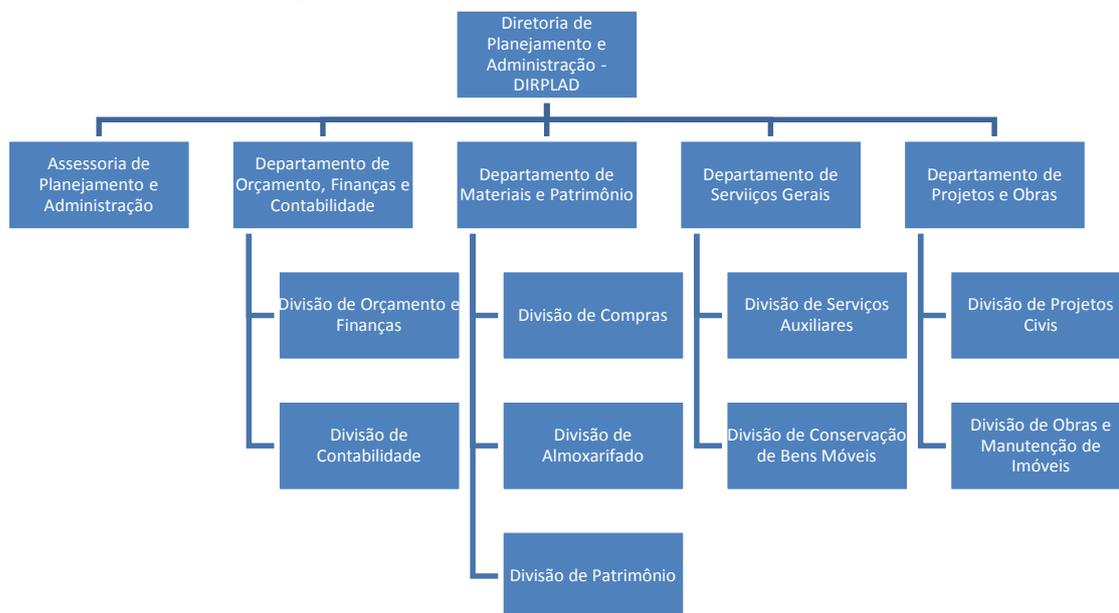
### 3.3.1.1 UTFPR campus Guarapuava

O campus Guarapuava da UTFPR está localizado no centro-oeste do Paraná, as atividades no campus começaram em 2011. Em janeiro daquele ano, por meio do Sistema de Seleção Unificada (SISU), os primeiros candidatos fizeram suas matrículas para os dois primeiros cursos que foram ofertados no campus: Engenharia Mecânica e Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet. No dia 28 de fevereiro, começaram as aulas no campus, com 84 estudantes. Já em fevereiro de 2014 as atividades didático-administrativas começaram a ser desenvolvidas em sua sede própria, contando com uma infraestrutura disponível, na época, de 7000 m<sup>2</sup>, distribuídos em setores administrativos, salas de aula, laboratórios, restaurante universitário, quadra poliesportiva, miniauditório, biblioteca e salas de atendimento ao aluno. Atualmente a UTFPR campus Guarapuava, oferta quatro cursos superiores de graduação: Engenharia Mecânica, Engenharia Civil, Tecnologia em Manutenção Industrial e Tecnologia em Sistemas para Internet, devidamente autorizados pelo MEC, sua sede conta com uma infraestrutura de quase 20.000 m<sup>2</sup> construídos, divididos em 10 blocos, contando, assim, com 24 salas de aula, 08 laboratórios de informática, 02 laboratórios de física, 02 laboratórios de química e 15 laboratórios de uso específico dos cursos atualmente ofertados, 03 auditórios, 01 biblioteca, 01 restaurante universitário e 01 quadra poliesportiva.

O campus Guarapuava da UTFPR apresenta em sua estrutura além da Diretoria Geral – DIRGE mais quatro diretorias de áreas. A DIRPLAD é uma das

quatro diretorias de áreas, está subordinada diretamente à DIRGE, sua composição é de quatro departamentos e uma assessoria, com um número total de 13 servidores, a figura 8 apresenta o organograma da DIRPLAD.

**Figura 8 - Estrutura organizacional da DIRPLAD**



**Fonte: Regimento dos Campus da UTFPR (2009).**

De acordo com o art. 83 do Regimento dos Campi da UTFPR, compete à Diretoria de Planejamento e Administração:

- I - elaborar, em consonância com o estabelecido pela Pró-Reitoria de Planejamento e Administração – PROPLAD, as diretrizes gerais e a descentralização orçamentária do campus, em função dos planos, projetos e programas governamentais;
- II – coordenar e orientar as atividades de planejamento, orçamento e modernização do campus, bem como a execução orçamentária, financeira e patrimonial;
- III – acompanhar e controlar a execução dos programas, projetos e convênios firmados, elaborando, supervisionando e acompanhando as respectivas prestações de contas;
- IV – coordenar a disseminação de informações estatísticas no campus;
- V – planejar e coordenar as ações administrativas relacionadas aos serviços gerais, bem como a manutenção e conservação dos bens móveis e imóveis do campus;
- VI – planejar e coordenar as ações administrativas relacionadas às áreas de materiais e patrimônio;
- VII – planejar e coordenar o desenvolvimento físico do campus;
- VIII – coordenar e supervisionar as ações administrativas, relacionadas ao restaurante universitário do campus;
- IX – participar na elaboração da prestação de contas do campus;
- X – cumprir e fazer cumprir as deliberações do Conselho Universitário e do Conselho de Planejamento e Administração (UTFPR, 2009, p. 147).

A DIRPLAD nos últimos três exercícios financeiros, conforme dados do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI, foi responsável por coordenar a execução orçamentária no valor de R\$13.188.317,84, sendo respectivamente os valores de R\$3.434.388,07, R\$4.420.128,83 e de R\$5.333.800,94 nos anos de 2018, 2019 e 2020, porém não tem disponível nenhum instrumento que auxilie no monitoramento, controle e transparência desses recursos utilizados.

## **4 PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO BSC NO CAMPUS GUARAPUAVA DA UTFPR**

Com base nas etapas de definição da cadeia de valor, análise ambiental, definição da missão, visão e valores, construção do mapa estratégico da DIRPLAD e na construção do painel de indicadores e metas da DIRPLAD, serão apresentados nesta seção os resultados da proposta de metodologia do BSC aplicada na DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

### **4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE METODOLOGIA DO BSC**

A definição da cadeia de valor – etapa 1 - é importante para representar e entender o funcionamento da instituição, além disso ela servirá como um instrumento de apoio para a identificação de processos críticos que irão compor a perspectiva de processos internos do mapa estratégico da DIRPLAD.

A cadeia de valor é utilizada como uma ferramenta de diagnóstico e gestão, permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos) (BRASIL, 2020a).

A cadeia de valor da UTFPR (Anexo B) é composta pelos macroprocessos finalísticos, pelas entradas e pelos processos de transformação e as saídas. Importante destacar que a UTFPR apresenta os seguintes resultados para a sociedade: graduados, especialistas, mestres, doutores, profissionais, pesquisadores, publicações, pesquisas, produtos, serviços, capacitação, ações, programas, extensão, inovação, eventos e conhecimento (UTFPR, 2021).

Como neste estudo a aplicação da metodologia do BSC será em uma diretoria responsável pelas atividades meio da instituição e não em uma diretoria de área finalística, e com o objetivo de estabelecer relações de causa e efeito mais precisas entre os processos executados cotidianamente na DIRPLAD e os objetivos definidos em seu mapa estratégico, é apresentada uma sugestão de cadeia de valor considerando os macroprocessos finalísticos e os macroprocessos de governança e gestão que são desenvolvidos dentro da instituição, conforme figura 9.

**Figura 9 - Sugestão de Cadeia de Valor para a UTFPR**



**Fonte: Elaborado pelo autor (2021).**

Os macroprocessos finalísticos dessa proposta de cadeia de valor são os mesmos que constam na cadeia de valor do Relatório de Gestão 2020 da instituição. Já para a definição dos macroprocessos de governança e gestão (atividades de suporte) foram utilizados o Relatório de Gestão 2020 da instituição e o Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME.

Os macroprocessos finalísticos que compõem esta cadeia de valor são aqueles que correspondem às atividades relacionadas à área de atuação da instituição, a UTFPR tem como atividades primárias o ensino, pesquisa e extensão. Essas são as atividades da instituição que determinam os programas, projetos e processos que geram valor público para os seus usuários e beneficiários.

Os macroprocessos de governança: planejamento institucional, desempenho institucional, relacionamentos interinstitucionais, gestão estratégica, participação e controle social, controle interno e consultoria jurídica são fundamentais para alinhar e dar coerência entre os objetivos e os meios usados para o alcance do valor público da instituição. Segundo Brasil (2020a), os macroprocessos de governança combinam

valores, facilitadores e ferramentas para o exercício da autoridade pública e para o auxílio da tomada de decisões dos gestores públicos.

Já os macroprocessos de gestão da instituição, que são as atividades de suporte, sendo na sua grande maioria comuns aos outros órgãos e entidades da Administração Pública Federal, são compostos pelas atividades de: gestão de pessoas, administração, orçamento e finanças, gestão da informação e da comunicação, gestão de tecnologia da informação, assuntos estudantis e infraestrutura e serviços.

A análise ambiental do campus Guarapuava da UTFPR – etapa 2 - foi realizada com o auxílio da Matriz SWOT, sua utilização permitiu que os diretores de áreas considerassem os fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) e externos (ameaças e oportunidades) que eles julgaram impactar no funcionamento do campus e no alcance da missão institucional.

Para possibilitar a aplicação da Matriz SWOT no campus Guarapuava da UTFPR foi realizado um grupo de discussão que contou com as participações do diretor-geral do campus Guarapuava da UTFPR, do diretor de planejamento e administração, do diretor de relações empresariais e comunitárias, do diretor de graduação e educação profissional e da diretora de pesquisa e pós-graduação. O quadro 9 apresenta o resultado da análise SWOT do campus.

**Quadro 9 – Resultado análise SWOT do campus.**

**(continua)**

	Positivo	Negativo
	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Internos	F1 - Servidores capacitados; F2 - Trabalho em equipe; F3 - Editais internos do campus para destinação de recursos financeiros; F4 - Qualidade dos cursos; F5 - Inovação; F6 - Infraestrutura; F7 - Recursos financeiros e humanos otimizados; F8 - Servidores eficientes; F9 - Programas de pesquisas institucionalizados e normatizados; F10 - Internacionalização da graduação; F11 - Cursos atrativos; F12 - Parcerias universidade e indústria; F13 - Gratuidade do ensino; F14 - Pesquisa; F15 - Sustentabilidade ambiental; F16 - Currículos modernizados; F17 - Localização geográfica.	FR1 - Critérios frágeis utilizados na avaliação de desempenho dos servidores; FR2 - Falta de manutenção dos laboratórios; FR3 - Falta de incentivo para o sistema de incubação; FR4 - Marketing institucional; FR5 - Dificuldades com a Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico; FR6 - Falta de regulamentação interna para aplicação do marco de inovação; FR7 - Conflitos de regulamentações internas; FR8 - Site institucional; FR9 - Processo de seleção dos alunos; FR10 - Falta de curricularização da extensão.

**Quadro 9 – Resultado análise SWOT do campus****(conclusão)**

	Positivo	Negativo
Externos	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1 - Ações conjuntas com joint ventures;  O2 - Abertura de novos cursos;  O3 - Abertura de cursos em EAD;  O4 - Ampliação das parcerias Universidade e Indústria;  O5 - Aumentar a participação do campus no atendimento das demandas regionais;  O6 - Ampliar a modernização dos currículos;  O7 – Aumentar a captação de recursos externos.</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>A1 – Excesso de burocracia;  A2 – Falta de empresas licitantes;  A3 – Redução ou cortes dos recursos orçamentários;  A4 – Falta de recomposição do orçamento do campus em relação aos anos anteriores;  A5 – Evasão dos alunos;  A6 – Instabilidade política;  A7 – Dificuldades na liberação de vagas para concursos.</p>

**Fonte: Elaborado pelo autor (2021).**

A realização desse grupo de discussão proporcionou um diagnóstico completo do campus composto por 17 forças, 10 fraquezas, 07 oportunidades e 07 ameaças.

A fim de identificar, priorizar e relacionar os fatores internos e externos que impactam na estratégia do campus, foi solicitado aos participantes do grupo de discussão que fizessem as correlações entre as forças e oportunidades (FxO), forças e ameaças (FxA), fraquezas e oportunidades (FRxO) e fraquezas e ameaças (FRxA).

A atribuição das pontuações para cada uma das correlações se deu de acordo com o quadro de perguntas e pontuações (Apêndice C). As notas que estão atribuídas às correlações FxO, FxA, FRxO e FRxA foi resultante de um consenso entre os participantes do grupo de discussão.

Na matriz SWOT correlacionada foram incluídas: duas colunas de subtotal (ST), sendo que a primeira coluna de subtotal considera o somatório das correlações forças com oportunidades e das fraquezas com oportunidades, enquanto que a segunda coluna de subtotal considera o somatório das correlações forças com as ameaças e das fraquezas com as ameaças; uma coluna de total (T), que considera os somatórios dos subtotais das correlações forças e oportunidades com forças e ameaças e das correlações fraquezas e oportunidades com as fraquezas e ameaças; uma coluna que elenca as prioridades (P) das forças e das fraquezas; duas linhas de subtotal (ST), sendo que a primeira linha de subtotal considera o somatório das correlações oportunidades com as forças e das ameaças com as forças, enquanto que a segunda linha de subtotal apresenta o somatório das correlações oportunidades com as fraquezas e das ameaças com as fraquezas; uma linha de total (T), que considera as diferenças dos subtotais das correlações oportunidades e forças com

oportunidades e fraquezas e das correlações ameaças e forças com ameaças e fraquezas; uma linha que elenca as prioridades (P) das oportunidades e das ameaças. O quadro 10 apresenta a matriz SWOT correlacionada com as respectivas notas e prioridades.

Quadro 10 - Matriz SWOT Correlacionada

		Oportunidades							ST	Ameaças							ST	T	P
		O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	O 6	O 7		A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7			
Forças	F1	1	1	1	2	2	2	2	11	1	0	0	0	0	0	0	01	12	7
	F2	2	2	1	2	2	2	1	12	1	0	0	0	0	0	0	01	13	6
	F3	0	0	1	1	2	2	0	06	0	0	0	0	2	0	0	02	08	10
	F4	2	2	2	2	2	2	2	14	0	0	0	0	2	0	0	02	16	4
	F5	2	1	2	2	2	2	1	12	1	0	0	0	2	0	0	03	15	5
	F6	1	2	2	1	1	1	1	09	0	0	0	0	2	0	0	02	11	8
	F7	1	2	2	2	2	1	1	11	1	1	2	2	0	1	2	09	20	2
	F8	2	1	2	2	2	2	2	13	2	1	1	1	2	0	1	08	21	1
	F9	1	1	1	2	2	1	2	10	0	0	0	0	2	0	0	02	12	7
	F10	1	1	0	2	2	1	1	08	0	0	0	0	2	0	0	02	10	9
	F11	1	0	0	1	2	0	2	06	0	0	0	0	2	0	0	02	08	10
	F12	2	1	1	2	2	2	2	12	1	1	1	1	2	1	0	07	19	3
	F13	0	0	0	0	0	0	0	00	0	0	0	0	2	0	0	02	02	12
	F14	2	0	0	2	2	2	2	10	1	0	0	0	2	0	0	03	13	6
	F15	1	0	0	1	1	1	1	05	0	0	0	0	1	0	0	01	06	11
	F16	2	0	0	2	2	2	1	09	0	0	0	0	2	0	0	02	11	8
	F17	2	2	0	2	2	0	1	09	0	0	0	0	2	0	0	02	11	8
ST	23	16	15	28	30	23	22	157	08	03	04	04	27	02	03	51			
Fraquezas	FR1	1	0	0	1	1	1	1	05	2	1	1	1	2	0	2	09	14	1
	FR2	0	0	0	2	1	0	0	03	0	0	0	0	2	0	0	02	05	7
	FR3	2	0	0	1	1	0	0	04	0	0	0	0	2	0	0	02	06	6
	FR4	1	0	0	2	2	0	2	07	0	2	0	0	2	0	0	04	11	2
	FR5	0	0	1	2	2	0	2	07	1	0	0	0	1	0	0	02	09	4
	FR6	1	0	0	2	2	1	1	07	0	0	0	0	2	0	0	02	09	4
	FR7	1	2	2	2	0	0	0	07	2	0	0	0	1	0	0	03	10	3
	FR8	0	0	0	2	1	0	1	04	2	2	0	0	2	0	0	06	10	3
	FR9	0	0	0	1	1	0	0	02	0	0	0	0	0	0	0	00	02	8
	FR10	1	0	0	2	2	0	1	06	0	0	0	0	2	0	0	02	08	5
ST	07	02	03	7	3	2	8	52	07	05	01	01	6	0	2	32			
T	16	14	12	11	17	21	14		01	-02	03	03	11	02	01				
P	3	4	5	6	2	1	4		4	5	2	2	1	3	4				

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A fim de facilitar a análise das prioridades elencadas na Matriz SWOT correlacionada foi montado o quadro 11 com a ordem de prioridades.

**Quadro 11 – Ordem de prioridades**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Prioridade</b>
F8 - Servidores eficientes	FR1 - Critérios frágeis utilizados na avaliação de desempenho dos servidores	1
F7 - Recursos financeiros e humanos otimizados	FR4 - Marketing institucional	2
F12 - Parcerias universidade e indústria	FR7 - Conflitos de regulamentações internas FR8 - Site institucional	3
F4 - Qualidade dos cursos	FR5 - Dificuldades com a Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico FR6 - Falta de regulamentação interna para aplicação do marco de inovação	4
F5 - Inovação	FR10 - Falta de curricularização da extensão	5
F2 - Trabalho em equipe F14 - Pesquisa	FR3 - Falta de incentivo para o sistema de incubação	6
F1 - Servidores capacitados F9 - Programas de pesquisas institucionalizados e normatizados	FR2 - Falta de manutenção dos laboratórios	7
F6 – Infraestrutura F16 - Currículos modernizados F17 - Localização geográfica	FR9 - Processo de seleção dos alunos	8
F10 - Internacionalização da graduação		9
F3 - Editais internos do campus para destinação de recursos financeiros F11 - Cursos atrativos		10
F15 - Sustentabilidade ambiental		11
F13 - Gratuidade do ensino		12
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Prioridade</b>
O6 - Ampliar a modernização dos currículos	A5 – Evasão dos alunos	1
O5 - Aumentar a participação do campus no atendimento das demandas regionais	A3 – Redução ou cortes dos recursos orçamentários A4 – Falta de recomposição do orçamento do campus em relação aos anos anteriores	2
O1 - Ações conjuntas com joint ventures	A6 – Instabilidade política	3
O2 - Abertura de novos cursos O7 – Aumentar a captação de recursos externos	A1 – Excesso de burocracia A7 – Dificuldades na liberação de vagas para concursos	4
O3 - Abertura de cursos em EAD	A2 – Falta de empresas licitantes	5
O4 - Ampliação das parcerias Universidade e Indústria		6

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Percebe-se numa primeira análise da Matriz SWOT correlacionada que na correlação das forças com as oportunidades, a força qualidade dos cursos é a que apresentou o resultado mais alto, ou seja, ela é a força que mais ajuda nas capturas das oportunidades, por outro lado, a força gratuidade do ensino não tem nenhum efeito sobre as capturas das oportunidades.

Na correlação das forças com as ameaças verifica-se que a força recursos financeiros e humanos otimizados é a que tem mais intensidade para ajudar o campus a rechaçar as ameaças, enquanto que as forças servidores capacitados, trabalho em equipe e sustentabilidade ambiental foram as forças que apresentaram menores intensidades em relação a ajudar o campus a rechaçar as ameaças.

Da correlação realizada entre as fraquezas e as oportunidades percebe-se que o marketing institucional, as dificuldades com a Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico, a falta de regulamentação interna para aplicação do marco de inovação e os conflitos de regulamentações internas são os pontos fracos do campus que apresentaram resultados maiores em relação aos demais, isso significa que essas fraquezas impactam de uma forma mais intensa na dificuldade do campus em aproveitar as oportunidades. Por outro lado, o processo de seleção dos alunos é o ponto fraco que menos dificulta o campus em aproveitar as oportunidades.

