

# *DESAFIOS DA APLICAÇÃO DO BSC NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA*

## *BSC APPLICATION CHALLENGES IN FEDERAL INSTITUTIONS OF TECHNOLOGICAL EDUCATION*

**Adelia Maria Spacek Dantas de Oliveira**

Tecnóloga em Processos Gerenciais, Pós-graduada em Administração Pública e Gerência de Cidades; Servidora Pública do NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas – IFSULDEMINAS.

**Eduardo Vacovski**

Professor orientador do Grupo Uninter. Especialista em Direito Processual Civil com ênfase em Litígios Públicos e Processo Coletivo, Especialista em Direito Processual Civil incluindo Metodologia do Ensino Superior, Graduado em Direito, Advogado no campo do Direito Administrativo e Cível

### **RESUMO**

Este artigo de revisão bibliográfica tem como finalidade mostrar que existem desafios em adaptar o *Balanced Scorecard* nas Instituições Públicas, mais especificamente, nas Instituições Federais de Educação Tecnológica, preservando as peculiaridades desta área pública, que estão sujeitas à legislação específica, e ao acompanhamento de sua execução orçamentária pelo Tribunal de Contas da União. Porém a eficiência, a quantidade e a qualidade dos bens e serviços produzidos pelos órgãos da administração pública são questões que afetam toda a sociedade. Portanto, apesar dos grandes desafios, pretende-se com este trabalho sugerir melhorias na gestão, com foco nos resultados, utilizando a ferramenta, o *Balance Scorecard*, já utilizada há algum tempo pelo setor privado. Para tanto, há que se ter o cuidado de adaptá-lo para as instituições públicas, sem perder sua referência bibliográfica, e consequentemente aumentar a eficácia na tomada de decisão, contida no processo de monitoramento dos resultados, e na gestão, que hoje são feitas através dos Planos de Desenvolvimento Institucional.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard, Indicadores, Stakeholders, Performance*

### **ABSTRACT**

This literature review paper aims to show that there are challenges to adapt the *Balanced Scorecard* in public institutions, more specifically, the Federal Institutions of Technological Education, preserving the peculiarities of this public area, which are subject to specific legislation since the Federal Audit Court monitors their budget use. However, the efficiency, quantity and quality of goods and services produced by public administrations are issues that affect society as a whole. Therefore, despite the great challenges, the objective of the following paper is to suggest improvements in management, with a focus on results by the use of the *Balanced Scorecard* tool, which has been used for some time by the private sector. To this end, we must be careful to adapt it to the public sector, with its bibliographic reference, and therefore increase efficiency in decision-making, within the monitoring process of the results, and management, which are currently made through the Institutional Development Plans.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Indicators, Stakeholders, Performance*

### **INTRODUÇÃO**

O presente artigo de revisão bibliográfica se propõe a avaliar os desafios em adaptar o *Balanced Scorecard* nas Instituições Federais de Educação Tecnológica, e os

passos para implementá-lo, se tornando uma excelente ferramenta para melhorar a performance no serviço público.

Atualmente o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, isto fez com que nos últimos anos se buscasse um novo modelo de gestão pública, que coloque a burocracia a serviço do cidadão com eficácia e de uma forma transparente. Para tanto, se faz necessário uma ferramenta em que as instituições públicas meçam seu desempenho de maneira regular e estruturada, pois segundo Kaplan e Norton (1997), “o que não é medido, não é gerenciado”.

Entre alguns modelos de ferramenta de gestão encontra-se o BSC, que é uma metodologia criada por Kaplan e Norton (1997), e segundo suas próprias palavras, “é um conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa ou instituição”.

O BSC é uma das metodologias de medição do desempenho organizacional mais usada no mundo.

O BSC, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa ou instituição, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, que são agrupados em quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento (KALLÁS, 2005).

Estas perspectivas se relacionam através de uma relação de causa e efeito, permitindo aos gestores perceber as correlações entre diversas áreas e atividades, compatível com inúmeras iniciativas do setor privado, tais como: melhoria contínua, responsabilização das equipes e o processo de inovação. Contudo, sua aplicação na administração pública é um desafio, exigindo atenção com relação a uma adaptação, tendo o cuidado de não perder as referências bibliográficas.

## **AVALIAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO**

A avaliação nas Instituições Federais de ensino iniciou-se com as instituições de ensino superior, de forma empírica e sem padronização. A partir de 2002 o Conselho de Dirigentes de Centros Federais de Educação Tecnológica – CONCEFET, de acordo com a Decisão Nº 408/2002 do TCU, vem procurando estabelecer uma padronização.