Os resultados da correlação entre as fraquezas e as ameaças demonstram que aos critérios frágeis utilizados na avaliação de desempenho dos servidores é o ponto fraco do campus que mais acentua os riscos das ameaças, por outro lado, o processo de seleção dos alunos é o ponto fraco que menos acentua os riscos das ameaças identificadas.

Em uma análise das oportunidades que mais e menos sofrem impactos com as intensidades das forças e das fraquezas do campus, a oportunidade de aumentar a participação do campus nas demandas regionais é a que tem o maior impacto das intensidades das forças do campus, já a abertura de cursos em EAD é a oportunidade que sofre o menor impacto das intensidades das forças do campus. Dentre as oportunidades a que sofre um maior impacto com as intensidades das fraquezas do campus é a ampliação das parcerias universidade e indústria, por outro lado, as oportunidades abertura de novos cursos e ampliar a modernização dos currículos são aquelas que sofrem menos impactos com as intensidades das fraquezas do campus.

No que diz respeito aos riscos das ameaças, a evasão dos alunos é aquela em que as forças do campus exercem uma maior intensidade, já a instabilidade política é a que menos sofre impacto com as intensidades das forças do campus. Assim como aconteceu de serem as ameaças que mais e menos sofrem impactos com as forças do campus, a evasão dos alunos é a ameaça que mais sofre impactos

com as intensidades das fraquezas do campus e a ameaça instabilidade política é aquela que sofre menos impacto com as intensidades dos pontos fracos do campus.

Uma outra análise que foi realizada com auxílio da Matriz SWOT correlacionada diz respeito a ordem de prioridades de atuação da gestão. Essa análise é importante para auxiliar a DIRPLAD e as demais diretorias de gestão na elaboração dos seus respectivos mapas estratégicos. Para elencar as prioridades de atuação da gestão foram incluídas uma coluna e uma linha na Matriz SWOT definindo a ordem.

Para a definição das forças e fraquezas prioritárias deixou-se de analisar somente os subtotais separados das correlações FxO, FxA, FRxO e FRxA e passou-se a considerar conjuntamente as somas dos subtotais FxO e FxA, assim como as somas dos subtotais FRxO e FRxA. Dessa maneira, os resultados apresentaram quais são as forças e fraquezas que exercem uma maior intensidade tanto nas oportunidades quanto nas ameaças.

No que diz respeito à definição das prioridades das oportunidades e ameaças que o campus deve estar preparado para aproveitar ou rechaçar, passou-se a considerar a diferença dos subtotais das OxF e OxFR, assim como a diferença dos subtotais das AxF e AxFR. Dessa maneira, os resultados apresentaram quais são as oportunidades e ameaças que sofrem um maior impacto com as intensidades das forças e das fraquezas do campus.

De acordo com os resultados da penúltima coluna da Matriz SWOT correlacionada, percebe-se que o ponto forte do campus que apresentou o maior resultado das somas dos subtotais FxO e FxA foi servidores eficientes, essa força teve um total de 21 pontos, com base nessa pontuação o ponto forte servidores eficientes é a primeira prioridade do campus que a gestão deve tentar manter. Por outro lado, a o ponto forte da gratuidade do ensino foi a força que apresentou o menor resultado, 02 pontos, por isso essa força ficou como a última prioridade de atuação da gestão.

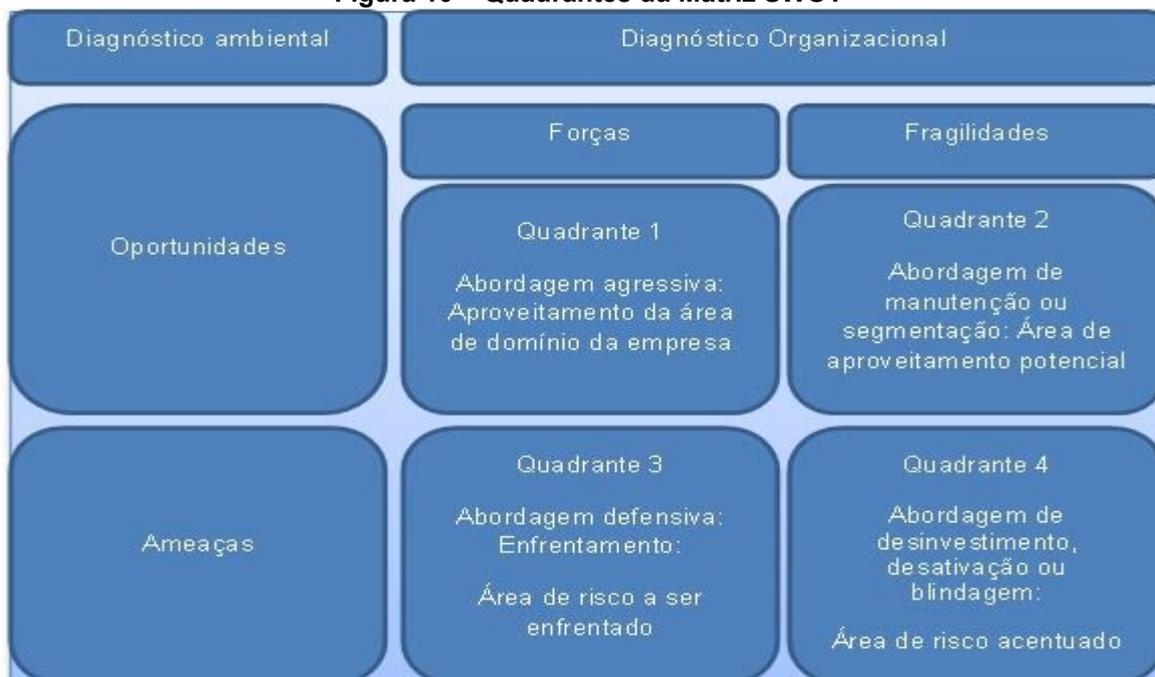
Em relação às interações dos pontos fracos do campus com as oportunidades e ameaças destaca-se que a fraqueza critérios frágeis utilizados na avaliação de desempenho dos servidores teve um resultado de 14 pontos, dessa maneira, ela deve ter uma atuação priorizada da gestão. Já o ponto fraco processo de seleção dos alunos apresentou uma pontuação igual a 0, por isso é a última prioridade da gestão em relação a sua atuação nos pontos fracos.

De acordo com os resultados da penúltima linha da Matriz SWOT correlacionada, verifica-se que a oportunidade de ampliar a modernização dos currículos apresentou um resultado de 21 pontos, por isso ela é a oportunidade que deve ser priorizada pelo campus. Já a ampliação das parcerias universidade e indústria é a oportunidade que apresentou o menor resultado, 11 pontos, por causa disso ela ficou como última prioridade do campus.

Em relação aos resultados entre os subtotais das ameaças com os pontos fortes e das ameaças com os pontos fracos, destaca-se que a ameaça de evasão dos alunos apresentou 11 pontos, dessa maneira ela é a ameaça que a gestão do campus deve priorizar em relação às demais. Já ameaça de falta de empresas licitantes apresentou um resultado de -2 pontos, por isso ela está como a última prioridade do campus em relação às ameaças.

Uma outra análise que pode ser realizada por meio da Matriz SWOT correlacionada diz respeito a formulação das políticas do campus, essa análise leva em consideração os resultados de cada um dos quadrantes. A figura 10 apresenta os tipos de abordagens que a gestão pode se utilizar em relação a cada um dos quadrantes.

**Figura 10 – Quadrantes da Matriz SWOT**



Fonte: Chiavenato (2020, p. 129).

Os resultados apresentados nos quatro quadrantes da Matriz SWOT correlacionada demonstram que o campus apresentou um resultado maior no quadrante das relações entre as forças e as oportunidades, 157 pontos. Conforme Chiavenato (2020), esse resultado sugere que o campus aplique políticas de ações ofensivas com o uso dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades identificadas.

Para a definição da missão, visão e valores da instituição – etapa 3 - foram consultados os seus referenciais estratégicos, PDI 2018-2022 e PPI. O quadro 12 apresenta as definições da missão, visão e valores conforme os referenciais estratégicos consultados.

**Quadro 12 – Missão, Visão e Valores da UTFPR**

(continua)

<b>Referenciais Estratégicos</b>	<b>PDI 2018-2022</b>	<b>PPI 2019</b>
Missão	Desenvolver a educação tecnológica de excelência por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade.	Desenvolver a educação tecnológica de excelência, construir e compartilhar o conhecimento voltado à solução dos reais desafios da sociedade.
Visão	Ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica.	Ser uma universidade reconhecida internacionalmente pela importância de sua atuação em prol do desenvolvimento regional e nacional sustentável.
Valores	<p><b>Ética:</b> gerar e manter a credibilidade junto à sociedade.</p> <p><b>Desenvolvimento humano:</b> formar o cidadão integrado no contexto social.</p> <p><b>Integração social:</b> realizar ações interativas com a sociedade para o desenvolvimento social e tecnológico.</p> <p><b>Inovação:</b> efetuar a mudança por meio da postura empreendedora.</p> <p><b>Qualidade e excelência:</b> promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos para a satisfação da sociedade.</p> <p><b>Sustentabilidade:</b> assegurar que todas as ações se observem sustentáveis nas dimensões social, ambiental e econômica.</p>	<p><b>Ética:</b> contar com estudantes e servidores eticamente responsáveis, inseridos em um contexto de busca do conhecimento e de dedicação à verdade científica e à imparcialidade.</p> <p><b>Tecnologia e humanismo:</b> considerar a tecnologia como algo inerente à sociedade e que os aspectos humanos são parte integrante do problema e da solução de todo desenvolvimento tecnológico.</p> <p><b>Desenvolvimento humano:</b> formar o cidadão crítico, ético e autônomo.</p> <p><b>Interação com o entorno:</b> desenvolver sua missão de modo responsável, solidário e cooperativo com a sociedade, governos e organizações.</p> <p><b>Empreendedorismo e Inovação:</b> efetuar a mudança por meio de atitude empreendedora.</p> <p><b>Excelência:</b> promover a melhoria contínua das atividades acadêmicas, de gestão e da relação com a sociedade.</p> <p><b>Sustentabilidade:</b> assegurar que todas as ações se observem sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais e econômicas.</p>

Quadro 12 – Missão, Visão e Valores da UTFPR

(conclusão)

Referenciais Estratégicos	PDI 2018-2022	PPI 2019
		<p><b>Diversidade e inclusão:</b> promover a educação tecnológica, respeitando e valorizando a diversidade e o potencial de todas as pessoas.</p> <p><b>Democracia e transparência:</b> valorizar a participação democrática e a transparência em todas as instâncias da UTFPR, como compromissos voltados ao fortalecimento dos processos de participação das comunidades universitária e externa na concepção, decisão, implementação e avaliação das ações da Universidade.</p>

Fonte: UTFPR (2017) e UTFPR (2019).

A consulta aos referenciais estratégicos mais atualizados da instituição possibilitou verificar que a missão, visão e os valores da instituição estão diferentes no PDI 2018-2022 e no PPI 2019.

Na definição da missão da instituição no referencial estratégico mais atual, PPI 2019, deixou-se de mencionar as três áreas finalísticas da UTFPR (ensino, pesquisa e extensão), assim como os valores: ética, sustentabilidade e inovação. Mesmo com as diferenças apontadas observa-se que na essência a razão de ser da instituição não teve alteração.

No que diz respeito à visão da instituição, verifica-se na definição mais atual, PPI 2019, que houve uma grande mudança no objetivo que a instituição deseja alcançar nos próximos vinte anos, de acordo com essa nova visão, ela passou a almejar o reconhecimento internacional pela importância de sua atuação em prol do desenvolvimento regional e nacional sustentável.

Em relação aos valores, observa-se que o PPI 2019 apresenta uma lista mais extensa de valores institucionais, com 09 valores, enquanto o PDI 2018-2022 apresenta somente 06 valores, destaca-se a inclusão dos valores no PPI 2019: tecnologia e humanismo, diversidade e inclusão, democracia e transparência.

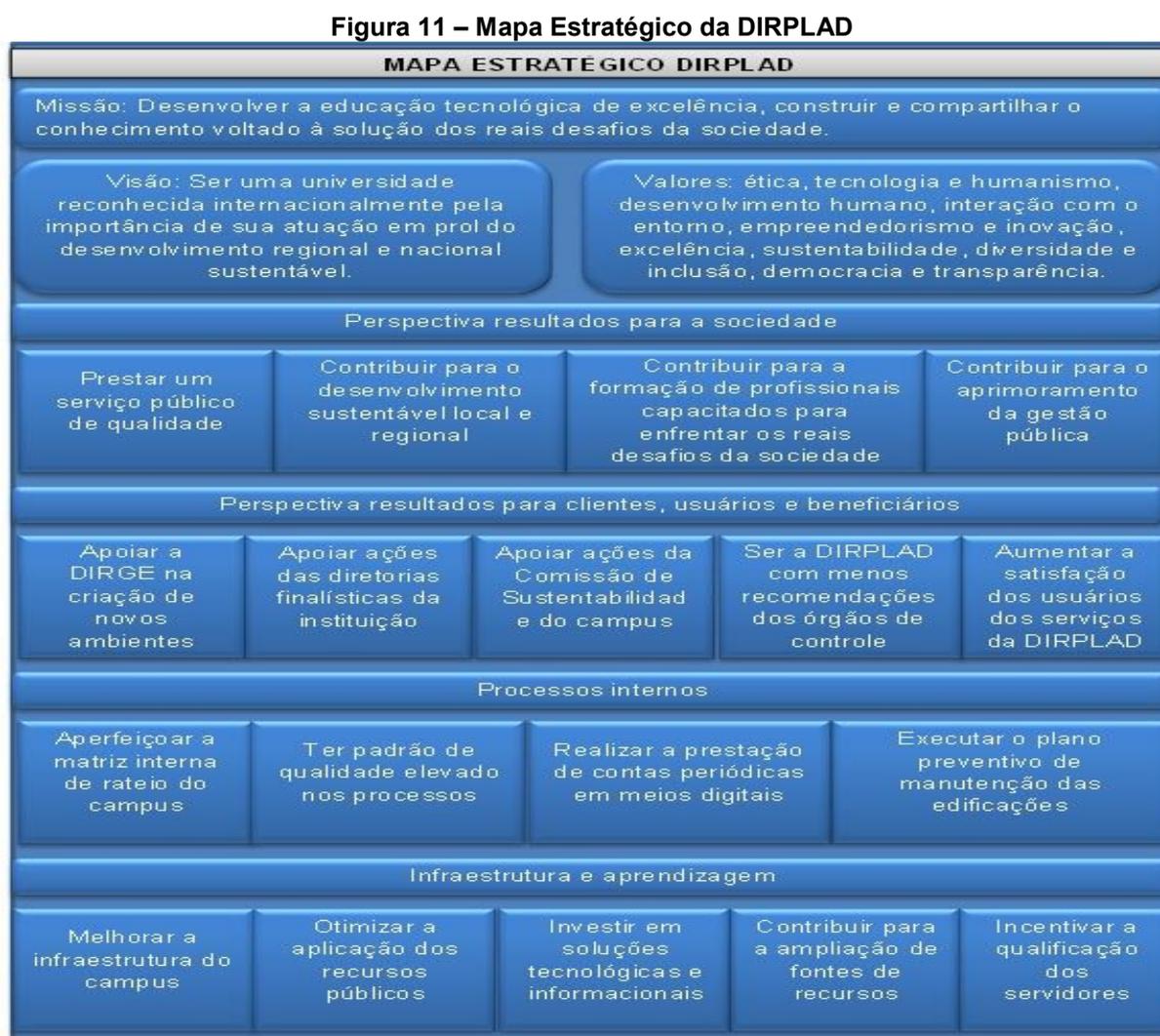
Para a aplicação da metodologia BSC na DIRPLAD foram utilizadas as definições da missão, visão e valores da instituição constantes no referencial estratégico PPI 2019.

A construção do mapa estratégico da DIRPLAD - etapa 4 – se deu por meio do grupo de discussão realizado com 07 servidores lotados na diretoria. O grupo de discussão iniciou-se com a apresentação dos resultados da etapa 1, 2 e 3. Após isso, foi elaborado, com apoio da equipe da DIRPLAD, o alinhamento dos objetivos

estratégicos do PDI institucional com os objetivos específicos do campus (Apêndice H).

Na sequência passou-se para a construção do mapa estratégico da DIRPLAD. Foi utilizado o modelo de mapa estratégico sugerido pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME, esse modelo apresenta um mapa estratégico que pode ser aplicado nas instituições públicas, ele é fundamentado em quatro perspectivas: resultados para a sociedade; resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas; processos internos e infraestrutura; e aprendizagem.

O mapa estratégico da DIRPLAD foi elaborado com a participação de 07 dos 13 servidores lotados na diretoria. O mapa estratégico resultante do grupo de discussão dos servidores da DIPRLAD apresenta 18 objetivos, conforme figura 11.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Observa-se que os 18 objetivos da DIRPLAD foram distribuídos em quatro perspectivas, sendo 05 objetivos relacionados a perspectiva infraestrutura e aprendizagem; 04 objetivos relacionados com a perspectiva de processos internos; 05 objetivos relacionados com a perspectiva resultados para clientes, usuários e beneficiários; e 04 objetivos relacionados com a perspectiva de resultados para a sociedade. O quadro 13 apresenta as perspectivas com suas características.

**Quadro 13 – Características das perspectivas do mapa estratégico**

<b>Perspectiva</b>	<b>Característica</b>
Resultados para a sociedade	é a perspectiva mais importante do mapa estratégico, pois traduz o valor público que a organização cria para a coletividade.
Resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas	os clientes, usuários e beneficiários estão no centro da proposta de valor e da estratégia da organização, influenciando seus produtos, serviços e processos internos.
Processos internos	identifica os processos internos críticos entre os processos da cadeia de valor a fim de criar e entregar a proposta de valor aos clientes, beneficiários e usuários dos produtos e serviços da organização.
Infraestrutura e aprendizagem	compreende o capital humano, capital informacional, capital organizacional e o capital financeiro.

**Fonte: Brasil (2020a).**

Os objetivos constantes no mapa estratégico são oriundos da cadeia de valor, do resultado da análise ambiental, da missão, da visão, dos valores e do alinhamento dos objetivos do PDI com as propostas de gestão. O quadro 14 apresenta os objetivos e os seus respectivos instrumentos de origem.