O Modelo FORPLAN/CONCEFET de Indicadores de Gestão de Desempenho, a

princípio utilizou informações que contribuam na formação de políticas educacionais nessa modalidade

de ensino através de variáveis qualitativas, quantificáveis ou não subjetivas, tornando públicas as informações conforme apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Indicadores para Instituições de Ensino

Grupo de Indicadores	Indicadores
Produtividade	Índice de eficácia na educação tecnológica Índice alunos / professores Docentes em tempo integral
Qualidade	Índice de qualificação do corpos docentes Resposta à demanda
Desempenho dos Gastos	Gastos correntes por aluno % Gastos com pessoal % Gastos de pessoal com inativos % Gastos de pessoal com ativos % Gastos com outros custeios correntes (OCC) % Gastos com custeios básicos % Gastos com investimentos % Gastos com investimentos (em relação aos OCC) % Gastos de outras fontes % Gastos com convênios Gastos com locação de mão de obra por m <sup>2</sup> construído Gastos com energia elétrica por m <sup>2</sup> construído Gastos com passagens e diárias por docente em exercício

Fonte: Modelo FORPLAN

No entanto, tem-se um exemplo de BSC no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, na Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação – PROPPI.

## NOVOS CAMINHOS PARA UMA NOVA INSTITUCIONALIDADE

A falta de modelos de planos de desenvolvimento institucional, bem como de estratégias para adotá-los se direciona a uma proposta diferenciada de produção. O artigo 15 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, aponta o Plano de Desenvolvimento Institucional como uma das exigências para credenciar a instituição de ensino superior no Ministério da Educação. Este órgão publicou dois manuais de orientação: “Instruções para  
*Revista Organização Sistêmica | vol.8 n.5 | jan/jun 2016*

elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional” e “Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI”.

Porém em 2008, foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e o decreto quanto os manuais do MEC, os planos consultados e a própria avaliação criada pelo SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) que mostram a diferença da institucionalidade profissional dos institutos federais. O Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007, que preparou o caminho para a criação dos institutos federais pela Lei nº 10.891, de 29 de dezembro de 2008, mostra que essas instituições deveriam elaborar seus planos de desenvolvimento institucional “observando, no que couber” (artigo 4, grifo nosso), o Decreto nº 5.773/2006, de modo a “orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico no seu âmbito de atuação” (art. 4º, § 1º, III, Decreto nº 6.095/2007).

De fato, surgia uma novidade na educação brasileira, uma institucionalidade destinada ao desenvolvimento socioeconômico local na educação brasileira de nível técnico e superior, trazendo consigo uma administração com características próprias. Dentre as quais podem ser destacadas, como, estrutura Multicampus e regionalismo, cursos pluricurriculares e multitemáticos, alto nível de integração entre os serviços que compõem a prestação educacional, alinhamento de serviços educacionais com o arranjo produtivo, social e cultural regional, o que tem estimulado novas formas de pensar procedimentos de abertura de cursos e de seleção de projetos de pesquisa e extensão.

As peculiaridades dessa institucionalidade que os institutos federais compartilham, sugeriram uma forma mais gerencial de compreender o Plano de Desenvolvimento Institucional.

## **O BALANCE SCORECARD COMO FERRAMENTA PARA ESTAS INSTITUIÇÕES**

O *Balance Scorecard* surgiu nos anos 1990, formulado por Kaplan e Norton (1992) e se trata de um instrumento de medição e avaliação da organização, sendo capaz de medir e gerar informações, utilizando as relações de causa e efeito, as correlações entre as atividades realizadas e a missão da organização, de acordo com a estratégia da

organização em relação às quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem e Crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os motivos relevantes para o uso do BSC nas organizações são: o que não é medido, não é gerenciado; afeta o comportamento das pessoas, dentro e fora da Empresa; e é uma ferramenta completa, que traduz a visão e a estratégia da Empresa.

Todavia, o BSC foi criado tendo em mente o setor privado. Sua adoção por uma Instituição do governo, sem fins lucrativos, e com a especificidade de escola, requer uma alteração, no mínimo, em parte de sua concepção.

## **A APLICAÇÃO DO BSC NESTAS INSTITUIÇÕES**

A aplicação do BSC nas instituições começa com a tradução da visão que é um conjunto de objetivos e medidas direcionados para o sucesso de longo prazo. Nesse processo, é fundamental que a liderança participe por ter uma visão mais completa da instituição e de suas prioridades. Em seguida, deve-se comunicar a estratégia na organização. Para Kaplan e Norton(1997), a estratégia é um “conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”. E o sistema da medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas de desempenho propostas.

Como esta tarefa envolve um grande número de pessoas, as organizações que usam o BSC recorrem, em geral, a três mecanismos integrados para traduzir a estratégia em objetivos locais, como comunicação e educação; estabelecimento de objetivos; ligação de recompensas às medidas de desempenho.

E quando são estabelecidos os objetivos individuais e das equipes, o desempenho global pode ser alcançado com mais facilidade.

O Planejamento integra os planos financeiros com os corporativos. Essa ligação é explicitada na integração dos processos de planejamento e orçamento, que no caso das instituições públicas, mas especificamente os Institutos Federais de Educação, se trata da verba que recebem da União.

A Realimentação e o aprendizado, de acordo com a experiência adquirida (aprendizado), faz com que a instituição modifique suas estratégias, caso seja necessário. Nesse processo, os resultados de curto prazo são monitorados pelo aspecto orçamentário

e por três outros aspectos: clientes; processos internos; recursos humanos e sistema de informação.

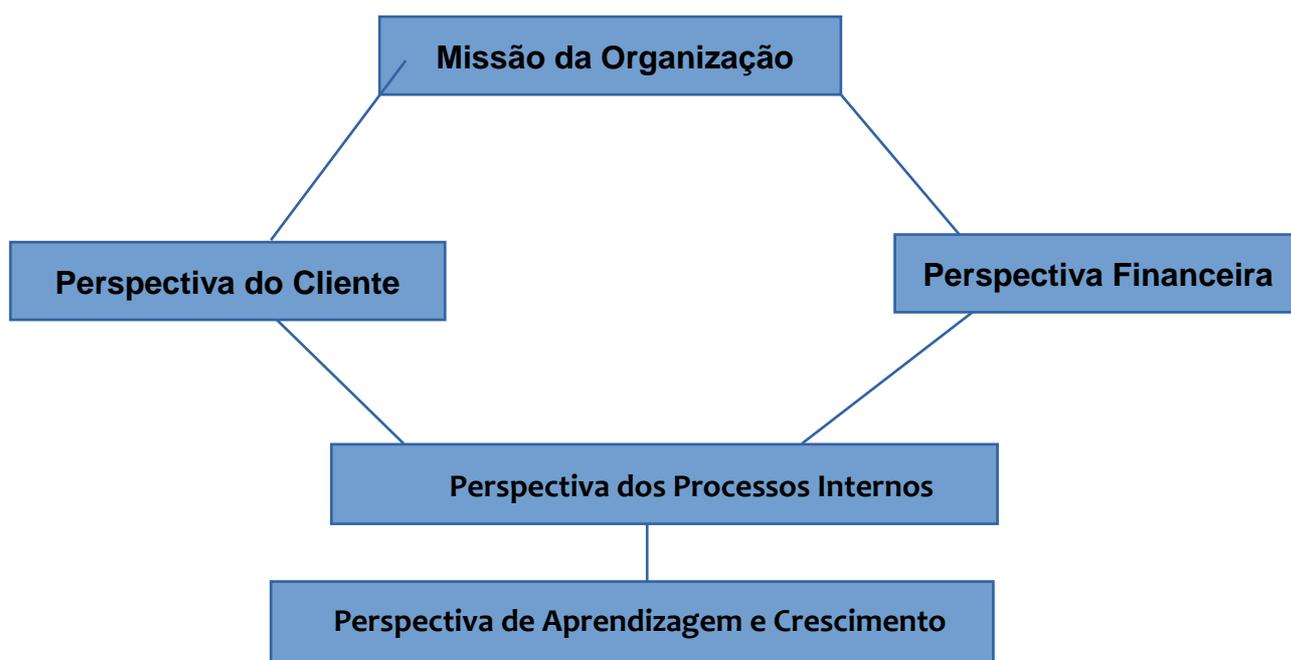
E há quatro perspectivas que estão relacionadas com a visão estratégica que são: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A perspectiva financeira relaciona-se com a redução de desperdícios e desvio de recursos públicos, de forma a beneficiar o principal cliente: a sociedade. A perspectiva de clientes destaca que estes são representados por toda a sociedade, nas suas mais diversas categorias (sociedade, órgãos públicos e Congresso Nacional), na perspectiva dos processos internos, os objetivos estratégicos relacionados a essa perspectiva ressaltam a atuação nos processos internos para atender as necessidades e expectativas dos clientes e a perspectiva da aprendizagem e do crescimento se refere às ações direcionadas ao ser humano, envolvido com os processos internos da entidade.

Dentro das quatro perspectivas, Kaplan e Norton (2000, 2001, 2004), sugerem que uma organização, sem fins lucrativos, coloque em igual importância as perspectivas financeiras e do cliente, subordinadas à missão da organização.

A Figura 1 apresenta este modelo de perspectivas do BSC.

**Figura 1** - Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos sugerido por Kaplan e Norton.



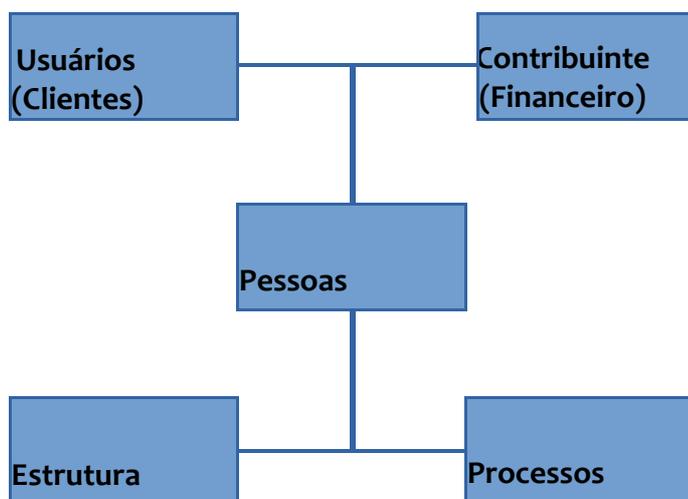
Fonte: Kaplan e Norton (2000).