**Quadro 14 – Relacionamento dos objetivos com os instrumentos de origem**

(continua)

<b>Objetivos</b>	<b>Instrumentos de Origem</b>
Melhorar a infraestrutura do campus	Matriz SWOT, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Otimizar a aplicação dos recursos públicos	Matriz SWOT, cadeia de valor, propostas de gestão
Investir em soluções tecnológicas e informacionais	Matriz SWOT, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Contribuir para a ampliação de fontes de recursos	Matriz SWOT
Incentivar a qualificação dos servidores	Matriz SWOT, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Aperfeiçoar a matriz interna de rateio do campus	Matriz SWOT, cadeia de valor
Ter padrão de qualidade elevado nos processos	Matriz SWOT, cadeia de valor
Realizar a prestação de contas periódicas em meios digitais	Cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Executar o plano preventivo de manutenção das edificações	Matriz SWOT, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Apoiar a DIRGE na criação de novos ambientes	Propostas de gestão

**Quadro 14 – Relacionamento dos objetivos com os instrumentos de origem  
(conclusão)**

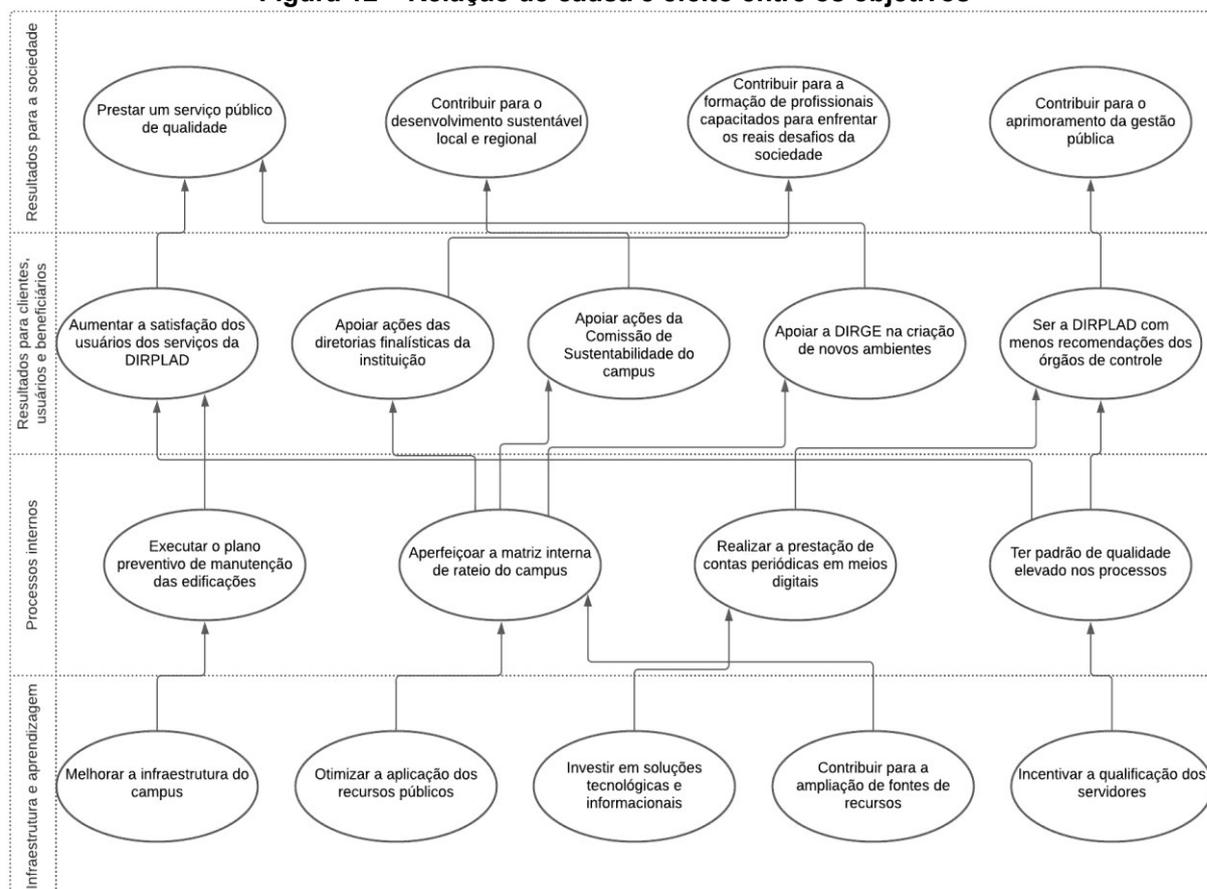
<b>Objetivos</b>	<b>Instrumentos de Origem</b>
Apoiar ações das diretorias finalísticas da instituição	Matriz SWOT, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Apoiar ações da comissão de sustentabilidade do campus	Matriz SWOT, PDI e propostas de gestão
Ser a DIRPLAD com menos recomendações dos órgãos de controle	Matriz SWOT, Cadeia de valor
Aumentar a satisfação dos usuários dos serviços da DIRPLAD	Cadeia de valor
Prestar um serviço público de qualidade	Matriz SWOT, valores, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Contribuir para o desenvolvimento sustentável local e regional	Matriz SWOT, Visão, PDI e propostas de gestão
Contribuir para a formação de profissionais capacitados para enfrentar os reais desafios da sociedade	Matriz SWOT, Missão
Contribuir para o aprimoramento da gestão pública	Matriz SWOT, valores, cadeia de valor

**Fonte: Elaborado pelo autor (2021).**

Importante destacar que das prioridades constantes na Matriz SWOT correlacionada somente as seguintes tiveram pelo menos um objetivo relacionado no mapa estratégico da DIRPLAD: F7 - recursos financeiros e humanos otimizados, prioridade 2; F6 – Infraestrutura, prioridade 8; O7 - aumentar a captação de recursos externos, prioridade 4; F8 - servidores eficientes, prioridade 1; F1 - servidores capacitados, prioridade 7; A3 - redução ou cortes dos recursos orçamentários, prioridade 2; A4 - falta de recomposição do orçamento do campus em relação aos anos anteriores, prioridade 2; F3 - editais internos do campus para destinação de recursos financeiros, prioridade 10; F15 - sustentabilidade ambiental, prioridade 11; e a A5 - evasão dos alunos, prioridade 1. As demais prioridades não tiveram nenhum objetivo associado no mapa estratégico, isso se deve ao fato dos participantes do grupo de discussão julgarem que elas se aplicam mais nas outras diretorias do que na DIRPLAD.

A fim de facilitar a leitura do mapa estratégico e apresentar como se dá o relacionamento entre objetivos das quatro perspectivas foi estabelecido as relações de causa e efeito entre eles, conforme figura 12.

**Figura 12 – Relação de causa e efeito entre os objetivos**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Essa relação de causa e efeito é importante para observar como os objetivos de cada perspectiva se relacionam com os objetivos das demais perspectivas. Na figura 13 são demonstrados os objetivos da perspectiva de infraestrutura e aprendizagem que impactam nos objetivos da perspectiva de processos internos, recaindo nos objetivos da perspectiva resultados para clientes, usuários e beneficiários e cessando nos objetivos da perspectiva resultados para a sociedade. Por exemplo: o objetivo de melhorar a infraestrutura do campus, perspectiva infraestrutura e aprendizagem, impacta no objetivo de executar o plano preventivo de manutenção das edificações, perspectiva de processos internos, que recai no objetivo aumentar a satisfação dos usuários dos serviços da DIRPLAD, perspectiva resultados para clientes, usuários e beneficiários, e cessa no objetivo prestar um serviço público de qualidade, perspectiva resultados para a sociedade.

A construção do painel de indicadores e metas da DIRPLAD – etapa 5 – iniciou-se com a formulação dos indicadores de acordo com os objetivos constantes no mapa estratégico da DIRPLAD. Para os servidores conseguirem responder o

questionário (Apêndice G), foi necessário o detalhamento dos indicadores com informações sobre a finalidade, o objetivo relacionado do mapa estratégico, a fonte de dados e a periodicidade de cálculo, conforme quadro 15.

**Quadro 15 – Relação de indicadores formulados**

(continua)

Indicador	Finalidade	Perspectiva/Objetivo	Fonte de dados	Periodicidade
Porcentagem de investimentos em TI = (despesas empenhadas em serviços de TI + despesas empenhadas em equipamentos de TI/orçamento de custeio + orçamento de capital) x 100	Medir o percentual de recursos orçamentários investidos em soluções tecnológicas e informacionais considerando o orçamento de custeio e o orçamento de capital do campus.	Infraestrutura e Aprendizagem /Investir em soluções tecnológicas e informacionais	Tesouro Gerencial, Portal de Transparência do Governo Federal e Matriz de Rateio do Campus.	Anual
Porcentagem de comprometimento do custeio = (Despesa fixa total/orçamento de custeio do campus) x 100	Medir o percentual de comprometimento do orçamento de custeio do campus com as despesas fixas.	Infraestrutura e Aprendizagem/ Otimizar a aplicação dos recursos públicos	Relatórios Internos da DIRPLAD e Matriz de Rateio do campus	Semestral
Total de recursos aplicados em melhoria da infraestrutura do campus = $\Sigma$ (recursos orçamentários de custeio e de capital aplicados na melhoria da infraestrutura do campus)	Medir o total de recursos orçamentários de custeio e de capital do campus aplicados na melhoria da infraestrutura do campus.	Infraestrutura e Aprendizagem/ Melhorar a infraestrutura do campus	Tesouro Gerencial, Portal de Transparência do Governo Federal, Sistema de Orçamento e Gestão da UTFPR.	Anual
Porcentagem de sucesso de novas fontes de recursos = (Quantidade de projetos que obtiveram êxitos em que a DIRPLAD participou/Total de projetos de novas fontes de recursos que teve participação da DIRPLAD) x 100	Medir a porcentagem de sucesso de projetos conduzidos ou orientados pela DIRPLAD que de alguma forma contribuíram para ampliação de novas fontes de recursos para o campus.	Infraestrutura e Aprendizagem/ Contribuir para a ampliação de fontes de recursos	Relatórios Internos das Diretorias de Áreas.	Semestral
Porcentagem de recursos destinados à qualificação de servidores = (Total de recursos orçamentários destinados à qualificação de servidores/Total do orçamento de custeio do campus) x 100	Medir o total de recursos orçamentários do campus destinados à qualificação de servidores.	Infraestrutura e Aprendizagem /Incentivar a qualificação dos servidores	Sistema de Orçamento e Gestão da UTFPR, Tesouro Gerencial, Portal de Transparência do Governo Federal	Trimestral
Coeficiente de participação dos	Medir o coeficiente de participação dos	Infraestrutura e Aprendizagem	Sistema de Orçamento e	Trimestral

Quadro 15 – Relação de indicadores formulados

(continua)

Indicador	Finalidade	Perspectiva/Objetivo	Fonte de dados	Periodicidade
servidores da DIRPLAD = Total de recursos orçamentários de destinados à qualificação de servidores da DIRPLAD/Total de recursos orçamentários destinados à qualificação de servidores	servidores da DIRPLAD em relação ao total de recursos orçamentários do campus destinados à qualificação de servidores	/Incentivar a qualificação dos servidores	Gestão da UTFPR, Tesouro Gerencial, Portal de Transparência do Governo Federal	
Taxa de transparência da DIRPLAD = (Total de prestações de contas disponibilizadas em meios digitais/total de prestações de contas que a DIRPLAD deve realizar) x 100	Medir a taxa porcentual de atendimento das prestações de contas da DIRPLAD em meios digitais de acordo com a Lei de acesso à informação	Processos Internos /Realizar a prestação de contas periódicas em meios digitais	Lei de Acesso à Informação Pública	Mensal
Porcentagem de execução do plano preventivo de manutenção das edificações = (Serviços Executados/Serviços Planejados) x 100	Medir o porcentual executado do plano preventivo de manutenção das edificações em relação ao planejado.	Processos Internos/Executar o plano preventivo de manutenção das edificações	Plano Preventivo de Manutenção das Edificações do Campus	Trimestral
Taxa de qualidade dos processos = (Total de processos gerados pela DIRPLAD e seus setores que não constem documentos cancelados ou inconsistências/Total de processos gerados pela DIRPLAD e seus setores) x 100	Medir a taxa total de processos gerados pelos setores da DIRPLAD que não constam documentos cancelados ou algum tipo de inconsistência.	Processos Internos/Ter padrão de qualidade elevado nos processos	SEI	Mensal
Porcentual de atendimento das necessidades das coordenações de cursos = (orçamento enviado para as coordenações de cursos/total das necessidades das coordenações de curso) x 100	Medir se os recursos enviados para as coordenações de cursos são suficientes para atender as prioridades constantes no plano de necessidades do campus.	Processos Internos/Aperfeiçoar a matriz interna de rateio do campus	Plano Anual de Necessidades do Campus ou Plano Anual de Contratações e Matriz Interna de Rateio do Campus.	Anual
Quantidade de recomendações = número de recomendações de órgãos de controles direcionados à DIRPLAD GP	Medir a quantidade de recomendações que os órgãos de controle direcionam para a diretoria.	Resultados para Clientes, Usuários e Beneficiários/ Ser a DIRPLAD com menos recomendações	Plano de Providências Permanente.	Anual

Quadro 15 - Relação de indicadores formulados

(continua)

Indicador	Finalidade	Perspectiva/Objetivo	Fonte de dados	Periodicidade
		dos órgãos de controle		
Total de recursos orçamentários destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade do campus = $\Sigma$ (recursos de custeio e de capital do orçamento do campus destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade)	Mensurar o total de recursos orçamentários do campus destinados para as ações da Comissão de Sustentabilidade do campus.	Resultados para Clientes, Usuários e Beneficiários /Apoiar as ações da Comissão de Sustentabilidade do campus	Sistema de Orçamento e Gestão da UTFPR	Anual
Total de recursos orçamentários destinados às diretorias finalísticas do campus = $\Sigma$ (recursos de custeio e de capital do orçamento do campus destinados às diretorias finalísticas do campus)	Mensurar o total de recursos orçamentários do campus destinados para cada uma das diretorias de áreas do campus.	Resultados para Clientes, Usuários e Beneficiários/ Apoiar ações das diretorias finalísticas da instituição	Sistema de Orçamento e Gestão da UTFPR	Anual
Quantidade de novos ambientes = Total de novos ambientes criados no campus	Medir a quantidade de novos ambientes criados no campus.	Resultados para Clientes, Usuários e Beneficiários /Apoiar a DIRGE na criação de novos ambientes	Relatórios Internos do DEPRO.	Anual
Coeficiente de satisfação dos usuários = $\Sigma$ notas de avaliação de todos os departamentos da DIRPLAD/Quantidade de departamentos avaliados	Mensurar a nota média de satisfação dos usuários dos serviços da DIRPLAD.	Resultados para Clientes, Usuários e Beneficiários/Aumentar a satisfação dos usuários dos serviços da DIRPLAD	Sistema de Avaliação dos Setores.	Anual
Quantidade de ações = número de ações que a DIRPLAD desenvolve e que contribui para o aprimoramento da gestão pública	Demonstrar a quantidade total de ações desenvolvidas na DIRPLAD que contribuem para o aprimoramento da gestão pública	Resultados para a Sociedade /Contribuir para o aprimoramento da gestão pública	Relatórios Internos da DIRPLAD.	Anual
Quantidade de reclamações da DIRPLAD = Total de reclamações dos serviços prestados pela DIRPLAD	Medir a quantidade de reclamações da DIRPLAD em relação aos seus serviços prestados.	Resultados para a Sociedade /Prestar um serviço público de qualidade	Sistema de Ouvidoria do Campus e e-mail da diretoria.	Anual
Taxa de processos que contribuem para o desenvolvimento	Demonstrar o percentual de pregões do campus que	Resultados para a Sociedade /Contribuir para	SIASG	Anual

**Quadro 15 - Relação de indicadores formulados**

				(conclusão)
Indicador	Finalidade	Perspectiva/Objetivo	Fonte de dados	Periodicidade
sustentável = (total de pregões realizados com observância de critérios sustentáveis/total de pregões realizados pelo campus) x 100	contribuem para o desenvolvimento sustentável.	o desenvolvimento sustentável local e regional		
Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD = (Total de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD/Total de alunos formados) x 100	Demonstrar o percentual de alunos formados que receberam algum tipo de auxílio/bolsa executado pela DIRPLAD.	Resultados para a Sociedade/ Contribuir para a formação de profissionais capacitados para enfrentar os reais desafios da sociedade	Sistema Acadêmico. Tesouro Gerencial, Portal de Transparência do Governo Federal.	Semestral

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A primeira rodada de formulação de indicadores apresentou 19 indicadores propostos para os 18 objetivos do mapa estratégico da DIRPLAD. Em relação à quantidade ideal de indicadores de um modelo de planejamento baseado no BSC, Uchoa (2013) informa que a estratégia da organização seja traduzida em até 30 indicadores.

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação do desempenho das organizações. A escolha de um indicador deve levar em consideração um conjunto de critérios básicos (atributos) para garantir, posteriormente, a sua operacionalização (BAHIA, 2021). O questionário aplicado junto aos servidores da DIRPLAD, participantes do grupo de discussão, apresentou os seguintes critérios para análise dos indicadores: utilidade, validade, confiabilidade, disponibilidade, simplicidade, estabilidade, periodicidade de aferição, tempestividade e publicidade, conforme quadro 16.

**Quadro 16 – Características dos atributos dos indicadores**

(continua)

Crítérios	Característica
Utilidade	Analisa se o indicador é capaz de suportar decisões seja no nível operacional, tático ou estratégico.
Validade	Analisa a capacidade do indicador representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar.
Confiabilidade	Analisa se a fonte e o método de cálculo do indicador são confiáveis.
Disponibilidade	Analisa se os dados necessários para o cálculo do indicador são de fáceis obtenções.
Simplicidade	Analisa se o indicador é de fácil compreensão.
Estabilidade	Analisa se o indicador possui estabilidade temporal e metodológica.

**Quadro 16 - Características dos atributos dos indicadores****(conclusão)**

<b>Crítérios</b>	<b>Característica</b>
Periodicidade de Aferição	Analisa se a frequência com que o indicador é calculado não é muito longa.
Tempestividade	Analisa se a informação do indicador estará disponível quando necessária para a tomada de decisão.
Publicidade	Analisa a facilidade de acesso às informações primárias, ao procedimento utilizado para o cálculo e à série histórica de aferição do indicador.

**Fonte: Brasil (2020c) e Bahia (2021).**

O Manual de Gestão estratégica do ME - 2020 sugere que os indicadores sejam avaliados ao menos nos seguintes atributos: utilidade, disponibilidade, confiabilidade da fonte, tempestividade, simplicidade e representatividade. No questionário aplicado, o atributo de representatividade foi avaliado como atributo de validade, dessa maneira, o mínimo de atributos sugeridos pelo Manual foi considerado na avaliação dos indicadores formulados.

O questionário foi enviado para os 07 servidores que participaram do grupo de discussão da DIRPLAD, sendo respondido por 06 servidores. Para preservar os nomes dos participantes foram definidas as seguintes siglas: S1 – servidor 1, S2 – servidor 2, S3 – servidor 3, S4 – servidor 4, S5 – servidor 5 e S6 – servidor 6. As respostas aos atributos analisados poderiam ser positivas (P), neutras (X) ou negativas (N). Os resultados da aplicação do questionário são apresentados no quadro 17.

**Quadro 17 – Respostas do questionário sobre a adequabilidade dos indicadores****(continua)**

<b>Participante</b>	<b>Indicador</b>	<b>U</b>	<b>V</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>E</b>	<b>PA</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
S1	Porcentagem de Investimentos em TI	P	P	P	P	P	P	P	P	P
S2	Porcentagem de Investimentos em TI	P	P	P	P	P	P	P	P	P
S3	Porcentagem de Investimentos em TI	P	P	P	X	P	X	P	X	P
S4	Porcentagem de Investimentos em TI	X	P	P	P	P	P	P	P	P
S5	Porcentagem de Investimentos em TI	P	P	P	P	P	P	P	P	P
S6	Porcentagem de Investimentos em TI	P	P	P	P	P	P	X	X	X
S1	Porcentagem de Comprometimento do Custeio	P	P	P	P	P	P	P	P	N
S2	Porcentagem de Comprometimento do Custeio	P	P	P	P	P	P	P	P	P
S3	Porcentagem de Comprometimento do Custeio	P	P	P	P	X	X	X	P	P
S4	Porcentagem de Comprometimento do Custeio	P	P	P	P	P	P	P	P	P
S5	Porcentagem de Comprometimento do Custeio	P	P	X	X	P	P	P	P	P
S6	Porcentagem de Comprometimento do Custeio	P	P	P	P	P	P	X	P	X







**Quadro 17 - Respostas do questionário sobre a adequabilidade dos indicadores (conclusão)**

Participante	Indicador	U	V	C	D	S	E	PA	T	P
S1	Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD	P	P	X	X	P	P	P	P	N
S2	Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD	P	P	P	P	P	P	P	P	N
S3	Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD	X	X	X	X	X	X	X	X	X
S4	Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD	X	X	P	P	P	P	P	P	X
S5	Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD	P	P	P	P	P	P	P	P	N
S6	Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD	P	P	P	P	P	P	X	P	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para o indicador ser considerado adequado, a fim de ser utilizado pela DIRPLAD, a maioria dos participantes devem avaliá-lo positivamente em pelo menos 05 dos 09 atributos.

De acordo com as respostas apresentadas no questionário pode-se concluir que os indicadores: porcentagem de investimentos em TI, porcentagem de comprometimento do custeio, total de recursos aplicados em melhoria da infraestrutura do campus, porcentagem de sucesso de novas fontes de recursos, porcentagem de recursos destinados à qualificação de servidores, coeficiente de participação dos servidores da DIRPLAD, taxa de transparência da DIRPLAD, porcentagem de execução do plano preventivo de manutenção das edificações, taxa de qualidade dos processos, percentual de atendimento das necessidades das coordenações de cursos, quantidade de recomendações, total de recursos orçamentários destinados às ações da comissão de sustentabilidade do campus, total de recursos orçamentários destinados às diretorias finalísticas do campus, coeficiente de satisfação dos usuários, quantidade de reclamações da DIRPLAD, taxa de processos que contribuem para o desenvolvimento sustentável e percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD foram considerados adequados. Já os indicadores quantidade de novos ambientes e quantidade de ações foram considerados inadequados.

No lugar dos dois indicadores considerados inadequados foram formulados os indicadores de taxa de atendimento de solicitação de criação de novos ambientes e quantidade de ações com outras variáveis no seu cálculo, conforme quadro 18.

**Quadro 18 – Indicadores formulados na segunda rodada**

Indicador	Finalidade	Perspectiva/Objetivo	Fonte de dados	Periodicidade
Taxa de atendimento de solicitação de criação de novos ambientes = (Total de ambientes criados/Total de solicitações de novos ambientes) x 100	Medir a taxa de atendimento de solicitação de novos ambientes.	Resultados para Clientes, Usuários e Beneficiários/Apoiar a DIRGE na criação de novos ambientes	Sistema de Chamados do DEPRO.	Anual
Quantidade de ações = Total de vezes que a DIRPLAD ou seus setores foram citados como exemplos nos relatórios dos órgãos de controle	Demonstrar para a sociedade a quantidade de ações desenvolvidas na DIRPLAD que contribuem para o aprimoramento da gestão pública.	Resultados para a Sociedade/Contribuir para o aprimoramento da gestão pública	Relatórios dos Órgãos de Controle	Anual

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os resultados da segunda rodada de aplicação do questionário são apresentados no quadro 19. O questionário foi enviado para os 07 servidores que participaram do grupo de discussão da DIRPLAD, sendo respondido por 06 servidores. Para preservar os nomes dos participantes foram definidas as seguintes siglas: S1 – servidor 1, S2 – servidor 2, S3 – servidor 3, S4 – servidor 4, S5 – servidor 5 e S6 – servidor 6. As respostas aos atributos analisados poderiam ser positivas (P), neutras (X) ou negativas (N).

**Quadro 19 – Respostas do questionário da segunda rodada de formulação dos indicadores (continua)**

Participante	Indicador	U	V	C	D	S	E	P	T	P
S1	Taxa de Atendimento Criação de Novos Ambientes	N	X	P	P	P	N	P	P	P
S2	Taxa de Atendimento Criação de Novos Ambientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X
S3	Taxa de Atendimento Criação de Novos Ambientes	P	P	P	P	P	P	P	P	N
S4	Taxa de Atendimento Criação de Novos Ambientes	P	P	P	P	P	P	P	P	N
S5	Taxa de Atendimento Criação de Novos Ambientes	P	P	P	P	P	X	P	P	P
S6	Taxa de Atendimento Criação de Novos Ambientes	P	N	X	X	X	N	P	P	N

**Quadro 19 – Respostas do questionário da segunda rodada de formulação dos indicadores (conclusão)**

Participante	Indicador	U	V	C	D	S	E	P	T	P
S1	Quantidade de Ações	P	P	P	P	P	P	P	P	P
S2	Quantidade de Ações	P	P	P	P	P	P	P	P	P
S3	Quantidade de Ações	X	N	P	P	P	N	P	P	N
S4	Quantidade de Ações	P	P	P	P	P	P	N	P	N
S5	Quantidade de Ações	P	P	P	P	P	X	P	P	P
S6	Quantidade de Ações	P	P	P	X	X	P	P	P	P

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme pode-se observar nos resultados da aplicação da segunda rodada do questionário, os indicadores taxa de criação de novos ambientes e quantidade de ações foram considerados adequados pela maioria dos servidores por obterem respostas positivas em pelo menos 05 atributos dos 09 avaliados.

A fim de evitar que o sistema de medição proposto neste trabalho apresente uma falta de objetividade e uma falta de conexão entre a estratégia, os meios e os resultados foram definidos indicadores tanto de esforços como de resultados, essa mescla de indicadores é a chave para a estruturação de um sistema balanceado de medição (ZIMMERMAN, 2015).

Para a realização da classificação dos indicadores em indicadores de esforço e de resultado foi adotada a tipologia de cadeia de valor, de forma a permitir a identificação de seis dimensões do desempenho (6Es), com distintos objetos de mensuração em cada uma dessas dimensões. A tipologia da cadeia de valor e os 6Es do desempenho, de acordo com Brasil (2009), mensura o que a organização deve realizar para produzir um resultado significativo no futuro, esse é um modelo que pode ser aplicado em vários níveis da administração pública, ele é constituído das dimensões de esforço que abrange as categorias básicas de indicadores de desempenho: economicidade, execução e excelência; e a de resultado que abrange as seguintes categorias básicas de indicadores: eficiência, eficácia e efetividade. O quadro 20 apresenta as dimensões de desempenho, suas seis categorias básicas de indicadores, suas descrições e suas subdimensões que qualificam e auxiliam na caracterização de tipologias de indicadores a serem utilizados.

**Quadro 20 – Características dos 6Es do desempenho**

(continua)

Dimensão	Categoria básica de indicadores	Descrição	Subdimensão
Resultado	Eficiência	é a relação entre os produtos/serviços gerados	Produtividade da organização ou da unidade; tempo de ciclo,

Quadro 20 - Características dos 6Es do desempenho

(conclusão)

Dimensão	Categoria básica de indicadores	Descrição	Subdimensão
		(outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.	frequência de entrega, tempo de desenvolvimento de novos bens e serviços, desperdício; custo unitário do serviço/bem/valor entregue.
Resultado	Eficácia	é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiários direto dos produtos e serviços da organização).	Serviços, bens e valores entregues pela organização ou unidade; durabilidade técnica, estética, qualidade percebida, confiabilidade, tempestividade, inovação etc.
Resultado	Efetividade	são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos, está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Está relacionada com a missão da instituição.	Resultados da organização; satisfação dos <i>stakeholders</i> , melhoria da gestão etc.
Esforço	Economicidade	está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo <i>input</i> , gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.	Quantidade de recursos; qualidade dos recursos: durabilidade técnica, estética, qualidade percebida, confiabilidade, tempestividade, inovação etc.
Esforço	Excelência	é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal.	Liderança, estratégia e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos; conformidade: retrabalho, erros, responsabilidade ambiental, infraestrutura (conforto etc.), medidas e especificações, segurança, transparência, confidencialidade, acessibilidade, confiabilidade, inovação, prazo etc.
Esforço	Execução	refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.	Execução física e financeira; quantidade e qualidade dos serviços, bens e valores entregues aos processos finalísticos.

Fonte: Brasil (2009, p. 19 – 20).

Já o quadro 21 apresenta a classificação de cada um dos indicadores considerados adequados de acordo com a sua dimensão e categoria básica.

**Quadro 21 – Classificação dos indicadores propostos de acordo com os 6 Es**

Indicador	Dimensão	Categoria Básica
Porcentagem de investimentos em TI	Esforço	Execução
Porcentagem de comprometimento do custeio	Esforço	Economicidade
Total de recursos aplicados em melhoria da infraestrutura do campus	Esforço	Execução
Porcentagem de sucesso de novas fontes de recursos	Resultado	Eficiência
Porcentagem de recursos destinados à qualificação de servidores	Esforço	Execução
Coeficiente de participação dos servidores da DIRPLAD	Resultado	Eficácia
Taxa de transparência da DIRPLAD	Esforço	Excelência
Porcentagem de execução do plano preventivo de manutenção das edificações	Esforço	Execução
Taxa de qualidade dos processos	Esforço	Excelência
Porcentual de atendimento das necessidades das coordenações de cursos	Resultado	Eficácia
Quantidade de recomendações	Esforço	Excelência
Total de recursos orçamentários destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade do campus	Esforço	Execução
Total de recursos orçamentários destinados para cada uma das três diretorias finalísticas do campus	Esforço	Execução
Coeficiente de satisfação dos usuários	Resultado	Eficácia
Quantidade de reclamações da DIRPLAD	Esforço	Excelência
Taxa de processos que contribuem para o desenvolvimento sustentável	Resultado	Efetividade
Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD	Resultado	Eficácia
Taxa de criação de novos ambientes	Resultado	Eficácia
Quantidade de ações	Resultado	Eficácia

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na elaboração de metas deve-se considerar fatores de contexto e as linhas-de-base apuradas por meio dos valores iniciais dos indicadores (ZIMMERMAN, 2015). Para a sugestão de metas à DIRPLAD, primeiramente, foi necessária a identificação de linhas-de-base, isso se deu por meio de consultas aos sistemas da instituição e ao Portal de Transparência do Governo Federal a fim de levantar os dados e informações necessárias para o cálculo dos indicadores que foram considerados adequados. O quadro a seguir apresenta os indicadores com os resultados alcançados pelo campus em 2020.

**Quadro 22 – Resultados do campus em 2020**

(continua)

Indicador	Fórmula	Cálculo
Porcentagem de Investimentos em TI	Porcentagem de investimentos em TI = (despesas empenhadas em serviços de TI + despesas empenhadas em equipamentos de TI/orçamento de custeio + orçamento de capital) x 100	$(56.174,90/2.242.225,23 + 118.478,96) \times 100 = 2,38\%$
Porcentagem de Comprometimento do Custeio	Porcentagem de comprometimento do custeio = (Despesa fixa	$(1.595.739,22/2.242.225,23) \times 100 = 71,17\%$

Quadro 22 - Resultados do campus em 2020

(continua)

Indicador	Fórmula	Cálculo
	total/orçamento de custeio do campus) x 100	
Total de recursos aplicados em melhoria da infraestrutura do campus	Total de recursos aplicados em melhoria da infraestrutura do campus = $\Sigma$ (recursos orçamentários de custeio e de capital aplicados na melhoria da infraestrutura do campus)	R\$294.210,08
Porcentagem de sucesso de novas fontes de recursos	Porcentagem de sucesso de novas fontes de recursos = (Quantidade de projetos que obtiveram êxitos em que a dirplad participou/Total de projetos de novas fontes de recursos que teve participação da DIRPLAD) x 100	(0/0) * 100 = 0
Porcentagem de recursos destinados à qualificação de servidores	Porcentagem de recursos destinados à qualificação de servidores = (Total de recursos orçamentários destinados à qualificação de servidores/Total do orçamento de custeio do campus) x 100	(15.000,00/2.242.225,23) x 100 = 0,67%
Coefficiente de participação dos servidores da DIRPLAD	Coefficiente de participação dos servidores da DIRPLAD = Total de recursos orçamentários de destinados à qualificação de servidores da DIRPLAD/Total de recursos orçamentários destinados à qualificação de servidores	5.460,00/15.000,00 = 0,364
Taxa de transparência da DIRPLAD	Taxa de transparência da DIRPLAD = (Total de prestações de contas disponibilizadas em meios digitais/total de prestações de contas que a DIRPLAD deve realizar) x 100	(2/4) * 100 = 50%
Porcentagem de execução do plano preventivo de manutenção das edificações	Porcentagem de execução do plano preventivo de manutenção das edificações = (Serviços Executados/Serviços Planejados) x 100	(93/185) * 100 = 50,27%
Taxa de qualidade dos processos	Taxa de qualidade dos processos = (Total de processos gerados pela DIRPLAD e seus setores que não constem documentos cancelados ou inconsistências/Total de processos gerados pela DIRPLAD e seus setores) x 100	(400/450) x 100 = 88,88%
Porcentual de atendimento das necessidades das coordenações de cursos	Porcentual de atendimento das necessidades das coordenações de cursos = (orçamento enviado para as coordenações de cursos/total das necessidades das coordenações de curso) x 100	(105.000,00/79.615,92) * 100 = 131,88%
Quantidade de recomendações	Quantidade de recomendações = número de recomendações de órgãos de controles direcionados à DIRPLAD GP	09

**Quadro 22 - Resultados do campus em 2020****(conclusão)**

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Cálculo</b>
Total de recursos orçamentários destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade do campus	Total de recursos orçamentários destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade do campus = $\Sigma$ (recursos de custeio e de capital do orçamento do campus destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade)	R\$15.088,82
Total de recursos orçamentários destinados às diretorias finalísticas do campus	Total de recursos orçamentários destinados às diretorias finalísticas do campus = $\Sigma$ (recursos de custeio e de capital do orçamento do campus destinados diretorias finalísticas do campus)	R\$100.000,00
Taxa de atendimento de solicitação de criação de novos ambientes	Taxa de atendimento de solicitação de criação de novos ambientes = (Total de ambientes criados/Total de solicitações de novos ambientes) x 100	$(1/2) * 100 = 50\%$
Coefficiente de satisfação dos usuários	Coefficiente de satisfação dos usuários = $\Sigma$ notas de avaliação de todos os departamentos da DIRPLAD/Quantidade departamentos avaliados	$544/6 = 90,67$
Quantidade de Ações	Quantidade de ações = Total de vezes que a DIRPLAD ou seus setores foram citados como exemplos nos relatórios dos órgãos de controle	01
Quantidade de reclamações da DIRPLAD	Quantidade de reclamações da DIRPLAD = Total de reclamações dos serviços prestados pela DIRPLAD	00
Taxa de processos que contribuem para o desenvolvimento sustentável	Taxa de processos que contribuem para o desenvolvimento sustentável = (total de pregões realizados com observância de critérios sustentáveis/total de pregões realizados pelo campus) x 100	$(04/17) * 100 = 23,53\%$
Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD	Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD = (Total de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD/Total de alunos formados) x 100	$(41/69) * 100 = 59,42\%$

**Fonte: Elaborado pelo autor (2021).**

Posteriormente foi consultada a DIRPLAD a fim de verificar se o orçamento de 2021 teve aumento ou redução em relação ao orçamento de 2020.

Segundo informação do diretor de planejamento e administração do campus, o orçamento de 2021 apresentou uma redução em seu custeio de 9,09% e uma redução de 74,68% no orçamento de capital.

Os resultados das linhas-de-base, a redução orçamentária do campus em 2021 e a redução da mão-de-obra dos terceirizados do campus por causa da suspensão das aulas presenciais e do trabalho remoto dos servidores ocasionados pela Covid-19, são os fatores considerados para as metas sugeridas. O quadro 23 apresenta as metas sugeridas para cada indicador para os exercícios financeiros de 2021 e 2022.

**Quadro 23 - Painel de indicadores e metas**

(continua)

<b>Indicador</b>	<b>Resultado 2020</b>	<b>Metas 2021</b>	<b>Metas 2022</b>
Porcentagem de investimentos em TI = (despesas empenhadas em serviços de TI + despesas empenhadas em equipamentos de TI/orçamento de custeio + orçamento de capital) x 100	2,38%	Manter em 2,38%	Aumentar para 5%
Porcentagem de comprometimento do custeio = (Despesa fixa total/orçamento de custeio do campus) x 100	71,17%	Diminuir para 60%	Manter em 60%
Total de recursos orçamentários do campus aplicados em melhoria da infraestrutura do campus = $\Sigma$ (recursos orçamentários de custeio e de capital aplicados na melhoria da infraestrutura do campus)	R\$294.210,08	Manter em R\$294.210,08	Aumentar para R\$350.000,00
Porcentagem de sucesso de novas fontes de recursos = (Quantidade de projetos que obtiveram êxitos em que a dirplad participou/Total de projetos de novas fontes de recursos que teve participação da DIRPLAD) x 100	0	Ter êxito em pelo menos 50% dos projetos apresentados à DIRPLAD, no caso de haver mais de 01 projeto apresentado. 100% se haver 01 projeto apresentado a DIRPLAD	Ter êxito em pelo menos 50% dos projetos apresentados à DIRPLAD, no caso de haver mais de 01 projeto apresentado. 100% se haver 01 projeto apresentado a DIRPLAD
Porcentagem de recursos destinados à qualificação de servidores = (Total de recursos orçamentários destinados à qualificação de servidores/Total do orçamento de custeio do campus) x 100	0,67%	Aumentar para 1%	Aumentar para 1,5%
Coefficiente de participação dos servidores da DIRPLAD = Total de recursos orçamentários de destinados à qualificação de servidores da DIRPLAD/Total de recursos	0,364	Aumentar para 0,50	Manter em 0,50

Quadro 23 - Painel de indicadores e metas

(continua)

Indicador	Resultado 2020	Metas 2021	Metas 2022
orçamentários destinados à qualificação de servidores			
Taxa de transparência da DIRPLAD = (Total de prestações de contas disponibilizadas em meios digitais/total de prestações de contas que a DIRPLAD deve realizar) x 100	50%	Aumentar para 75%	Aumentar para 100%
Porcentagem de execução do plano preventivo de manutenção das edificações = (Serviços Executados/Serviços Planejados) x 100	50,27%	Aumentar para 75%	Aumentar para 90%
Taxa de qualidade dos processos = (Total de processos gerados pela DIRPLAD e seus setores que não constem documentos cancelados ou inconsistências/Total de processos gerados pela DIRPLAD e seus setores) x 100	88,88%	Aumentar para 90%	Aumentar para 95%
Porcentual de atendimento das necessidades das coordenações de cursos = (orçamento enviado para as coordenações de cursos/total das necessidades das coordenações de curso) x 100	131,88%	Atender a 100%	Atender a 100%
Quantidade de recomendações = número de recomendações de órgãos de controles direcionados à DIRPLAD GP	09	Diminuir para 06	Diminuir para 03
Total de recursos orçamentários destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade do campus = $\Sigma$ (recursos de custeio e de capital do orçamento do campus destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade)	R\$15.088,82	Manter em R\$15.088,82	Aumentar para R\$20.000,00
Total de recursos orçamentários destinados às diretorias finalísticas do campus = $\Sigma$ (recursos de custeio e de capital do orçamento do campus destinados diretorias finalísticas do campus)	R\$100.000,00	Manter em R\$100.000,00	Aumentar para R\$130.000,00
Taxa de atendimento de solicitação de criação de novos ambientes = (Total de ambientes criados/Total de solicitações de novos ambientes) x 100	50%	Atender a 100% das solicitações	Atender a 100% das solicitações
Coeficiente de satisfação dos usuários = $\Sigma$ notas de avaliação de todos os departamentos da DIRPLAD/Quantidade departamentos avaliados	90,67	Aumentar para 92,5	Aumentar para 95
Quantidade de ações = Total de vezes que a DIRPLAD ou seus setores foram citados como exemplos nos relatórios dos órgãos de controle	01	Aumentara para 02	Aumentar para 03

**Quadro 23 - Painel de indicadores e metas**

Indicador	Resultado 2020	(conclusão)	
		Metas 2021	Metas 2022
Quantidade de reclamações da DIRPLAD = Total de reclamações dos serviços prestados pela DIRPLAD	00	Manter em 00	Manter em 00
Taxa de processos que contribuem para o desenvolvimento sustentável = (total de pregões realizados com observância de critérios sustentáveis/total de pregões realizados pelo campus) x 100	23,53%	Aumentar para 35%	Aumentar para 50%
Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD = (Total de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD/Total de alunos formados) x 100	59,42%	Manter em 59,42%	Aumentar para 60%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Destaca-se que as metas estão sugeridas até o ano de 2022, esse ano será o último ano de vigência do PDI 2018-2022 da UTFPR. Para as metas do ano de 2022 foi considerado que o campus receberá no mínimo os mesmos valores que recebeu no ano de 2020.

Por fim, destaca-se que a elaboração do relatório técnico se deu por meio da elaboração do Produto Técnico Tecnológico – PTT.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido a relevância do tema gestão estratégica para a Administração Pública Federal, observada por meio das edições de vários normativos legais sobre o tema, este trabalho contribui para fomentar a atuação estratégica dos gestores do campus, por meio da apresentação de uma ferramenta aplicada.

A aplicação da metodologia proposta apresentou como benefícios para o campus: a realização do alinhamento dos objetivos estratégicos do PDI da instituição com os objetivos específicos do campus, a facilidade para os servidores da diretoria observarem quais são os objetivos e metas para os seus respectivos departamentos, a disponibilização de um instrumento capaz de realizar tanto o monitoramento e controle das metas quanto auxiliar no processo de prestação de contas.

O objetivo geral desta pesquisa, que constitui em propor uma metodologia para aplicação do *Balanced Scorecard* – BSC no campus Guarapuava da UTFPR, foi atingido integralmente com a concretização de cada um dos cinco objetivos específicos, que foram sendo alcançados de acordo com as etapas sugeridas nesse estudo.

Na elaboração dos indicadores, dos sistemas utilizados para o levantamento de dados e informações para o cálculo das linhas-de-base dos indicadores, somente o Portal de Transparência do Governo Federal é de acesso público. Já quanto as informações que não necessitaram de acesso a sistemas, destacam-se os relatórios dos órgãos de controle e o plano anual de compras que são informações de acesso público.

O valor do orçamento utilizado para o cálculo dos indicadores é o orçamento aprovado pelo Conselho Universitário da UTFPR – COUNI. Para não afetar a comparabilidade dos resultados dos indicadores entre os anos, os recursos que são enviados ao final do exercício financeiro não foram considerados para os cálculos deles.