O ponto aqui é quanto à hierarquia das perspectivas e se finanças tem igual

importância que os cidadãos, percebe-se que a perspectiva financeira perde sua posição de topo, ou não, pois a instituição necessita do orçamento para executar seus serviços. A diferença, é que o orçamento, não é o fim, como nas empresas privadas.

Segundo Bergue (2005), “cada organização deve transformar o modelo e traduzi-lo em sistemas corporativos aderentes à sua realidade e necessidades gerenciais” e sugere um modelo de BSC para as instituições públicas.

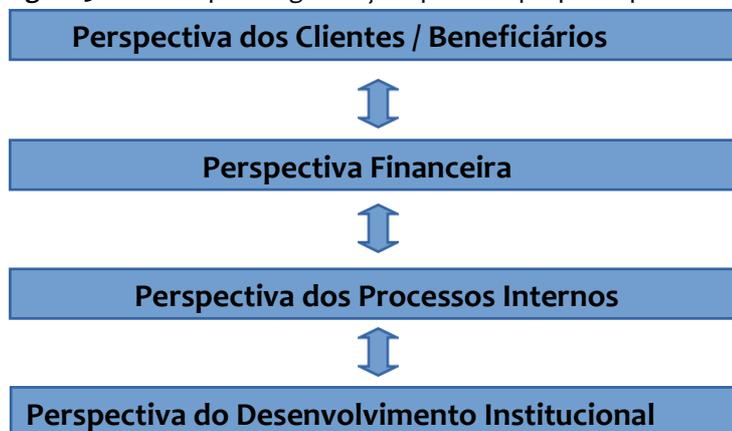
Figura 2 - Modelo de BSC para organizações públicas proposto por Bergue



Fonte: Bergue (2005).

Osório (2003) propõe a aplicação do BSC nas instituições públicas, primeiro, alternando a posição da perspectiva financeira com o cliente/cidadão. E a segunda, com a perspectiva financeira junto à perspectiva dos Clientes.

Figura 3 - Modelo para organizações públicas proposto por Osório

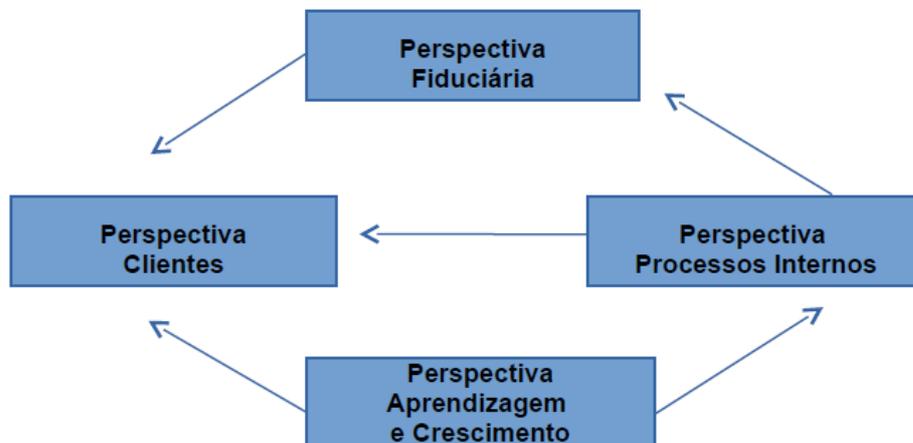


Fonte: Osório (2003)

Passos (2004) em sua proposta de aplicação do BSC para uma organização

pública apresentou o seguinte modelo da Figura 4.