Para que essa proposta possa ser implementada no campus a partir do painel de indicadores e metas, de uma forma que contribua para o fortalecimento da gestão estratégica do campus, recomenda-se à DIRPLAD que além de definir os projetos estratégicos da diretoria estabeleça que:

a) o Departamento de Orçamento, Finanças e Contabilidade – DEOFI será o responsável pela coleta dos dados e cálculo dos indicadores porcentagem de

investimentos em TI e porcentagem de recursos destinados à qualificação de servidores;

b) o Departamento de Projetos e Obras – DEPRO será o responsável pela coleta de dados e cálculo dos indicadores total de recursos orçamentários dos campus aplicados em melhoria da infraestrutura, porcentagem de execução do plano preventivo de manutenção das edificações e taxa de atendimento de criação de novos ambientes;

c) o Departamento de Materiais e Patrimônio – DEMAP será o responsável pela coleta de dados e cálculo do indicador taxa de processos que contribuem para o desenvolvimento sustentável;

d) a Assessoria de Planejamento e Administração – ASPLAD será a responsável pela coleta de dados e cálculo dos indicadores porcentagem de comprometimento do custeio, porcentagem de sucesso de novas fontes de recursos, coeficiente de participação dos servidores da DIRPLAD, taxa de transparência da DIRPLAD, percentual de atendimento das necessidades das coordenações de cursos, quantidade de recomendações, total de recursos orçamentários destinados às ações da comissão de sustentabilidade, total de recursos orçamentários destinados às diretorias finalísticas do campus, coeficiente de satisfação dos usuários, quantidade de ações, quantidade de reclamações da DIRPLAD e percentual de alunos formados que foram contemplados com qualquer tipo de recurso orçamentários executado pela DIRPLAD;

e) todos os seus departamentos serão responsáveis pela coleta de dados referente aos seus processos gerados para o cálculo do indicador taxa de qualidade dos processos; e

f) a ASPLAD será responsável pelo cálculo do indicador taxa de qualidade dos processos.

Durante a aplicação da metodologia proposta, foram observadas as seguintes facilidades: o comprometimento da equipe de gestão do campus, destacando as participações do diretor-geral e de todos os diretores de áreas no grupo de discussão realizado para a elaboração da Matriz *SWOT*; o comprometimento e as participações do diretor da DIRPLAD e de todos os seus servidores responsáveis ou chefes de departamentos no grupo de discussão realizado com os servidores da DIRPLAD.

Por outro lado, como dificuldades encontradas ao longo da pesquisa destacam-se às conciliações das agendas dos participantes dos grupos de discussão

e a não participação, no grupo de discussão da DIRPLAD, dos servidores com menos tempo de lotação na diretoria.

Esta dissertação gerou um relatório técnico conclusivo (produto técnico tecnológico), que apresenta a metodologia proposta e sua aplicação prática, com informações concisas desde o planejamento até a conclusão de todas as etapas realizadas.

Como estudos futuros, sugere-se a aplicação da metodologia proposta neste trabalho nas demais diretorias do campus e nas coordenações de cursos a fim de ser elaborado um mapa estratégico consolidado para o campus.

Por fim, sugere-se que as propostas de indicadores e metas apresentadas sejam revistas periodicamente, principalmente nos casos de: elaboração de novo PDI institucional, novas propostas de gestão e mudanças drásticas no valor do orçamento do campus.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Ed. Atlas, 2019.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo complicado**. São Paulo: Ed. Método, 2008.

ALMEIDA, F. B. de. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Ed. Saraiva Educação, 2020.

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Ed. Atlas, 2016.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1981.

BAHIA, L. O. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: ENAP, 2021.

BANDEIRA, H. T.; AMORIM, T. N. G. F. Percepção dos servidores públicos sobre planejamento estratégico organizacional: o caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do balanced scorecard. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, Sousa, v. 10, n. 2, p. 66-77, 2020.

BARCHET, G. **Direito Administrativo**. São Paulo: Ed. Método, 2016.

BEZERRA, F. W. C.; SILVA, F. E. M. da.; LEMOS, P. B. S.; SOUSA, R. L. de.; PAIVA, R. F. de.; ROCHA, P. T.; PINHEIRO, J. L. A implantação do Balanced Scorecard em instituições públicas: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 9, n. 2, p.1-17, 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 19 mai. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm)>. Acesso em: 08 jan. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIOIG. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm)>. Acesso em: 19 mai. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020**. Institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10531.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10531.htm)>. Acesso em: 19 mai. 2021.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 27 fev. 1967.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOIG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Brasília, DF: Presidência da República, 2020b. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>>. Acesso em: 05 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.180, de 06 de fevereiro de 2001**. Dispõe sobre a organização e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República,

2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10180.htm)>. Acesso em: 19 mai. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)>. Acesso em: 08 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 1.184, de 07 de outubro de 2005**. Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná e dá outras providências, 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11184.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11184.htm)>. Acesso em: 08 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a instituição do Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm)>. Acesso em: 19 mai. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. 2020a. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia\\_gestao\\_estrategica\\_v1-0.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia_gestao_estrategica_v1-0.pdf)>. Acesso em: 11 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Manual de Indicadores do Plano Plurianual 2020-2023**. 2020c. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-ppa/arquivos/manual-indicadores-ppa-2020-2023.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. 2009. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/613/1/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/613/1/guia_indicadores_jun2010.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, p. 07-40, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p.147-156, 2017.

CAMPOS, A. C. **Direito Administrativo Facilitado**. São Paulo: Método; Rio de Janeiro: Forense, 2019.

CANÇADO, A. C.; VILLELA, L. E.; SAUSEN, J. O. Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 69-84, 2016.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Ed. Atlas, 2020.

CASTRO, A. P.; BRITO, L. M. P.; SANTOS, R. S. dos.; VARELA, J. H. de S. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **Revista Holos**, Rio Grande do Norte, v. 2, p. 195-211, 2015.

CAZAGRANDE, G. S.; PONTES, A. T. Aplicação do planejamento estratégico situacional na Central de Abastecimento Farmacêutico de um hospital público de médio porte. **Revista Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 13, n. 1, p. 25-35, 2018.

CERVI, A. C.; CANDIDO, A. C.; Aplicação do balanced Scorecard no setor público: estudo de caso de uma assessoria jurídica da administração pública. **Revista PontodeAcesso**, Salvador, v. 13, n. 1, p. 154-170, 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos**. Barueri: Ed. Manole, 2018.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico – da intenção aos resultados**. São Paulo: Ed. Atlas, 2020.

COSTA, R. A. T.; SOUZA, M. V. P. A percepção holística da administração gerencial no serviço público. **Revista de Administração Geral**, Amapá, v. 1, n. 2, p. 138-153, 2015.

CUNHA, M. R.; KRATZ, L. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do Balanced Scorecard em um estudo de caso nas instituições

federais de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 46, p. 96-108, 2016.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2019.

DIAS, R. **Gestão pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização**. São Paulo: Ed. Atlas, 2017.

FACCHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2017.

FAGUNDES, E.; WIGGERS, H. M.; INNOCENTI, R. M.; PETRI, S. M. Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso. **Revista Navus**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 137-151, 2018.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. de L.; MIRANDA JUNIOR, N. da SILVA. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Revista Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 24, n. 2, p. 357-378, 2019.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2015.

FLACH, L.; MATTOS, L. K. de.; LUZ, S. R. P. da. O plano de desenvolvimento institucional como ferramenta de gestão: um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina. In: XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA - CIGU, 17., Mar del Plata. **Anais...** Florianópolis: INPEAU/UFSC, 2017, p. 1-16.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Ed. Atlas, 2019.

GODOI, C. K. Grupo de discussão como prática de pesquisa em estudos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 55, n. 6, p. 632-644, 2015.

GOMES, A. L. N.; SILVA, N. G. A. Modelos de administração pública presentes na gestão de instituições de ensino superior (IES). **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 13, Edição Especial 1, p. 21-37, 2020.

GUEDES, E. P.; SCHERER, F. L. O processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI): um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 240-253, 2015.

HEIL, G. P.; LAUX, R. O. Planejamento e gestão estratégica nas IES comunitárias. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 115-133, 2017.

HIONI, R.; PREARO, L. C. Planejamento estratégico na gestão escolar pública: um estudo na região metropolitana de São Paulo. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 706-730, 2020.

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

KNOPLOCK, G. M. **Manual de direito administrativo: teoria, doutrina e jurisprudência**. Rio de Janeiro: Ed. Forense; São Paulo: Ed. Método, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2017.

LUCCA, G. **Gestão estratégica balanceada: em enfoque nas boas práticas de gestão**. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.

MARTINS, G. de A. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2019.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo Brasileiro**. São Paulo: Ed. Malheiros, 2008.

MESQUITA, C. M.; SANTOS, J. F.; SILVA, A. F. da.; SILVA, A. M. Novos modelos de planejamento e controle de gestão nos hospitais públicos portugueses. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 239-256, 2018.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2015.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2010.

MONTEIRO, S.; RIBEIRO, V. The balanced scorecard as a tool for environmental management: Approaching the business context to the public sector. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, Reino Unido, v. 28, n. 3, p. 332-349, 2017.

NASCIMENTO, P. R. S. do.; SILVA, A. D. F. da. Gestão estratégica na administração pública: o caso da política “gestão por resultados” na rede estadual de ensino de Pernambuco. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, v. 9, n. 2, p. 24-51, 2018.

NOHARA, I. **Direito administrativo**. São Paulo: Ed. Atlas, 2020.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2018.

OLIVEIRA, J. M. de.; IZELLI, R. C. Indicadores de desempenho baseados no balanced scorecard: um modelo adaptado à administração pública. **Revista Fatec Zona Sul**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 37-51, 2018.

OLIVEIRA, P. H. de.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; DELMÔNICO, D. V. de G.; COELHO, F. de S.; SANTOS, F. C. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. Strategic management

in public administration: a balanced scorecard applicability framework in school management. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 458-482, 2020.

PEREZ, R. T.; FORGIARINI, G. A administração pública no Brasil moderno: os modelos burocrático e gerencial. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 37, n. 1, p. 283-304, 2016.

PINTO, M. M.; ANGIUS. B. M. Balanced scorecard na prática da gestão de um laboratório acadêmico. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 127-138, 2015.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n. 6, p. 61-78, 1996.

ROSA, M. M. da.; PETRI, S. M.; BIANCO, P.; DIAS, I. A. O balanced scorecard em organizações sem fins econômicos: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios - REEN**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 204-231, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. Penso, 2013.

SILVA, F. de A.; MÁRIO, P. do C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da nova sociologia institucional. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1401-1427, 2015.

SILVA, J. M. A. da. Administração pública e cultura patrimonialista. **Revista Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 25-41, 2017a.

SILVA, L. F. da. Planejamento estratégico em organizações públicas: o modelo utilizado no Ministério Público de Tocantins. **Revista Jurídica do Ministério Público do Estado do Tocantins**, Palmas, ano 8, n. 13, p. 81-99, 2015.

SILVA, T. A. da. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. In: VIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 8., Santa Cruz do Sul. **Anais...** Santa Cruz do Sul: Open Journal Systems, 2017b, p. 1-22.

SOUZA, M. L.; ARAUJO FILHO, R. Balanced scorecard: uma análise da eficácia nas escolas técnicas do governo do estado de Pernambuco. **Revista Exacta**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 11-26, 2016.

TAFFAREL, M. O balanced scorecard como ferramenta estratégica para os pequenos municípios. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - RPPI**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 59-80, 2018.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

UFPR. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2017-2021**. 2017. Disponível em: < <http://www.proplan.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2020/03/PDI-UFPR-2017-2021-1.-Revis%C3%A3o-2019-compactado.pdfMLMdt9Rv7>>. Acesso em: 19 mai. 2021.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2020-2024**. 2020. Disponível em: < <https://pdi.ufsc.br/files/2020/06/PDI-2020-2024.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2021.

UTFPR. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2018-2022**. 2017. Disponível em: < <https://cloud.utfpr.edu.br/index.php/s/15P0OcMLMdt9Rv7>>. Acesso em: 04 jan. 2021.

UTFPR. **Plano Pedagógico Institucional PPI**. 2019. Disponível em: < <https://cloud.utfpr.edu.br/index.php/s/Z3pqMqWkxbsCbLz> >. Acesso em: 04 jan. 2021.

UTFPR. **Regimento dos Campus da UTFPR**. 2009. Disponível em: < <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/y2EPBRd2Ht0T88n>>. Acesso em: 06 jan. 2021.

UTFPR. **Relatório de Gestão 2020**. 2021. Disponível em: [http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/rg\\_2020\\_final\\_jun21.pdf/view](http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/rg_2020_final_jun21.pdf/view)>. Acesso em: 06 ago. 2021.

VARELA, A. V.; BARBOSA, M. L. A.; FARIAS, M. G. G. Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 49-68, 2015.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

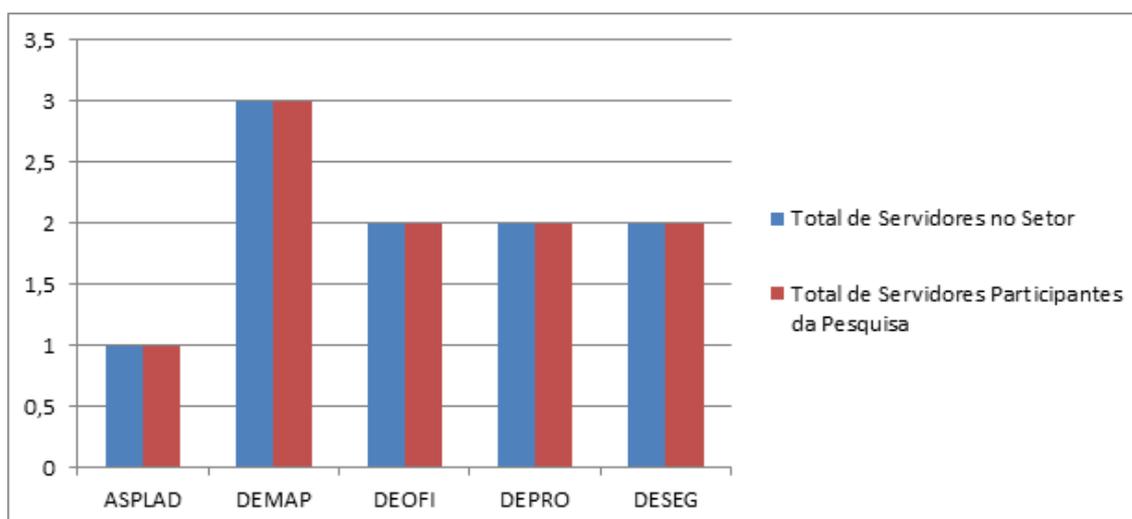
ZABOTTO, M. A. C.; ALVES, A. G. F. Elaboração e acompanhamentos de planos estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na estratégia como prática. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 2, p. 1-12, 2019.

ZIMMERMAN, F. **Gestão da estratégia com o uso do BSC**. Brasília: ENAP, 2015.

## APÊNDICE A - Resultado de Pesquisa sobre a Percepção dos Servidores Lotados na DIRPLAD do Campus Guarapuava da UTFPR sobre a Aplicação do PDI 2018-2022 nos Seus Departamentos

O universo pesquisado no mês de agosto de 2020 foi composto de 10 servidores lotados nos seguintes departamentos: Assessoria de Planejamento e Administração – ASPLAD, Departamento de Materiais e Patrimônio – DEMAP, Departamento de Orçamento, Finanças e Contabilidade – DEOFI, Departamento de Projetos e Obras – DEPRO e Departamento de Serviços Gerais – DESEG, todos vinculados à Diretoria de Planejamento e Administração, no campus Guarapuava da UTFPR. Foram obtidas 10 respostas, o que corresponde a 100% do universo pesquisado, conforme evidenciado no gráfico abaixo.

**Gráfico 1 - Total de Servidores no Setor x Total de Servidores Participantes da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O levantamento sociodemográfico e funcional dos servidores foi constituído por idade, sexo, tempo de trabalho no campus, tempo de trabalho em setores vinculados à DIRPLAD e última formação concluída. Observa-se a predominância de gênero do sexo masculino, com 70%, equivalente à participação de 07 homens e, conseqüentemente, a participação do gênero do sexo feminino foi de 30%, equivalente 03 mulheres.

Quanto à idade, com o intuito facilitar a análise, optou-se por estabelecer conjuntos de faixas etárias: i) entre 18 e 30 anos; e ii) entre 31 e 40 anos. Sendo predominante a faixa etária entre 31 e 40 anos, com 07 servidores, o que corresponde a 70% da amostra.

O tempo de trabalho na UTFPR e nos setores vinculados à DIRPLAD, também foram escalonados por faixas: i) de 01 a 05 anos; e ii) de 06 a 10 anos. A faixa “de 06 a 10 anos” corresponde a 70%, para o tempo de trabalho no campus. Em relação ao tempo de trabalho nos setores vinculados à DIRPLAD 70% dos servidores se encontram na faixa “06 a 10 anos”.

Em relação à variável última formação concluída percebe-se que todos os servidores da DIRPLAD são no mínimo especialistas, do total de entrevistados 60% são especialistas enquanto 40% são mestres.

A Tabela 1 elucida as características sociodemográficas e funcionais dos servidores pesquisados:

**Tabela 1 - Características sociodemográficas e funcionais dos servidores do campus**

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Idade	Entre 18 e 30 anos	03	30
	Entre 31 e 40 anos	07	70
	Total	10	100
Sexo	Feminino	03	30
	Masculino	07	70
	Total	10	100
Tempo de trabalho no câmpus	De 01 a 05 anos	03	30
	De 06 a 10 anos	07	70
	Total	10	100
Tempo de trabalho nos setores vinculados à DIRPLAD	De 01 a 05 anos	03	30
	De 06 a 10 anos	07	70
	Total	10	100
Última Formação Concluída	Especialização	06	60
	Mestrado	04	40
	Total	10	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Esta parte da pesquisa refere-se mais objetivamente à importância do PDI 2018-2022 da UTFPR na gestão estratégica do campus e seu desdobramento na DIRPLAD, através de questões relativas à participação do servidor no processo de discussão para elaboração do PDI 2018-2022 da UTFPR e se o servidor também teve participação em outros processos de discussão para elaboração de PDIs de anos

anteriores da instituição, juntamente com essas questões têm-se os quesitos de percepção dos servidores da DIRPLAD, estes últimos estão evidenciados a seguir:

1. Consigo verificar no meu setor os desdobramentos das metas e objetivos constantes no PDI 2018-2022.

2. No meu setor existe uma ampla difusão/comunicação do PDI da instituição.

3. Considero o PDI um importante instrumento de gestão estratégica.

4. Na minha opinião, somente o PDI é suficiente para a instituição mostrar para seu público interno e externo que existe um planejamento estratégico em execução.

5. Consigo enxergar facilmente no PDI da Instituição quais são os objetivos e metas que o meu setor é responsável por alcançar.

6. O meu setor consegue monitorar o cumprimento das metas e objetivos do PDI que é de nossa responsabilidade.

7. No meu setor, utilizamos uma ferramenta de controle para conseguir realizar o monitoramento das metas e objetivos do PDI que são de nossa responsabilidade.

8. O PDI da instituição apresenta indicador de desempenho para cada objetivo que meu setor deve atingir de uma forma clara e objetiva.

9. Somente o PDI é suficiente para que meu setor consiga apresentar para os usuários internos e externos os resultados alcançados em cada macro-objetivo.

10. Acho importante a existência de uma ferramenta que auxilie na apresentação e monitoramento dos resultados que o meu setor alcançou em relação às metas e objetivos descritos no PDI da Instituição.

11. Para cada ação executada no meu dia-a-dia de trabalho consigo enxergar facilmente qual é o macro-objetivo do PDI que está sendo atingido.

12. Considero que o uso de uma ferramenta que apresente indicadores de desempenho ajudaria no processo de prestação de contas do meu setor.

13. A utilização de uma ferramenta que seja flexível nas escolhas de objetivos e no desenho e implementação dos macro-objetivos estratégicos do PDI da instituição no meu campus, seria de bastante utilidade no meu setor.

14. Só o uso do PDI da instituição é suficiente para o processo de tomada de decisões no meu setor.

Conforme se demonstra na Tabela 2, a maioria dos servidores da DIRPLAD participou do processo de discussão para elaboração do PDI 2018-2022 da UTFPR,

60% participaram enquanto 40% não participaram. Já em relação à participação do processo de discussão para elaboração de PDIs de anos anteriores 70% dos servidores da DIPRLAD não participaram enquanto somente 30% dos servidores participaram.

**Tabela 2 – Participação em processo de discussão para elaboração do PDI**

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Você participou do processo de discussão para elaboração do PDI 2018-2022 da Instituição?	Sim	06	60
	Não	04	40
	Total	10	100
Você participou do processo de discussão para elaboração de PDIs de anos anteriores da Instituição?	Sim	03	30
	Não	07	70
	Total	10	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As respostas para os quesitos de percepção foram baseadas na escala Likert de cinco pontos, sendo: 1: discorda muito; 2: discorda um pouco; 3: indeciso; 4: concorda um pouco; 5: concorda muito.