Figura 4 - Modelo de BSC para organizações públicas proposto por Passos

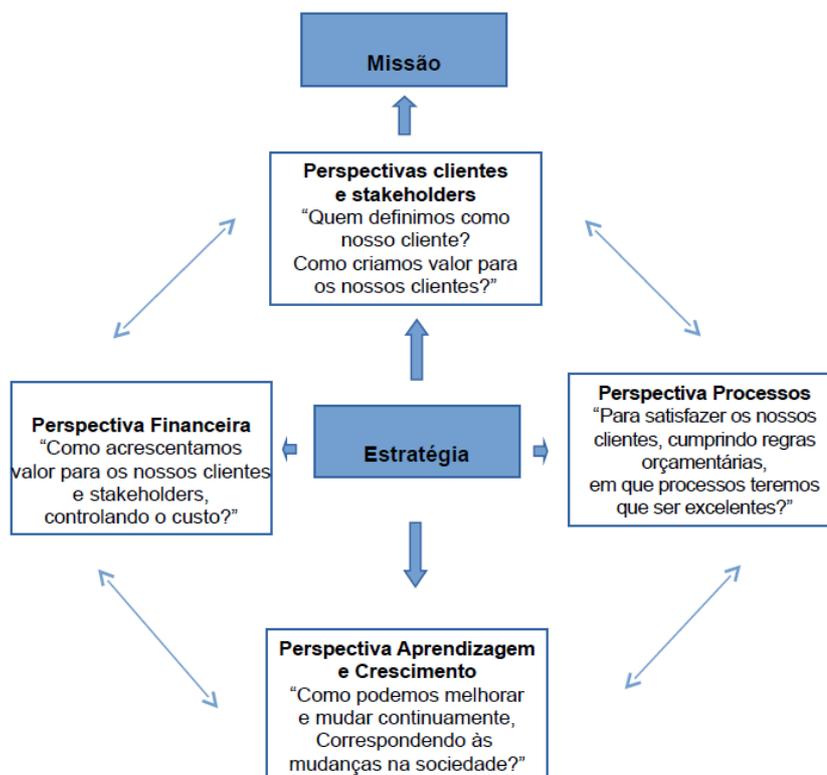


Fonte: Osório (2004).

### Alterações do Modelo Original

A adaptação do BSC aos serviços públicos exigiu algumas alterações, pois o modelo adaptado requer um novo desenho.

Figura 5 - Balanced Scordcard adaptado aos Serviços Públicos por Pinto



Fonte: Pinto (2007).

Segundo Pinto (2007), a configuração do BSC adaptado aos serviços públicos

representado na Figura 5, que mostra três grandes alterações:

- a) missão – surge no topo do BSC, para a qual deverão convergir as metas e os objetivos de acordo com o que foi fixado nas perspectivas;
- b) perspectiva de Clientes e *Stakeholders* – esta perspectiva assume o papel principal. Surge o conceito de *stakeholder*, associado aos clientes, para traduzir um universo bastante diversificado, não se aplicando somente aos clientes diretos em termos de bens e serviços produzidos, mas a todos que participam deste universo; perspectiva Finanças e Orçamento – corresponde à perspectiva financeira, que constituía a figura de topo no modelo das empresas. No BSC adaptado, é posicionada depois dos clientes, funcionando como um recurso e, simultaneamente, como um constrangimento associado aos limites e regras orçamentais existentes no setor público.

### **Os desafios na Implementação do *Balance Scorecard* nas Instituições de Ensino Tecnológico**

Embora as metodologias e os processos para a implementação do BSC num serviço público não sejam muito diferentes do setor privado, há que se preocupar com questões, tais como, a transformação do modelo e a adaptação de alguns conceitos de acordo com o que vem sendo abordado neste artigo.

Precisa-se encarar este desafio como um instrumento de alinhamento organizacional e de gestão da mudança, reforçando a necessidade que qualquer mudança no serviço público ter que ser rigorosamente planejada. Terá que reunir o máximo de informação possível para que se constitua uma boa base de conhecimento, não só a nível dos seus conceitos, mas também de maneira empírica com estudos de casos e experiências práticas de implementação em outras instituições públicas. A partir desse conhecimento se definirá os objetivos que se pretende atingir com o BSC, e desenvolver a respectiva implementação.

Porém, segundo Pinto (2007), é importante ter conhecimento de alguns aspectos críticos, que podem determinar sucesso na implementação do BSC num serviço público, que seriam: como e por onde começar, suporte da gestão e da liderança do projeto, os parceiros na implementação, alinhamento e ligação do orçamento ao BSC.

#### **Como começar?**

A implementação do BSC significa um processo de mudança e as pessoas (organizações) só mudam quando verificam que existe uma ameaça ao seu sucesso atual e futuro.

Segundo Pinto (2007) este ambiente tem sido frequentemente designado nos manuais de gestão por *burning plataform*. E o BSC ao ser implementado num serviço público, tem que partir dessa necessidade de mudar, e da certeza de que o modelo constitui a melhor solução para atingir os objetivos fixados.

No entanto, este processo de decisão inicial envolve algumas questões como o que se pretende atingir com o BSC e os objetivos devem ser claros. Será um instrumento para ajudar a elaborar e executar a estratégia? Ou o objetivo principal é perceber as necessidades dos clientes e *stakeholders*? Ou é uma exigência, do poder político, para que melhore os serviços de responsabilidade e transparência?

### **Como montar o BSC?**

É preciso decidir onde vai ser construído o primeiro. Há duas opções de base. A primeira consiste em construir o modelo no topo da organização e desdobrá-lo depois ao nível dos departamentos. A segunda opção é escolher um departamento, que poderá ser uma área de suporte a clientes internos (área financeira, recursos humanos ou sistemas de informação, no caso dos Institutos Federais, pode se escolher uma Pró-reitoria) e implementá-lo como projeto-piloto.

- Equipe de Implementação – o BSC envolverá todas as pessoas na organização. Há necessidade de uma equipe multifuncional de diversas áreas, que mantenha contato permanente, para transformar o BSC numa ferramenta prática. Para isso, é importante que esta equipe esteja em contato direto e permanente com a área operacional e os decisores da Instituição. Segundo Pinto (2007) esta atividade requer disponibilidade dos membros da equipe, podendo ocupar, na fase de implementação, cerca de 50% do seu tempo total do trabalho.