Dos 10 entrevistados todos concordam, muito ou pouco, que o PDI é um importante instrumento de gestão estratégica, mas por outro lado, 60% não concordam que existe uma ampla difusão/comunicação nos seus setores do PDI 2018-2022 da UTFPR.

Sobre a importância de cada setor conseguir verificar os desdobramentos das metas e objetivos constantes no PDI 2018-2022 que impactam em suas atividades, 50% dos entrevistados concordam um pouco que seus setores conseguem realizar esse desdobramento, enquanto 40% são indecisos e 10% discordam um pouco sobre como são desdobrados as metas e objetivos do PDI em seus respectivos setores, porém em relação à facilidade de enxergar no PDI os objetivos e metas que o setor é

responsável por alcançar, a grande maioria, 80% dos entrevistados, não concordam nem muito e nem pouco sobre essa facilidade. Essa dificuldade dos setores identificar no PDI os objetivos e metas que são de suas responsabilidades é ainda maior quando os servidores tentam relacionar suas atividades do dia-a-dia com o atingimento das metas e objetivos do PDI, pois 90% dos entrevistados não concordam nem muito e nem pouco sobre a facilidade de fazer essa interligação das suas atividades com os objetivos e metas do PDI que estão sendo cumpridos.

Em relação ao uso do PDI como uma ferramenta de apoio no processo de tomada de decisões, 70% dos participantes discordam que só com a utilização do PDI da instituição seria suficiente para apoio de tomada de decisões em seus respectivos setores, enquanto que 20% ficaram indecisos. Sobre o PDI da instituição apresentar indicador de desempenho de uma forma clara e objetiva para cada um dos objetivos que os setores da DIRPLAD são responsáveis por atingir, 100% dos entrevistados não concordam nem muito e nem pouco sobre essa clareza e objetividade da existência de indicadores no PDI, isso impacta negativamente nas respostas da questão de cada setor conseguir monitorar o cumprimento das metas e objetivos que constam no PDI que são de suas responsabilidades a execução, 80% dos servidores entrevistados não concorda nem muito e nem pouco que os seus setores conseguem realizar este tipo de monitoramento. O resultado de 80% dos entrevistados não concordarem nem muito e nem pouco se repetiu na questão do setor utilizar uma ferramenta de controle para o monitoramento das metas e objetivos do PDI que são da responsabilidade dos seus setores.

Considerando o uso do PDI como uma ferramenta de prestação de contas em relação a demonstrar para o público interno e externo que existe um planejamento estratégico na instituição, 60% dos entrevistados não concordam nem muito e nem pouco que somente o uso do PDI seria suficiente para demonstrar isso. Já na questão de somente o PDI ser suficiente para o setor conseguir apresentar os resultados alcançados em cada macro-objetivo para os usuários internos e externos, 70% dos entrevistados não concordaram com essa afirmativa.

Por fim, em relação à percepção dos servidores sobre a utilização de ferramentas que se somem ao PDI no processo de apoio na tomada de decisões e na prestação de contas, 80% dos participantes concordam um pouco ou muito sobre a importância de existir uma ferramenta que auxilie na apresentação e monitoramento dos resultados que seus setores alcançaram em relação às metas e objetivos

descritos no PDI da Instituição. Sobre a utilização de uma ferramenta que seja flexível nas escolhas de objetivos e no desenho e implementação dos macro-objetivos estratégicos do PDI da instituição no campus, 70% dos servidores da DIRPLAD concordam que ela seria de bastante utilidade nos seus respectivos setores. Já no que diz respeito ao uso de uma ferramenta que apresente indicadores de desempenho para auxiliar no processo de prestação de contas de cada um dos setores, 80% dos entrevistados concordam que ela ajudaria no processo e 20% ficaram indecisos sobre isso.

**APÊNDICE B** - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para o Grupo de  
Discussão dos Diretores do Campus

**Título da pesquisa:**

PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E  
TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES

**Pesquisadores:**

Jair de Oliveira

[REDACTED]

Telefone: [REDACTED]

e-mail: [jair@utfpr.edu.br](mailto:jair@utfpr.edu.br)

Ronie Galeano

[REDACTED]

Telefone: [REDACTED]

e-mail: [roniegaleano@utfpr.edu.br](mailto:roniegaleano@utfpr.edu.br)

Rogério Sauberlich

[REDACTED]

Telefone: [REDACTED]

e-mail: [rsauberlich@utfpr.edu.br](mailto:rsauberlich@utfpr.edu.br)

**Local de realização da pesquisa:**

Pesquisa remota com o uso do Google Meet envolvendo o diretor geral e diretores de  
áreas do campus Guarapuava da UTFPR.

**A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE**

**1. Apresentação da pesquisa.**

Para fortalecer a gestão estratégica do campus, melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pela DIRPLAD e para auxiliar no processo de *accountability* e transparência da UTFPR a presente pesquisa visa apresentar uma proposta de metodologia para aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC no campus Guarapuava da UTFPR. Para conseguir alcançar o objetivo proposto é necessário a realização de um grupo de discussão com os diretores do campus Guarapuava da UTFPR com a finalidade de construir conjuntamente uma Matriz SWOT que seja aplicável no campus.

## **2. Objetivos da pesquisa.**

A pesquisa busca apresentar uma proposta de metodologia para aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC no campus Guarapuava da UTFPR, por meio da decomposição dos macro-objetivos do PDI institucional em medidas específicas de nível tático e operacional, da realização do alinhamento da estratégia da instituição com os objetivos específicos do campus, da elaboração de um painel de indicadores e metas da Diretoria de Planejamento e Administração - DIRPLAD e da validação desses indicadores.

## **3. Participação na pesquisa.**

Você está sendo convidado (a) a contribuir voluntariamente com essa pesquisa através da sua participação no grupo de discussão que será formado pelo diretor geral e diretores de áreas com a finalidade de uma Matriz SWOT aplicável ao campus Guarapuava da UTFPR. O prazo máximo estimado para a realização do grupo de discussão é de 03 horas. Não haverá gravação de áudio e nem vídeo, as informações serão registradas pelo pesquisador, sem identificação individual do participante, diretamente na Matriz SWOT que será construída no mesmo momento em que a discussão do grupo for ocorrendo. O grupo de discussão seguirá um roteiro pré-estabelecido que será enviado juntamente com este documento nos e-mails dos participantes. Os participantes da pesquisa têm o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Caso aceite participar desta pesquisa, pedimos que nos confirme por e-mail com a seguinte declaração "Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação

direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo. Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo”. Também pedimos que imprima este documento e o archive como forma de garantia e proteção.

#### **4. Confidencialidade.**

Os dados obtidos na pesquisa serão extremamente confidenciais e somente serão utilizados para o estudo. Para a publicação dos resultados não há a necessidade de divulgar nenhum dado pessoal dos participantes. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5(cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos.

#### **5. Riscos e Benefícios.**

##### **5a) Riscos:**

Os riscos decorrentes de sua participação são mínimos, pois as perguntas serão direcionadas para o grupo e relacionam-se a processos/atividades gestão do campus Guarapuava da UTFPR. Porém, pode haver riscos de origem psicológica ou emocional, pois algumas questões podem causar algum estresse ou ansiedade. Diante disso, caso não se sinta confortável em responder alguma pergunta que lhe for feita, você poderá não se manifestar a respeito. O participante também poderá desistir de sua participação em qualquer momento, sem prejuízo à sua pessoa.

##### **5b)Benefícios:**

Participar desta pesquisa permitirá o contato com informações e novos conhecimentos relacionados a ferramentas de gestão estratégica. A proposta do trabalho poderá contribuir tanto para o fortalecimento da gestão estratégica no campus Guarapuava da UTFPR como para a disponibilização de uma ferramenta estratégica que auxiliará no processo de planejamento, transparência e accountability das ações e atividades desenvolvidas nos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

## **6. Critérios de inclusão e exclusão.**

### **6a) Inclusão:**

Ser diretor geral ou diretores de áreas do campus Guarapuava da UTFPR.

### **6b) Exclusão:**

Não se aplica.

## **7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.**

Você tem o direito de esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Você é livre para participar, recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade.

Caso seja do seu interesse receber os resultados da pesquisa basta nos informar. Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Rogério Sauberlich, via e-mail: [rsauberlich@utfpr.edu.br](mailto:rsauberlich@utfpr.edu.br) ou telefone:

██████████.

## **8. Ressarcimento e indenização.**

Sua participação não será remunerada e nem implicará em gastos para você, visto que não haverá custos por se tratar de uma pesquisa remota. Você poderá ser indenizado por qualquer dano que comprovadamente seja decorrente da sua participação na pesquisa.

## **ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:**

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). **Endereço:**Av. Sete de Setembro,

3165, Bloco N, Térreo, Bairro Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, **Telefone:** (41) 3310-4494, **e-mail:** coep@utfpr.edu.br.

### **CONSENTIMENTO**

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

## APÊNDICE C – Roteiro do Grupo de Discussão dos Diretores do Campus

A realização do grupo de discussão será de forma on-line pelo Google Meet e seguirá as seguintes etapas:

1º) Serão convidados o diretor geral e os diretores de áreas para a participação no grupo de discussão por meio de e-mail (lista oculta) com a seguinte mensagem:

Prezados,

Meu nome é Rogério, sou servidor da UTFPR – campus Guarapuava e aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública da UTFPR – PROFIAP.

Venho, por meio deste, convidá-los a participar de um grupo de discussão que será formado pelo diretor geral e diretores de áreas com a finalidade da construção de uma Matriz SWOT aplicável ao campus Guarapuava da UTFPR.

Essa construção da Matriz SWOT é fundamental para a realização do meu trabalho de conclusão final intitulado **Proposta de uma metodologia de monitoramento, controle e transparência com o uso de indicadores.**

O prazo máximo estimado para a realização do grupo de discussão é de 03 horas. Não haverá gravação de áudio e nem vídeo, as informações serão registradas pelo pesquisador, sem identificação individual do participante, diretamente na Matriz SWOT que será construída pelo grupo no mesmo momento em que a discussão do grupo for acontecendo.

A sua participação nesta pesquisa ajudará no fortalecimento da gestão estratégica dentro do campus Guarapuava da UTFPR.

Seguem em anexo o roteiro para o grupo de discussão e o TCLE aprovado pelo CEP da UTFPR, caso aceitem em participar do grupo de discussão, favor me retornar por e-mail que vocês leram o TCLE e aceitam participar voluntariamente da pesquisa.

Desde já agradeço.

Rogério Sauberlich

UTFPR – Campus Guarapuava

2º) No dia e horário agendado para a realização do grupo de discussão, o pesquisador (moderador) iniciará a discussão com a apresentação dos conceitos sobre a Matriz SWOT.

3º) O pesquisador (moderador) apresentará exemplos de Matriz SWOT.

4º) O pesquisador perguntará se os participantes têm alguma dúvida sobre o que foi apresentado. Se tiver alguma dúvida o pesquisador irá esclarecer antes de passar para a 5ª etapa.

5º) O pesquisador (moderador) fará as seguintes perguntas para o grupo de discussão para preenchimento do modelo de Matriz SWOT:

- a) Na opinião dos Srs (as) quais são os pontos fortes (forças) do campus Guarapuava da UTFPR?
- b) Na opinião dos Srs (as) quais são os pontos fracos (fraquezas) do campus Guarapuava da UTFPR?
- c) Na opinião dos Srs (as) quais são as oportunidades que o campus Guarapuava pode usufruir?
- d) Na opinião dos Srs (as) quais são as ameaças que o campus Guarapuava está sujeito?

6º) Após o lançamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no modelo de Matriz SWOT o pesquisador solicitará aos participantes que realizem os cruzamentos dos fatores internos com os fatores externos, conforme o seguinte quadro de perguntas e pontuações:

**Quadro de perguntas e pontuações**

Pergunta	Resposta	Pontuação
Com que intensidade a força X ajuda a organização a capturar a oportunidade X?	Sem efeito	0
	Ajuda pouco	1
	Ajuda muito	2
Com que intensidade a força X ajuda a organização a rechaçar a ameaça X?	Sem efeito	0
	Ajuda pouco	1
	Ajuda muito	2
Com que intensidade a fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a oportunidade X?	Sem efeito	0
	Dificulta pouco	1
	Dificulta muito	2
Com que intensidade a fraqueza X acentua o risco da ameaça X?	Sem efeito	0
	Acentua pouco	1
	Acentua muito	2

**Fonte: Elaborado pelo autor (2021).**

7º) Após isso o pesquisador irá lançar no modelo de Matriz SWOT as pontuações sugeridas pelos participantes. No caso de não haver consenso será utilizada a pontuação média das respostas de cada um dos participantes para o enquadramento em: sem efeito, ajuda pouco, ajuda muito.

8º) Por fim, o pesquisador apresentará a Matriz SWOT final para validação ou eventual ajustes que o grupo julgar necessário.

9º) Após isso o pesquisador encerrará a discussão agradecendo a participação de todos.

**APÊNDICE D – Termo de Consetimento Livre e Esclarecido (TCLE) para o Grupo de Discussão dos Servidores Lotados nos Departamentos Vinculados à DIRPLAD**

**Título da pesquisa:**

PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES

**Pesquisadores:**

Jair de Oliveira

[REDACTED]

Telefone: [REDACTED]

e-mail: [jair@utfpr.edu.br](mailto:jair@utfpr.edu.br)

Ronie Galeano

[REDACTED]

Telefone: [REDACTED]

e-mail: [roniegaleano@utfpr.edu.br](mailto:roniegaleano@utfpr.edu.br)

Rogério Sauberlich

[REDACTED]

Telefone: [REDACTED]

e-mail: [rsauberlich@utfpr.edu.br](mailto:rsauberlich@utfpr.edu.br)

**Local de realização da pesquisa:**

Pesquisa remota com o uso do Google Meet envolvendo todos os servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

**A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE**

**1. Apresentação da pesquisa.**

Para fortalecer a gestão estratégica do campus, melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pela DIRPLAD e para auxiliar no processo de *accountability* e transparência da UTFPR a presente pesquisa visa apresentar uma proposta de metodologia para aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC no campus Guarapuava da UTFPR. Para conseguir alcançar o objetivo proposto é necessário a realização de um grupo de discussão com o servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD com a finalidade de construir conjuntamente um mapa estratégico da DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

## **2. Objetivos da pesquisa.**

A pesquisa busca apresentar uma proposta de metodologia para aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC no campus Guarapuava da UTFPR, por meio da decomposição dos macro-objetivos do PDI institucional em medidas específicas de nível tático e operacional, da realização do alinhamento da estratégia da instituição com os objetivos específicos do campus, da elaboração de um painel de indicadores e metas da Diretoria de Planejamento e Administração - DIRPLAD e da validação desses indicadores.

## **3. Participação na pesquisa.**

Você está sendo convidado (a) a contribuir voluntariamente com essa pesquisa através da sua participação no grupo de discussão que será formado pelos servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD com a finalidade da construção de um Mapa Estratégico da DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR. O prazo máximo estimado para a realização do grupo de discussão é de 03 horas. Não haverá gravação de áudio e nem vídeo, as informações serão registradas pelo pesquisador, sem identificação individual do participante, diretamente no Mapa Estratégico que será construído pelo grupo no mesmo momento em que a discussão do grupo for ocorrendo. O grupo de discussão seguirá um roteiro pré-estabelecido que será enviado juntamente com este documento nos e-mails dos participantes. Os participantes da pesquisa têm o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Caso aceite participar desta pesquisa, pedimos que nos confirme por e-mail com a seguinte declaração “Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido

respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo. Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo”. Também pedimos que imprima este documento e o archive como forma de garantia e proteção.

#### **4. Confidencialidade.**

Os dados obtidos na pesquisa serão extremamente confidenciais e somente serão utilizados para o estudo. Para a publicação dos resultados não há a necessidade de divulgar nenhum dado pessoal dos participantes. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5(cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos.

#### **5. Riscos e Benefícios.**

##### **5a) Riscos:**

Os riscos decorrentes de sua participação são mínimos, pois as perguntas serão direcionadas para o grupo e relacionam-se a processos/atividades operacionais relativas aos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR. Porém, pode haver riscos de origem psicológica ou emocional, pois algumas questões podem causar algum estresse ou ansiedade. Diante disso, caso não se sinta confortável em responder alguma pergunta que lhe for feita, você poderá não se manifestar a respeito. O participante também poderá desistir de sua participação em qualquer momento, sem prejuízo à sua pessoa.

##### **5b) Benefícios:**

Participar desta pesquisa permitirá o contato com informações e novos conhecimentos relacionados a ferramentas de gestão estratégica. A proposta do trabalho poderá contribuir tanto para o fortalecimento da gestão estratégica no campus Guarapuava da UTFPR como para a disponibilização de uma ferramenta estratégica que auxiliará no processo de planejamento, transparência e accountability das ações e atividades

desenvolvidas nos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

## **6. Critérios de inclusão e exclusão.**

### **6a) Inclusão:**

Ser servidor de um dos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

### **6b) Exclusão:**

Não se aplica.

## **7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.**

Você tem o direito de esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Você é livre para participar, recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade.

Caso seja do seu interesse receber os resultados da pesquisa basta nos informar. Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Rogério Sauberlich, via e-mail: [rsauberlich@utfpr.edu.br](mailto:rsauberlich@utfpr.edu.br) ou telefone:



## **8. Ressarcimento e indenização.**

Sua participação não será remunerada e nem implicará em gastos para você, visto que não haverá custos por se tratar de uma pesquisa remota. Você poderá ser indenizado por qualquer dano que comprovadamente seja decorrente da sua participação na pesquisa.

## **ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:**

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi

informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). **Endereço:**Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco N, Térreo, Bairro Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, **Telefone:** (41) 3310-4494, **e-mail:** coep@utfpr.edu.br.

### **CONSENTIMENTO**

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

## APÊNDICE E - Roteiro do Grupo de Discussão dos Servidores Lotados nos Departamentos Vinculados à DIRPLAD

A realização do grupo de discussão será de forma on-line pelo Google Meet e seguirá as seguintes etapas:

1º) Serão convidados todos os servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD para a participação no grupo de discussão por meio de e-mail (lista oculta) com a seguinte mensagem:

Prezados,

Meu nome é Rogério, sou servidor da UTFPR – campus Guarapuava e aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública da UTFPR – PROFIAP.

Venho, por meio deste, convidá-los a participar de um grupo de discussão que será formado pelos servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD com a finalidade da construção de um Mapa Estratégico da DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

Essa construção do Mapa Estratégico é fundamental para a realização do meu trabalho de conclusão final intitulado **Proposta de uma metodologia de monitoramento, controle e transparência com o uso de indicadores**.

O prazo máximo estimado para a realização do grupo de discussão é de 03 horas. Não haverá gravação de áudio e nem vídeo, as informações serão registradas pelo pesquisador, sem identificação individual do participante, diretamente no Mapa Estratégico que será construído pelo grupo no mesmo momento em que a discussão do grupo for acontecendo.

A sua participação nesta pesquisa ajudará no fortalecimento da gestão estratégica dentro do campus Guarapuava da UTFPR.

Seguem em anexo o roteiro para o grupo de discussão e o TCLE aprovado pelo CEP da UTFPR, caso aceitem em participar do grupo de discussão, favor me retornar por e-mail que vocês leram o TCLE e aceitam participar voluntariamente da pesquisa.

Desde já agradeço.

Rogério Sauberlich

UTFPR – Campus Guarapuava

2º) No dia e horário agendado para a realização do grupo de discussão, o pesquisador (moderador) iniciará a discussão com a apresentação do conceito sobre mapa estratégico

3º) O pesquisador (moderador) apresentará exemplos de mapa estratégico de outros órgãos ou entidades públicas.

4º) O pesquisador perguntará se os participantes têm alguma dúvida sobre o que foi apresentado. Se tiver alguma dúvida o pesquisador irá esclarecer antes de passar para a 5º etapa.

5º) O pesquisador apresentará a cadeia de valor da UTFPR;

6º) O pesquisador apresentará a Matriz SWOT desenvolvida no grupo de discussão com os diretores do campus Guarapuava da UTFPR;

7º) O pesquisador apresentará os macro-objetivos que constam no PDI 2018-2022 da UTFPR;

8º) Para a construção do mapa estratégico da DIRPLAD o pesquisador apresentará o modelo proposto pelo Ministério da Economia.