### **Suporte da Gestão e Liderança do Projeto**

O arranque do BSC no serviço público baseia-se no pressuposto de que já existe uma decisão da gestão para implementar o projeto, pois a partir do momento que a decisão é tomada, o suporte ao BSC terá que existir permanentemente, partindo do alto nível da organização.

E ainda assim existe o desafio das equipes de gestão, pelo fato dos líderes dos serviços públicos mudarem com alguma frequência, porém, depois do BSC estar implementado e produzindo resultados em termos de transparência e resultado, dificilmente qualquer equipe de gestão o dispensará. O modelo de Kaplan e Norton (1996), não diz qual a estratégia a ser seguida. Antes é um instrumento a serviço das organizações, para definição e execução da estratégia. Por conseguinte num quadro de crescente exigência, de inovação, modernização e de prestação de contas acredita-se que qualquer equipe de gestão, mesmo com diferentes prioridades estratégicas, muito dificilmente dispensará esta ferramenta.

### **Parceiros na implementação**

Nesta fase, o processo de comunicação e formação torna-se importante, formar uma equipe de gestão e passar rapidamente as informações pertinentes aos gestores intermediários é fundamental. Toda a equipe dirigente deverá conhecer a filosofia e os conceitos do BSC. Isto poderá ser feito através de workshops preparados e desenvolvidos especificamente com este objetivo.

### **Alinhamento**

O valor criado pela soma de todas as partes que formam a estrutura organizacional, serviços centrais, regionais e locais, unidades de suporte, como RH, TI, Jurídico, financeiro, devidamente alinhados, tem que ser maior do que o valor que resultaria se essas mesmas unidades funcionassem isoladamente, com estratégias desalinhadas e processos isolados. E este conceito de alinhamento é fundamental para a gestão e melhoria nos serviços públicos, constituindo-se o principal motivo que leva as organizações a implementarem sistemas de gestão da performance. Se os gestores e

responsáveis políticos, qualquer que seja o país, não conseguirem ter uma visão integrada baseada no conceito de alinhamento, os resultados que a sociedade vem exigindo poderão demorar.

### **Ligação do orçamento ao BSC**

A perspectiva “finanças e orçamento” tem uma abordagem totalmente diferente no setor público. Segundo Pinto (2007), “no setor privado constitui o *bottom-line*, ou seja, o valor final produzido para investidores. No setor público as “finanças e orçamentos” constituem uma perspectiva *inputs*, que são os recursos financeiros conseguidos, pela via do orçamento, através dos quais são adquiridos outros *inputs* essenciais à produção dos bens e serviços e à criação de valor público (*out comes*) para clientes e *stakeholders*”.

É fato que há certa dificuldade do setor público em ligar o orçamento a indicadores e resultados. Porém, o BSC com os seus mapas estratégicos, ajuda neste processo de fusão, com a construção dos Mapas da Estratégia. Estes mapas nos serviços públicos seguem a mesma lógica e regras do setor privado, ressaltando, como é óbvio, as adaptações na geografia e nos conceitos do BSC, desenvolvidos ao longo do artigo.

O Mapa da Estratégia mostra os objetivos definidos nas quatro perspectivas do BSC e as relações de causa-efeito que os mesmos estabelecem entre si. Para cada objetivo, pode ser escolhido um conjunto de indicadores para medir a execução das prioridades estratégicas definidas pela organização. No Quadro 2 (Anexo) tem-se o BSC montado, com seus indicadores, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro.

### **CONCLUSÃO**

O *Balanced Scorecard* não pode ser simplesmente transferido do setor privado para os serviços públicos. Antes, necessita ser customizado. Este processo de adaptação tem especificidades que resultam da própria natureza e objetivos da gestão pública. Quando essa adaptação se realiza de forma consistente e realista, estão dados os primeiros passos para um possível sucesso nos serviços públicos.

Os passos seguintes consistem na implementação efetiva do BSC, com o objetivo

muito claro de apoiar a gestão, e melhorar a performance, que atualmente, mais do que nunca, é exigida pelos cidadãos. Para que a implementação seja feita com sucesso, deve-se considerar alguns aspectos críticos, tais como, liderança, alinhamento e ligação do BSC ao orçamento. Os Mapas da Estratégia também constituem um instrumento de grande potencial para suportar estes aspectos críticos.

Ao longo deste artigo foram abordadas questões que constituem o BSC como uma ferramenta poderosa, que quando adaptada e implementada, contribui para uma visão sobre o futuro, e um caminho para se chegar lá, o que o transforma num sistema de gestão poderoso, gerando melhoria da performance e a criação de valor público.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas e *balanced scorecard* em organizações públicas**. Artigo publicado na Revista Análise – PUC: 2005, nº 2. Volume 16.

KALLÁS, David. **Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 4ª. ed. Rio de Janeiro : Campus,1997. 344p.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

OSÓRIO, Vera Lúcia Tincani. **A utilização de uma estrutura balanceada de objetivos e indicadores – *balanced scorecard*, no aperfeiçoamento da gestão pública gerencial estudo de 26 casos em uma autarquia municipal**. 01/10/2003- 1v. -1p. Mestrado Profissionalizante. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Engenharia de Produção.

PASSOS, Alina dos. ***Balanced ScoreCards* e Mapas Estratégicos: Proposta de Implantação no TCU**. Monografia apresentada como requisito final da disciplina Prática de Sistemas de Informação II – Trabalho de Conclusão de Curso, do curso de Sistemas de Informação, orientado pelo Prof. Fabiano Fagundes, M. Sc.

Aprovada em Dezembro de 2004. ULBRA, 2004. Palmas-TO.

PINTO, Francisco. **Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos**. Edições Sílabo: Lisboa/Portugal, 2007.

ANEXO

Quadro 2 – BSC da PROPI – Pró-reitoria de Pesquisa, pós-graduação e Inovação do IFRJ

Balanced Scorecard - PROPI						
Objetivos:	Indicadores:	Metas:	Responsável:	Prazo:	Status:	
Perspectiva de Resultados	INOVAÇÃO	Formalizar a criação do NIT/IFRJ por meio de portaria.	Reitor	2013		
		Criar a estrutura organizacional do NIT/IFRJ.	Diretoria de Inovação Tecnológica	2013		
		Capacitar a equipe do NIT/IFRJ.	Diretoria de Inovação Tecnológica	2013		
		Regulamentar a implantação do NIT/IFRJ.	Diretoria de Inovação Tecnológica	2013		
		Definir o espaço físico para o funcionamento do NIT/IFRJ.	Diretoria de Inovação Tecnológica	2014		
		Desenvolver e controlar os processos de gestão da implementação e implantação do Núcleo de Inovação Tecnológica.	Diretoria de Inovação Tecnológica	2014		
		Incubadora	Implementar o acordo de cooperação entre IFRJ, ICTs e empresas.	Diretoria de Inovação Tecnológica	2016	
			Formalizar o acordo de cooperação entre IFRJ, ICTs e empresas.	Diretoria de Inovação Tecnológica	2016	
		PTEC (Parque Tecnológico)	Identificar critérios, legislação, fontes de fomento, parceiros, recursos humanos e espaço físico.	Diretoria de Inovação Tecnológica	2020	
	EXCELÊNCIA ACADÊMICA	Consolidar a Pós-Graduação	Ampliar e consolidar os cursos existentes <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar a média de 2 novos cursos por ano.</li> <li>Consolidar os cursos já existentes.</li> </ul>	Coordenação Geral de Pós-Graduação	2014	
			Regulamentar a abertura de novos cursos	Coordenação Geral de Pós-Graduação	2013	
			Aprimorar os mecanismos de gestão educacional	Coordenação Geral de Pós-Graduação	2013	
			Aprimorar os mecanismos de gestão de integração entre os eixos pesquisa, inovação e pós-graduação	Coordenação Geral de Pós-Graduação	2014	
Estabelecer indicadores de desempenho e gestão dos Cursos de Pós-graduação			Coordenação Geral de Pós-Graduação	2014		
Consolidar a Pesquisa		Consolidar e aprimorar a gestão dos Programas Internos de Fomento	PROPI	2013		
		Consolidar e aprimorar a gestão dos grupos de pesquisa do IFRJ cadastrados no CNPq	Diretoria de Pesquisa	2013		
Consolidar a Inovação	Disseminar a cultura de inovação e de empreendedorismo no IFRJ.	Diretoria de Inovação	2013			