9º) Após a apresentação do modelo proposto pelo Ministério da Economia, o pesquisador fará as seguintes perguntas para os participantes:

- a) Na opinião dos Srs (as) o modelo de mapa estratégico sugerido pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica do ME é aplicável na DIRPLAD?

Se a maioria das respostas dos participantes for SIM, passa-se a fase da elaboração dos objetivos que devem constar no mapa estratégico da DIRPLAD. Se a maioria das respostas forem Não o pesquisador solicitará que os participantes façam a sugestão de um mapa que eles acham apropriado para aplicação na DIRPLAD.

- b) Na opinião dos Srs (as) quais objetivos importantes que devem constar no mapa estratégico da DIRPLAD, considerando o resultado da análise SWOT realizada com os diretores do campus, os macro-objetivos do PDI e os objetivos internos do campus e departamentos?

10º) A montagem do mapa irá ocorrendo simultaneamente com a discussão do grupo, os objetivos e perspectivas que constarão no mapa estratégico da DIRPLAD serão incluídos com a aprovação da maioria dos participantes.

11º) Após o registro das sugestões diretamente no mapa estratégico da DIRPLAD, o pesquisador apresentará o mapa estratégico final com os objetivos definidos pelo grupo para validação ou eventual correção que o grupo julgue ser necessária.

12º) Após isso o pesquisador encerrará a discussão agradecendo a participação de todos.

**APÊNDICE F – Termo de Consetimento Livre e Esclarecido (TCLE) do Questionário**

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da pesquisa:

PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES

Pesquisadores:

Jair de Oliveira

Telefone: [REDACTED]

e-mail: jair@utfpr.edu.br

Ronie Galeano

Telefone: [REDACTED]

e-mail: roniegaleano@utfpr.edu.br

Rogério Sauberlich

Telefone: [REDACTED]

e-mail: rsauberlich@utfpr.edu.br

Local de realização da pesquisa:

Pesquisa remota com o uso de formulário do Google Docs envolvendo todos os servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

**A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE****1. Apresentação da pesquisa.**

Para fortalecer a gestão estratégica do campus, melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pela DIRPLAD e para auxiliar no processo de accountability e transparência da UTFPR a presente pesquisa visa apresentar uma

proposta de metodologia para aplicação do Balanced Scorecard - BSC no campus Guarapuava da UTFPR. Para conseguir alcançar o objetivo proposto é necessário a aplicação de um questionário junto aos servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD com a finalidade de analisar a adequabilidade dos indicadores propostos no trabalho.

## 2. Objetivos da pesquisa.

A pesquisa busca apresentar uma proposta de metodologia para aplicação do Balanced Scorecard - BSC no campus Guarapuava da UTFPR, por meio da decomposição dos macro-objetivos do PDI institucional em medidas específicas de nível tático e operacional, da realização do alinhamento da estratégia da instituição com os objetivos específicos do campus, da elaboração de um painel de indicadores e metas da Diretoria de Planejamento e Administração - DIRPLAD e da validação desses indicadores.

## 3. Participação na pesquisa.

Você está sendo convidado (a) a contribuir voluntariamente com essa pesquisa através do preenchimento de um questionário on-line que será disponibilizado caso concorde com esse termo. O questionário é composto por 01 pergunta objetiva sobre o departamento que o servidor está lotado e 09 perguntas sobre a adequabilidade de cada um dos indicadores propostos para os objetivos constantes no mapa estratégico da DIRPLAD, no qual os participantes deverão escolher uma alternativa dentre as três disponíveis. Nenhuma das questões apresenta uma alternativa que seja considerada correta, pois isso depende da percepção de cada um dos participantes. Os participantes da pesquisa têm o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. A estimativa de duração de preenchimento é de 25 minutos e os participantes poderão acompanhar o andamento através de uma barra de progresso que estará disponível em sua parte inferior do questionário. Caso aceite participar desta pesquisa, pedimos que imprima este documento (print screen ou ctrl +p) e o archive como forma de garantia e proteção.

## 4. Confidencialidade.

Os dados obtidos na pesquisa serão extremamente confidenciais e somente serão utilizados para o estudo. Para a publicação dos resultados não há a necessidade de

divulgar nenhum dado pessoal dos participantes. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5(cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos.

## 5. Riscos e Benefícios.

### 5a) Riscos:

Os riscos decorrentes de sua participação são mínimos, pois as perguntas relacionam-se a processos/atividades operacionais relativas aos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR. Porém, pode haver riscos de origem psicológica ou emocional, pois algumas questões podem causar algum estresse ou ansiedade. Diante disso, caso não se sinta confortável em responder alguma pergunta que lhe for feita, você poderá assinalar a opção “prefiro não analisar” e seguir para as próximas. O participante também poderá desistir de sua participação em qualquer momento, sem prejuízo à sua pessoa.

### 5b)Benefícios:

Participar desta pesquisa permitirá o contato com informações e novos conhecimentos relacionados a ferramentas de gestão estratégica. A proposta do trabalho poderá contribuir tanto para o fortalecimento da gestão estratégica no campus Guarapuava da UTFPR como para a disponibilização de uma ferramenta estratégica que auxiliará no processo de planejamento, transparência e accountability das ações e atividades desenvolvidas nos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

## 6. Critérios de inclusão e exclusão.

### 6a) Inclusão:

Ser servidor de um dos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

### 6b) Exclusão:

Não se aplica.

## 7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.

Você tem o direito de esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Você é livre para participar, recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade.

Caso seja do seu interesse receber os resultados da pesquisa basta nos informar. Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Rogério Sauberlich, via e-mail: [rsauberlich@utfpr.edu.br](mailto:rsauberlich@utfpr.edu.br) ou telefone:



#### 8. Ressarcimento e indenização.

Sua participação não será remunerada e nem implicará em gastos para você, visto que não haverá custos por se tratar de uma pesquisa remota. Você poderá ser indenizado por qualquer dano que comprovadamente seja decorrente da sua participação na pesquisa.

#### ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). Endereço: Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco N, Térreo, Bairro Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, Telefone: (41) 3310-4494, e-mail: [coep@utfpr.edu.br](mailto:coep@utfpr.edu.br).

#### CONSENTIMENTO

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

⋮

Li o TCLE e aceito participar espontaneamente desta pesquisa \*

SIM

**APÊNDICE G** – Questionário sobre a Adequabilidade dos Indicadores

## Questionário sobre adequabilidade dos indicadores

\*Obrigatório

### Perfil do Participante

Em qual setor você está lotado (a)? \*

- DIRPLAD
- ASPLAD
- DESEG
- DEOFI
- DEMAP
- DEPRO

Voltar

Próxima

## Questionário sobre adequabilidade dos indicadores

\*Obrigatório

### Atributos do Indicador

Conforme o objetivo xxxxxxxxxxxxxxxx constante na perspectiva xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx do mapa estratégico da DIRPLAD foi elaborado o indicador X. A verificação da sua adequabilidade se dará de acordo com as suas respostas desse questionário.

O indicador é capaz de suportar decisões, seja no nível operacional, tático ou estratégico? \*

- SIM
- NÃO
- Prefiro não analisar

O indicador mede a realidade a ser impactada pelos objetivos do mapa estratégico? \*

- SIM
- NÃO
- Prefiro não analisar

Na sua opinião, qual é a melhor opção sobre a confiabilidade do indicador? \*

- A fonte ou o método de cálculo do indicador não são confiáveis, tornando impossível reproduzir seu cálculo e obter o resultado de forma independente.
- A fonte e o método de cálculo do indicador são confiáveis, sendo possível reproduzir seu cálculo e obter o resultado de forma independente.
- Prefiro não analisar

Na sua opinião, qual é a melhor opção sobre a disponibilidade dos dados do indicador? \*

- Os dados para calcular o indicador não podem ser obtidos.
- Os dados para calcular o indicador estão disponíveis, não necessitando de interações entre instituições ou consultas a muitas fontes de dados.
- Prefiro não analisar

Na sua opinião, qual é a melhor opção sobre a simplicidade do indicador? \*

- O indicador não comunica de forma adequada o que se espera mensurar, sendo de difícil compreensão mesmo para especialistas no tema.
- Qualquer pessoa é capaz de entender o indicador e tirar conclusões a partir de sua análise.
- Prefiro não analisar

Na sua opinião, qual é a melhor opção sobre a estabilidade do indicador? \*

- As variáveis, fórmula de cálculo ou método de coleta de dados do indicador variam frequentemente, impossibilitando comparações ao longo do tempo
- O indicador é estável, ou seja, suas variáveis, fórmula de cálculo e método de coleta de dados não variam, viabilizando comparações ao longo do tempo.
- Prefiro não analisar

Na sua opinião, o indicador obtido é decorrente de informações atuais (menos de 12 meses)? \*

- SIM
- NÃO
- Prefiro não analisar

Na sua opinião, o indicador pode ser obtido em tempo para seu uso? \*

- SIM
- NÃO
- Prefiro não analisar

Na sua opinião, as informações primárias do indicador são públicas, isto é, conhecidos ou acessíveis a todos os níveis da instituição, bem como à sociedade e aos demais entes da Administração Pública? \*

- SIM
- NÃO
- Prefiro não analisar

#### ADEQUABILIDADE DOS INDICADORES

Obrigado pela sua participação

[Voltar](#)

[Enviar](#)

## APÊNDICE H – Alinhamento dos Objetivos Estratégicos da Instituição com os Objetivos Específicos do Campus

Macro-objetivos PDI 2018-2022	Propostas de Gestão 2021 - 2025
1 - Aprimorar políticas e procedimentos, visando fortalecer o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer os grupos de pesquisa por meio de editais de apoio com recursos de investimento do campus.</li> <li>- Destinar recurso do campus para apoio à Iniciação Científica.</li> <li>- Destinar recursos para apoio às atividades de estudantes protagonistas em pesquisa.</li> <li>- Fomentar, por meio de editais específicos, os projetos de inovação, competição e extensão.</li> <li>- Ampliar a realização de ações de extensão que tenham caráter social, cultural, educacional e tecnológico.</li> <li>- Consolidar os planos de manutenção preventiva das edificações.</li> <li>- Estabelecer prestação de contas periódica em meio digital.</li> <li>- Criar editais de auxílio ao desenvolvimento de TCC para demandas alinhadas ao setor produtivo, inovação tecnológica, extensão e objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).</li> </ul>
2 - Definir diretrizes básicas para padronizar processos e desburocratizar procedimentos na Universidade, adequando sistemas informatizados.	
3 - Aprimorar a política de capacitação e de desenvolvimento de servidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar parcerias para oferta de diversas modalidades de capacitação (cursos continuados, palestras, etc) para docentes e técnicos administrativos alinhados ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP.</li> </ul>
4 - Ampliar fontes de apoio a estudantes em mobilidade internacional.	
5 - Fortalecer atividades culturais, artísticas e esportivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar as ações desenvolvidas pela Comissão de Cultura do campus para a comunidade acadêmica.</li> </ul>
6 - Elaborar e implementar um plano de marketing.	
7 - Apoiar os projetos destaque desenvolvidos por servidores e por discentes (por exemplo, Baja e Aerodesign).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar, por meio de editais específicos, os projetos de inovação, competição e extensão.</li> <li>- Criar edital de auxílio para elaboração de projetos inovadores (Baja, UTeco, Dynamo, concreto, etc).</li> <li>- Criar edital de auxílio para participação dos estudantes nas competições de inovações de projetos.</li> </ul>
8- Implantar a política de comunicação.	
9 - Desenvolver o plano para comunicação estratégica da Universidade.	
11 - Promover o intercâmbio de servidores com organizações internacionais.	
12 - Intensificar o investimento (financeiro e/ou de pessoal) em tecnologia da informação para	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir o investimento contínuo em infraestrutura de TI.</li> </ul>

<b>Macro-objetivos PDI 2018-2022</b>	<b>Propostas de Gestão 2021 - 2025</b>
desenvolvimento de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão.	
<b>13</b> - Ampliar e/ou aprimorar as funcionalidades nos sistemas institucionais.	
<b>14</b> - Fortalecer a marca e a identidade institucional.	
<b>15</b> - Promover ações para o fortalecimento da extensão.	- Fomentar, por meio de editais específicos, os projetos de inovação, competição e extensão. - Ampliar a realização de ações de extensão que tenham caráter social, cultural, educacional e tecnológico.
<b>16</b> - Intensificar a disponibilização de informações de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão.	- Estabelecer prestação de contas periódica em meio digital.
<b>17</b> - Aprimorar mecanismos de atração de alunos e de pesquisadores de outros países.	
<b>18</b> - Promover a cultura da internacionalização.	
<b>19</b> - Aprimorar mecanismos de inserção e de elevação em rankings nacionais e Internacionais.	
<b>20</b> - Fomentar a realização de fóruns de cursos e de áreas para produção colaborativa de diretrizes para os cursos de graduação.	
<b>21</b> - Prover infraestrutura física, pessoal e fomento para internacionalização.	
<b>22</b> - Promover formação dos servidores da Universidade, em pós - graduação stricto sensu alinhada ao interesse institucional.	
<b>23</b> - Promover, por meio de uma política de depósito e acesso das produções da Universidade, visibilidade e difusão do conhecimento via repositório institucional.	
<b>24</b> - Consolidar a política ambiental e de sustentabilidade.	- Otimizar o sistema de reutilização de águas pluviais. - Consolidar o plano de gerenciamento de resíduos sólidos (PGRS) do campus. - Apoiar ações desenvolvidas pela comissão do plano de logística sustentável (PLS) através de recursos financeiros e revisão de contratos.
<b>25</b> - Consolidar o Portal Institucional.	
<b>26</b> - Promover ações que divulguem as atividades e as temáticas desenvolvidas em todos os setores.	
<b>27</b> - Realizar estudos para dimensionar o quadro de servidores.	
<b>28</b> - Analisar a viabilidade de adoção de softwares livres.	
<b>29</b> - Fortalecer o respeito à diversidade (classe, gênero, etnia e/ou nacionalidade), assegurando a convivência entre todos.	
<b>30</b> - Estabelecer política para ampliação e atualização contínua da infraestrutura e do acervo das bibliotecas (nos formatos físico e digital) e promover a segurança, autonomia do usuário, padronização dos serviços e produtos ofertados.	

<b>Macro-objetivos PDI 2018-2022</b>	<b>Propostas de Gestão 2021 - 2025</b>
<b>31</b> - Prover e compatibilizar infraestrutura multiusuária para atendimento às demandas de ensino, de pesquisa e de pós-graduação.	- Implementar melhorias no estúdio EAD.
<b>32</b> - Disponibilizar infraestrutura e sistemas informatizados integrados, para atender às demandas de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão.	- Garantir o investimento contínuo em infraestrutura de TI.
<b>33</b> - Ampliar, adequar e revitalizar a infraestrutura nos campus.	- Ampliar ambientes diferenciados para práticas de metodologias ativas. - Destinar espaço para implementação de um Fab Lab. - Melhorar infraestrutura das salas de aula. - Readequar a organização dos layouts dos ambientes do campus. - Implementar um novo espaço coletivo de bem-estar e socialização dos servidores. - Melhorar o ambiente da sala de estudos 24h. - Revitalizar o espaço destinado à comunidade acadêmica, com espaços para socialização e espaço para os centros acadêmicos de cada curso. - Criar ambientes para estudo e atendimento dos monitores. - Melhorar a oficina de projetos de competição.
<b>34</b> - Aprimorar a infraestrutura física e de recursos humanos de todos os setores.	
<b>35</b> - Aprimorar o controle patrimonial.	- Melhorar a infraestrutura do acesso aos laboratórios.
<b>36</b> - Estudar a viabilidade de realizar o processo de compras públicas de forma Centralizada.	- Desenvolver políticas para contratações, em consonância com núcleo regional de compras.
<b>37</b> - Intensificar a criação de espaços de convivência nos campus.	- Consolidar e ampliar as áreas de convivência do campus. - Implementar um novo espaço coletivo de bem-estar e socialização dos servidores.
<b>38</b> - Intensificar a criação e a revitalização de espaços culturais e esportivos.	
<b>39</b> - Intensificar ações para regularização da documentação relativa às obras dos campus, com atualização dos planos diretores.	
<b>40</b> - Intensificar ações para promover a acessibilidade.	- Finalizar obras de acessibilidade do campus.
<b>41</b> - Promover melhorias nos restaurantes universitários.	
	- Criar o plano de necessidades para subsidiar a destinação dos recursos de custeio e investimento do campus.
	- Estabelecer rotina para limpeza, conservação e organização das áreas externas do campus.

**Fonte: Elaborado pelo autor (2021).**

De acordo com o quadro de alinhamento dos objetivos estratégicos com os objetivos específicos, foi verificado que o PDI da instituição apresenta 41 macro-objetivos que de alguma forma a DIRPLAD deverá contribuir para concretizá-los, e que as propostas de gestão do campus relacionadas diretamente ou indiretamente à DIRPLAD estão distribuídas para atenderem a 15 dos 41 macro-objetivos do PDI

2018-2022 e, além disso, elas estabelecem 2 novos objetivos à DIRPLAD que são: a criação do plano de necessidades para subsidiar a destinação dos recursos de custeio e investimento do campus e o estabelecimento de rotina para limpeza, conservação e organização das áreas externas do campus.

## ANEXO A – Parecer de Aprovação do CEP

UNIVERSIDADE  
TECNOLÓGICA FEDERAL DO



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES

**Pesquisador:** Jair de Oliveira

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 47071021.6.0000.5547

**Instituição Proponente:** Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.767.087

#### Apresentação do Projeto:

Segundo os pesquisadores:

Desenho:

O estudo é de abordagem qualitativa com a utilização de técnicas de coleta de dados documental, grupo de discussão e questionário. A metodologia proposta para aplicação do BSC no câmpus Guarapuava da UTFPR tem cinco etapas. Para a realização da etapa 1 – definição da cadeia de valor e da etapa 3 – definição da missão, visão e valores, será utilizada a técnica de coleta de dados documental do qual os dados secundários serão provenientes dos documentos oficiais e relatórios da instituição. Para a etapa 2 de análise ambiental será realizada uma sessão de grupo de discussão pelo Google Meet com o diretor geral e os diretores de áreas do câmpus Guarapuava da UTFPR para a formulação conjuntamente com o pesquisador de uma Matriz SWOT do câmpus Guarapuava da UTFPR, seguindo um roteiro pré-estabelecido, sem a necessidade de gravação de áudio e vídeo; para a etapa 4 da construção de um mapa estratégico da DIRPLAD será realizada uma sessão de grupo de discussão pelo Google Meet com os servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD do câmpus Guarapuava da UTFPR com o propósito de construir conjuntamente com o pesquisador um mapa estratégico da diretoria seguindo um roteiro pré-estabelecido, sem a necessidade de gravação de áudio e vídeo; na etapa 5 referente a construção de um painel de indicadores e metas da DIRPLAD será aplicado um questionário on-

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165

**Bairro:** CENTRO

**CEP:** 80.230-901

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3310-4494

**E-mail:** coep@utfpr.edu.br

UNIVERSIDADE  
TECNOLOGICA FEDERAL DO



Continuação do Parecer: 4.767.087

line junto aos servidores da diretoria de planejamento e administração do câmpus Guarapuava da UTFPR para validação dos indicadores propostos para cada um dos objetivos constantes no mapa estratégico da DIRPLAD.