Desafios da aplicação do BSC nas instituições federais de educação tecnológica

	MANTER E ATRAIR NOVOS CLIENTES E PARCEIROS	Ser reconhecido externamente como um pólo acadêmico e científico	Buscar continuamente novos parceiros e apoios.	PROPPI	2013	
			Formalizar o acordo de cooperação entre IFRJ, ICTs e empresas.	PROPPI	2013	
			Implementar o acordo de cooperação entre IFRJ, ICTs e empresas.	PROPPI	2013	
			Desenvolver e controlar os processos de gestão de acordos de cooperação técnica.	PROPPI	2013	
			Promover o intercâmbio de experiências entre o IFRJ e outras ICTs.	PROPPI	2016	
			Participar de eventos promovidos pelas instituições de fomento e estímulo inovação e ao empreendedorismo.	PROPPI	2016	
		Ser reconhecido internamente como um pólo acadêmico e científico	Integrar as ações das pró-reitorias nas atividades de planejamento, coordenação e realização do Fórum ITE.	PROPPI	2016	
			Promover cursos, seminários e palestras.	PROPPI	2016	
			Promover ações de fomento e estímulo à inovação e ao empreendedorismo.	PROPPI	2018	
Perspectiva do Cliente	-Consolidação da marca IFRJ / Marketing externo	Promover externamente a divulgação científica e tecnológica	Organizar e promover eventos de aproximação.	PROPPI	2014	
			Promover o intercâmbio de experiências entre o IFRJ e outras ICTs.	PROPPI	2014	
			Participar de eventos promovidos pelas instituições de fomento e estímulo inovação e ao empreendedorismo.	PROPPI	2014	
			Implementar projetos de pesquisa junto aos setores produtivos.	PROPPI	2014	
			Divulgar os prêmios nacionais e regionais de pesquisa	Diretoria de Pesquisa	2016	
	-Consolidação da marca da PROPPI / Marketing interno	Promover internamente a divulgação científica e tecnológica	Promover a integração e socialização de informações junto aos campi.	PROPPI	2013	
			Ampliar e organizar a Jornada de Iniciação Científica e Tecnológica do IFRJ (JIT)	Diretoria de Pesquisa	2013	
			Integrar a divulgação científica e tecnológica da PROPPI nas Jornadas Científicas e culturais dos Campi	PROPPI	2014	
			Desenvolver mecanismos de gestão e indicadores de desempenho da JIT e das Jornadas Científicas	Diretoria de Pesquisa	2014	
	- Prospecção de empresas	Celebrar os acordos de cooperação técnica entre IFRJ, ICTs e empresas.	Integrar as ações das pró-reitorias nas atividades de planejamento, coordenação e realização do Fórum ITE.	Diretoria de Inovação	2016	
			Buscar continuamente novos parceiros e apoios.	PROPPI	2016	
			Formalizar o acordo de cooperação entre IFRJ, ICTs e empresas.	Diretoria de Inovação	2016	
			Implementar o acordo de cooperação entre IFRJ, ICTs e empresas.	Diretoria de Inovação	2017	
			Desenvolver e controlar os processos de gestão de acordos de cooperação técnica.	Diretoria de Inovação	2018	
	-Aumento da visibilidade externa	Premiação de pesquisadores e estudantes em feiras nacionais e internacionais.	Induzir a participação nos prêmios nacionais e regionais de pesquisa	Diretorias de Pesquisa e Inovação	2018	

Perspectiva Interna	INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Induzir a melhoria da infraestrutura laboratorial.	Elaborar editais internos e participar de editais externos de equipamentos	Diretoria de Inovação	2014	
		Criar e gerir a política institucional de proteção da Propriedade Intelectual.	Regularizar os procedimentos de proteção da Propriedade Intelectual.	Diretoria de Inovação	2014	
			Assessorar os pesquisadores quanto a proteção da propriedade intelectual.	Diretoria de Inovação	2014	
			Disseminar a cultura de proteção da propriedade intelectual.	Diretoria de Inovação	2014	
			Desenvolver e controlar os processos de gestão da proteção da propriedade intelectual.	Diretoria de Inovação	2014	
		Criar e gerir a política institucional para a transferência e/ou licenciamento de tecnologia ao setor produtivo.	Regularizar os procedimentos de transferência e licenciamento de tecnologia.	Diretoria de Inovação	2014	
			Promover o desenvolvimento científico e tecnológico de produtos, processos e serviços dos APLs.	Diretoria de Inovação	2014	
			Prospectar a pesquisa tecnológica e social.	Diretoria de Inovação	2014	
			Qualificar as informações tecnológicas quanto à sua natureza em relação às diferentes formas de transferência tecnológica.	Diretoria de Inovação	2014	
			Identificar os possíveis parceiros potenciais para realização da transferência de tecnologia.	Diretoria de Inovação	2014	
	Fortalecer o relacionamento institucional com o setor produtivo nacional.		Diretoria de Inovação	2014		
		Desenvolver e controlar os processos de gestão de transferência e licenciamento de tecnologia.	Diretoria de Inovação	2014		
	ENSINO E PESQUISA	Ampliar a produção acadêmica.	Aumentar o número de publicações nacionais e internacionais (lançamento do edital publique).	Coordenação-Geral de Pós-Graduação	2013	
			Induzir a participação nos prêmios nacionais e regionais de pesquisa	Diretorias de Pesquisa e Inovação	2018	
		Promoção da verticalização do ensino.	Integrar as ações das pró-reitorias nas atividades de ensino.	PROPI	2018	
			Ampliar o programa de bolsas em todos os níveis de ensino.	PROPI	2013	
	GESTÃO INTEGRADA	Infra-estrutura - novos prédios.	Infra-estrutura – novos prédios.	PROPI	2015	
		Manutenção e melhoria do SGI.	SGI elaborado e implantado em 2012.	PROPI	Até 31/12/2012	OK
		Reformas e melhorias.	Reformas e melhorias.	PROPI	2015	
		Gestão alinhada à Política do MEC.	Gestão alinhada à Política do MEC.	PROPI	2014	

Fonte: [http://www.ifrj.edu.br/webfm\\_send/4378](http://www.ifrj.edu.br/webfm_send/4378)