Resumo: A gestão estratégica no setor público realiza a integração da estratégia, monitoramento, avaliação e prestação de contas à sociedade e influencia diretamente os resultados de uma organização pública. Um macroprocesso que faz parte da gestão estratégica é o planejamento estratégico, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI é utilizado como um instrumento de planejamento estratégico, nele constam os macro-objetivos institucionais distribuídos de acordo com cinco eixos avaliativos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e as áreas responsáveis pela execução. A Diretoria de Planejamento e Administração - DIRPLAD do câmpus Guarapuava da UTFPR é uma das diretorias de gestão responsável ou colaboradora na concretização de diversos macro-objetivos. Para fortalecer a gestão estratégica no câmpus Guarapuava da UTFPR por meio do desdobramento e alinhamento dos macro-objetivos do PDI institucional com os objetivos e metas internas do câmpus de uma forma que a DIRPLAD tenha disponível um instrumento que se utilize de indicadores para realizar o monitoramento e controle dos resultados alcançados em cada um dos seus departamentos, o presente estudo propõe uma metodologia para aplicação do Balanced Scorecard – BSC no câmpus Guarapuava da UTFPR. A pesquisa é de finalidade aplicada, de abordagem qualitativa com objetivos exploratório e descritivo. A administração pública nos últimos anos está passando por várias mudanças com o objetivo de modernizar o setor público para a implantação de uma administração pública gerencial dotada da eficiência e da eficácia do setor privado (DIAS, 2017). A busca pela modernização nas organizações públicas mudou a forma da prestação de serviços públicos, os gestores públicos passaram a utilizar ferramentas gerenciais em uma maior escala com o objetivo de aprimorar a gestão pública no atendimento eficiente e efetivo das demandas da sociedade (SILVA; MÁRIO, 2015). Um instrumento gerencial moderno utilizado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, assim como nas demais instituições de ensino superior, é o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, sua utilização se tornou obrigatória devido à edição da Lei 10.861 de 14 de abril de 2004 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. O PDI é um importante instrumento de planejamento, ele serve como uma orientação no cotidiano de uma Universidade por um período de tempo de cinco anos, durante sua execução é realizado o monitoramento de indicadores referente ao cumprimento dos macro-objetivos e das metas projetadas inicialmente (UTFPR, 2017). Para UFPR (2017) o PDI assume o papel de planejamento de nível estratégico que deverá ser

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165

**Bairro:** CENTRO

**CEP:** 80.230-901

**UF:** PR **Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3310-4494

**E-mail:** coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.767.087

seguido como um elemento norteador para as atividades acadêmicas e administrativas da Universidade. O Balanced Scorecard – BSC é outro instrumento moderno de gestão que pode ser adaptado para a realidade da UTFPR, ele pode ser utilizado tanto no monitoramento do cumprimento dos macro-objetivos estratégicos estabelecidos no PDI institucional como na realização dos seus desdobramentos em objetivos e metas táticas e operacionais para cada um dos departamentos da instituição. Kaplan e Norton (1997) destacam que a crescente utilização do BSC pelas empresas permitiu constatar que ele pode ser utilizado para alinhar as metas departamentais a estratégia da organização. Criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 1990, o BSC tinha como foco inicial a medição do desempenho organizacional sob as perspectivas financeira, do cliente, processos internos e de inovação e aprendizado com a utilização de indicadores financeiros e não financeiros, porém após a aplicação dos primeiros testes práticos nas empresas voluntárias percebeu-se que ele deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997). O BSC é um instrumento que faz parte de uma gestão estratégica nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, ele pode ser utilizado, com as devidas adaptações, por organizações públicas de todos os tipos e tamanhos. O fato das entidades públicas visarem o resultado social e o destaque que o BSC dá para as medidas não financeiras faz dele uma importante ferramenta disponível para aplicação dentro do setor público (BRASIL, 2020a). Quando as organizações públicas realizam adaptações no BSC de acordo com as suas realidades elas terão um instrumento adequado para definir coletivamente a estratégia da instituição, fortalecer a identidade do grupo envolvido, medir o desempenho e comunicar os seus resultados alcançados (PINTO; ANGIUS, 2015). Para fortalecer a gestão estratégica no câmpus Guarapuava da UTFPR por meio do alinhamento estratégico, monitoramento, controle e transparência, este trabalho visa apresentar uma proposta de metodologia para aplicação do Balanced Scorecard - BSC no câmpus Guarapuava da UTFPR. O presente estudo utiliza dos procedimentos metodológicos de estudo de caso, observação participante, grupo focal, análise bibliográfica e documental para alcançar o objetivo proposto.

Hipótese: É necessário o fortalecimento da gestão estratégica no câmpus Guarapuava da UTFPR por meio da integração da estratégia, monitoramento, avaliação e prestação de contas à sociedade dos resultados alcançados pela instituição.

Metodologia Proposta: A pesquisa é de finalidade aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo com a utilização da estratégia da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, e o estudo de caso (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2015). A realização da coleta e

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165

**Bairro:** CENTRO

**CEP:** 80.230-901

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3310-4494

**E-mail:** coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.767.087

análise de dados seguirá as seguintes etapas propostas no desenvolvimento da metodologia para aplicação do BSC no câmpus Guarapuava da UTFPR: definição da cadeia de valor, análise ambiental, definição da missão, visão e valores, construção do mapa estratégico da DIRPLAD e construção do painel de indicadores e metas da DIRPLAD. Para a realização da etapa 1 – definição da cadeia de valor e da etapa 3 – definição da missão, visão e valores, será utilizada a técnica de coleta de dados documental do qual os dados secundários serão provenientes dos documentos oficiais e relatórios da instituição. Para validação da proposta elaborada a partir da pesquisa bibliográfica e documental, as etapas de análise ambiental e construção do mapa estratégico da DIRPLAD será realizada duas sessões de grupo de discussão, pelo Google Meet, com uma duração máxima de 3 horas cada uma. A primeira será realizada com os diretores do câmpus Guarapuava da UTFPR com o objetivo de uma Matriz SWOT ser construída conjuntamente com o pesquisador e a segunda será realizada com os servidores dos departamentos vinculados à DIRPLAD com o objetivo de construir um mapa estratégico da DIRPLAD conjuntamente com o pesquisador. Para a realização de cada grupo de discussão será seguido um roteiro pré-estabelecido, não haverá gravação de áudio e nem de vídeo. Após o parecer favorável do CEP será encaminhado via e-mail o convite para a participação nos grupos de discussão explicando sucintamente à justificativa, os objetivos do trabalho, e em anexo será enviado o roteiro estabelecido para cada uma das sessões do grupo de discussão juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, será solicitado ao participante que ao concordar em participar dos grupos de discussão de retorno por e-mail sobre a sua concordância com o TCLE. Para a coleta de dados na etapa da construção do painel de indicadores e metas da DIRPLAD serão utilizadas as técnicas: documental, observação participante e questionário. A elaboração dos indicadores será feita com a utilização da ferramenta painel de bordo, tomando como base o resultado da análise SWOT, o resultado do mapa estratégico e da observação participante referente às atividades que são realizadas em cada departamento da DIRPLAD. A avaliação da qualidade e a validação dos indicadores propostos serão realizadas mediante o envio de um questionário on-line elaborado no Google Forms com questões referentes a cada indicador que será proposto, visando medir a adequabilidade de cada um deles. O questionário terá como destinatários todos os servidores dos departamentos vinculados à DIRPLAD que só será realizado após a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da UTFPR (CEP). Após o parecer favorável do CEP será encaminhado via e-mail o convite para participação na pesquisa que será de forma online para os servidores dos departamentos vinculados à DIRPLAD do câmpus Guarapuava da UTFPR explicando sucintamente a justificativa e os objetivos do trabalho juntamente com a transcrição do TCLE, terá um campo para

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165

**Bairro:** CENTRO

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**CEP:** 80.230-901

**Telefone:** (41)3310-4494

**E-mail:** coep@utfpr.edu.br

UNIVERSIDADE  
TECNOLOGICA FEDERAL DO



Continuação do Parecer: 4.767.087

os participantes assinalarem que leram o TCLE e estão de acordo em participar da pesquisa. O questionário é composto por 01 pergunta objetiva sobre o departamento que o servidor está lotado e 09 perguntas sobre a adequabilidade de cada um dos indicadores propostos para cada um dos objetivos constantes no mapa estratégico da DIRPLAD, no qual os participantes deverão escolher uma alternativa dentre as três disponíveis. A estimativa de duração do preenchimento é de 25 minutos e os participantes poderão acompanhar o andamento através de uma barra de progresso que estará disponível em sua parte inferior. Critério de Inclusão: Ser diretor geral do campus Guarapuava da UTFPR; Ser diretor de área do campus Guarapuava da UTFPR; Ser servidor dos departamentos vinculados à DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Segundo os pesquisadores:

Objetivo Primário:

Propor uma metodologia para aplicação do Balanced Scorecard - BSC no campus Guarapuava da UTFPR.

Objetivo Secundário:

a) aplicar o método Balanced Scorecard – BSC na Diretoria de Planejamento e Administração – DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR; b) decompor os macro-objetivos do PDI institucional em medidas específicas de nível tático e operacional; c) realizar o alinhamento da estratégia da instituição com os objetivos específicos do campus por meio do mapa estratégico da DIPRLAD; d) elaborar o painel de indicadores e metas da DIRPLAD; ee) validar os indicadores.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Segundo os pesquisadores:

Riscos: Os riscos em participar dessa pesquisa é de acordo com os instrumento utilizados para a coleta de dados. Para o grupo de discussão que será formado pelo diretor geral e diretores de áreas os riscos são os seguintes: Os riscos decorrentes de sua participação são mínimos, pois as perguntas serão direcionadas para o grupo e relacionam-se a processos/atividades gestão do

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165

**Bairro:** CENTRO

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**CEP:** 80.230-901

**Telefone:** (41)3310-4494

**E-mail:** coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.767.087

câmpus Guarapuava da UTFPR. Porém, pode haver riscos de origem psicológica ou emocional, pois algumas questões podem causar algum estresse ou ansiedade. Diante disso, caso não se sinta confortável em responder alguma pergunta que lhe for feita, você poderá não se manifestar a respeito. O participante também poderá desistir de sua participação em qualquer momento, sem prejuízo à sua pessoa. Para o grupo de discussão dos servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD, os riscos são os seguintes: Os riscos decorrentes de sua participação são mínimos, pois as perguntas serão direcionadas para o grupo e relacionam-se a processos/atividades operacionais relativas aos departamentos vinculados à DIRPLAD do câmpus Guarapuava da UTFPR. Porém, pode haver riscos de origem psicológica ou emocional, pois algumas questões podem causar algum estresse ou ansiedade. Diante disso, caso não se sinta confortável em responder alguma pergunta que lhe for feita, você poderá não se manifestar a respeito. O participante também poderá desistir de sua participação em qualquer momento, sem prejuízo à sua pessoa. Por fim, os riscos para os servidores que responderão ao questionário são os seguintes: Os riscos decorrentes de sua participação são mínimos, pois as perguntas relacionam-se a processos/atividades operacionais relativas aos departamentos vinculados à DIRPLAD do câmpus Guarapuava da UTFPR. Porém, pode haver riscos de origem psicológica ou emocional, pois algumas questões podem causar algum estresse ou ansiedade. Diante disso, caso não se sinta confortável em responder alguma pergunta que lhe for feita, você poderá assinalar a opção "prefiro não analisar" e seguir para as próximas. O participante também poderá desistir de sua participação em qualquer momento, sem prejuízo à sua pessoa. Benefícios: Participar desta pesquisa permitirá o contato com informações e novos conhecimentos relacionados a ferramentas de gestão estratégica. A proposta do trabalho poderá contribuir tanto para o fortalecimento da gestão estratégica no câmpus Guarapuava da UTFPR como para a disponibilização de uma ferramenta estratégica que auxiliará no processo de planejamento, transparência e accountability das ações e atividades desenvolvidas nos departamentos vinculados à DIRPLAD do câmpus Guarapuava da UTFPR.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa atende às Resoluções 466/2012 e 510/2016.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

"TERMO DE COMPROMISSO, DE CONFIDENCIALIDADE DE DADOS E ENVIO DO RELATÓRIO FINAL" devidamente assinado e anexado.

Folha de Rosto assinada pela Diretora-Geral de Câmpus, bem como a autorização institucional.

Instrumentos de pesquisa anexados

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165

**Bairro:** CENTRO

**CEP:** 80.230-901

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3310-4494

**E-mail:** coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.767.087

TCLE anexado

**Recomendações:**

Ver conclusões

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Enviar, via notificação, as capturas de tela ("prints") do Google Forms com os TCLEs dos dois grupos que participarão dos grupos de discussão, e enviar o Anexo G como arquivo separado na Plataforma.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o CEP-UTFPR, de acordo com as atribuições definidas no cumprimento da Resolução CNS nº 466 de 2012, Resolução CNS nº 510 de 2016 e da Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, manifesta-se por APROVAR este projeto.

Lembramos aos (as) senhores(as) pesquisadores(as) que o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) deverá receber relatórios anuais sobre o andamento do estudo, bem como a qualquer tempo e a critério do pesquisador nos casos de relevância, além do envio dos relatos de eventos adversos, para conhecimento deste Comitê. Salientamos ainda, a necessidade de relatório completo ao final do estudo. Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP-UTFPR de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificado e as suas justificativas.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1731872.pdf	19/05/2021 23:05:24		Aceito
Brochura Pesquisa	ROTEIRO_GRUPO_DE_DISCUSSAO_SERVIDORES_LOTADOS_NOS_DEPARTAMENTOS_VINCULADOS_A_DIRPL	19/05/2021 22:13:16	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
Brochura Pesquisa	ROTEIRO_GRUPO_DE_DISCUSSAO_DIRETORES_DO_CAMPUS.pdf	19/05/2021 22:12:00	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
Brochura Pesquisa	QUESTIONARIO.pdf	19/05/2021 22:10:03	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSETIMENTO_LIVRE_E_ESCLARECIDO_GRUPO_DE_DISCUSSAO_SERVIDORES_LOTADOS_NOS_DEPARTAMENTOS_VINCULADOS	19/05/2021 22:08:14	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165

**Bairro:** CENTRO

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3310-4494

**CEP:** 80.230-901

**E-mail:** coep@utfpr.edu.br

UNIVERSIDADE  
TECNOLOGICA FEDERAL DO



Continuação do Parecer: 4.767.087

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	D.pdf	19/05/2021 22:08:14	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSETIMENTO_LIVRE_E_ESCLARECIDO_GRUPO_DE_DISCUSSAO_DIRETORES_DO_CAMPUS.pdf	19/05/2021 22:06:21	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSETIMENTO_LIVRE_E_ESCLARECIDO_PARA_QUESTIONARIO.pdf	19/05/2021 22:04:24	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	19/05/2021 22:00:29	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	19/05/2021 21:59:23	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_Detalhado.pdf	19/05/2021 21:56:35	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_autorizacao_institucional.pdf	19/05/2021 21:53:29	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
Outros	Termo_de_Compromisso_de_Confidencialidade_de_dados_e_envio_do_relatorio_final.pdf	19/05/2021 21:51:13	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	19/05/2021 21:44:57	ROGERIO SAUBERLICH	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CURITIBA, 10 de Junho de 2021

\_\_\_\_\_  
**Assinado por:**  
**Frieda Saicla Barros**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165

**Bairro:** CENTRO

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3310-4494

**CEP:** 80.230-901

**E-mail:** coep@utfpr.edu.br



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES

**Pesquisador:** Jair de Oliveira

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 47071021.6.0000.5547

**Instituição Proponente:** Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DA NOTIFICAÇÃO

**Tipo de Notificação:** Outros

**Detalhe:** Anexo\_G

**Justificativa:** Atendimento das Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações do Parecer.

**Data do Envio:** 12/07/2021

**Situação da Notificação:** Parecer Substantiado Emitido

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.914.893

#### **Apresentação da Notificação:**

A notificação inclui documentos demandados no parecer 4.765.967 de 10 de junho de 2021.

#### **Objetivo da Notificação:**

Apresentar o Anexo G do Projeto Completo apresentado na Plataforma.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Não se aplica.

#### **Comentários e Considerações sobre a Notificação:**

O projeto atenda à demanda do parecer 4.765.967.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

A apresentação separada do Anexo G atende ao que foi solicitado pelo CEP.

<b>Endereço:</b> SETE DE SETEMBRO 3165	<b>CEP:</b> 80.230-901
<b>Bairro:</b> CENTRO	
<b>UF:</b> PR	<b>Município:</b> CURITIBA
<b>Telefone:</b> (41)3310-4494	<b>E-mail:</b> coep@utfpr.edu.br



Continuação do Parecer: 4.914.893

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Notificação aprovada

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o CEP-UTFPR, de acordo com as atribuições definidas no cumprimento da Resolução CNS nº 466 de 2012, Resolução CNS nº 510 de 2016 e da Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, manifesta-se por **APROVAR A INCLUSÃO DOS DOCUMENTOS POR MEIO DA NOTIFICAÇÃO**. Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP-UTFPR de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificado e as suas justificativas.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Outros	Anexo_G.pdf	12/07/2021 18:14:20	ROGERIO SAUBERLICH	Postado

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CURITIBA, 18 de Agosto de 2021

---

**Assinado por:**  
**Frieda Saicla Barros**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 80.230-901  
**UF:** PR **Município:** CURITIBA  
**Telefone:** (41)3310-4494 **E-mail:** coep@utfpr.edu.br



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES

**Pesquisador:** Jair de Oliveira

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 47071021.6.0000.5547

**Instituição Proponente:** Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DA NOTIFICAÇÃO

**Tipo de Notificação:** Outros

**Detalhe:** Captura\_Tela\_Google\_Forms

**Justificativa:** Atendimento das Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações do Parecer.

**Data do Envio:** 12/07/2021

**Situação da Notificação:** Parecer Substanciado Emitido

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.914.894

#### **Apresentação da Notificação:**

A notificação inclui documentos demandados no parecer 4.765.967 de 10 de junho de 2021.

#### **Objetivo da Notificação:**

Apresentar as capturas de tela ("prints") do Google Forms com o instrumento de pesquisa.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Não se aplica.

#### **Comentários e Considerações sobre a Notificação:**

O projeto atende à demanda do parecer 4.765.967.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

As capturas de tela apresentadas atendem ao que foi solicitado pelo CEP.

<b>Endereço:</b> SETE DE SETEMBRO 3165	<b>CEP:</b> 80.230-901
<b>Bairro:</b> CENTRO	
<b>UF:</b> PR	<b>Município:</b> CURITIBA
<b>Telefone:</b> (41)3310-4494	<b>E-mail:</b> coep@utfpr.edu.br



Continuação do Parecer: 4.914.894

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Notificação aprovada.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o CEP-UTFPR, de acordo com as atribuições definidas no cumprimento da Resolução CNS nº 466 de 2012, Resolução CNS nº 510 de 2016 e da Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, manifesta-se por **APROVAR A INCLUSÃO DOS DOCUMENTOS POR MEIO DA NOTIFICAÇÃO**. Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP-UTFPR de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificado e as suas justificativas.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Outros	Capturas_Tela_Google_Forms.pdf	12/07/2021 18:20:08	ROGERIO SAUBERLICH	Postado

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CURITIBA, 18 de Agosto de 2021

---

**Assinado por:**  
**Frieda Saicla Barros**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 80.230-901  
**UF:** PR **Município:** CURITIBA  
**Telefone:** (41)3310-4494 **E-mail:** coep@utfpr.edu.br



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES

**Pesquisador:** Jair de Oliveira

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 47071021.6.0000.5547

**Instituição Proponente:** Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DA NOTIFICAÇÃO

**Tipo de Notificação:** Outros

**Detalhe:** TCLEs\_Grupos\_Discussão

**Justificativa:** Atendimento das Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações do Parecer.

**Data do Envio:** 12/07/2021

**Situação da Notificação:** Parecer Substantiado Emitido

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.914.897

#### **Apresentação da Notificação:**

A notificação inclui documentos demandados no parecer 4.765.967 de 10 de junho de 2021.

#### **Objetivo da Notificação:**

Apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos Grupos de Discussão.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Não se aplica.

#### **Comentários e Considerações sobre a Notificação:**

O projeto atende à demanda do parecer 4.765.967.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O TCLE está adequado e atende ao que foi solicitado pelo CEP.

<b>Endereço:</b> SETE DE SETEMBRO 3165	<b>CEP:</b> 80.230-901
<b>Bairro:</b> CENTRO	
<b>UF:</b> PR	<b>Município:</b> CURITIBA
<b>Telefone:</b> (41)3310-4494	<b>E-mail:</b> coep@utfpr.edu.br



Continuação do Parecer: 4.914.897

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Notificação aprovada.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o CEP-UTFPR, de acordo com as atribuições definidas no cumprimento da Resolução CNS nº 466 de 2012, Resolução CNS nº 510 de 2016 e da Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, manifesta-se por APROVAR A INCLUSÃO DOS DOCUMENTOS POR MEIO DA NOTIFICAÇÃO. Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP-UTFPR de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificado e as suas justificativas.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Outros	Termos_Consetimento_Livre_e_Esclarecido_dos_Grupos_de_Discussao.pdf	12/07/2021 18:22:51	ROGERIO SAUBERLICH	Postado

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CURITIBA, 18 de Agosto de 2021

---

**Assinado por:**  
**Frieda Saicla Barros**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** SETE DE SETEMBRO 3165  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 80.230-901  
**UF:** PR **Município:** CURITIBA  
**Telefone:** (41)3310-4494 **E-mail:** coep@utfpr.edu.br

## ANEXO B – Cadeia de Valor da UTFPR



Fonte: Relatório de Gestão 2020 UTFPR (2020).