

## Gestão de Ativos Estratégicos: Indicadores para Medir a Prontidão do Capital Organizacional de um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

**Autoria:** Osmar Siena, Clésia Maria de Oliveira, José Moreira da Silva Neto

### Resumo

Este artigo busca, a partir de uma pesquisa bibliográfica e documental, caracterizar e compor um conjunto de indicadores baseados em atributos de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento para medir a prontidão do ativo estratégico capital organizacional de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*, em estágio de implantação de uma Tecnologia de Gestão baseada no Balanced Scorecard (BSC). Como referência, utiliza-se o enfoque desenvolvido por Kaplan e Norton acerca dos ativos intangíveis da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento do BSC e da metodologia para medir a prontidão do Capital Organizacional. As informações foram extraídas de documentos, da visão de futuro explicitada no Mapa Estratégico do Programa e relatório da avaliação da CAPES para autorização do curso. Foi possível construir uma hipótese de relacionamento acerca de uma estratégia com foco na melhoria dos resultados relativos às atividades, resultando na composição dos 25 (vinte e cinco) indicadores para objetivos estratégicos relacionados à Cultura, Liderança, Trabalho em equipe e Alinhamento. Na conclusão, recomenda-se um levantamento, por meio de questionário, para identificar a existência e importância desses indicadores dentro do Programa, antes do estabelecimento das metas, de forma a assegurar os elementos essenciais do processo de avaliação da prontidão do Capital Organizacional.

### 1 Introdução

A gestão dos ativos estratégicos torna-se uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável e medir o valor desses ativos constitui “o Santo Graal da contabilidade” (KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 2). Em muitas empresas os ativos intangíveis (o know-how de funcionários, os sistemas de tecnologia da informação e a cultura organizacional, por exemplo), também considerados estratégicos, valem muito mais do que os ativos tangíveis por serem difíceis de imitar pela concorrência. Pensando assim, quanto, então, valeria a cultura de uma empresa na qual o seu pessoal compreende suas diretrizes (missão, visão, valores centrais) e nelas acredita? Essa medida torna-se possível com o uso de indicadores.

Os indicadores podem ser utilizados para medir ou revelar aspectos relacionados a diversos planos da vida social: individual e familiar, coletivo e associativo, das relações sociais, políticas, econômicas e culturais da sociedade. Além disso, podem captar processos, em termos de intensidade e sentido de mudanças (VALARELLI, 2001). Nas organizações, os vários indicadores capacitam indivíduos e equipes a definirem o que devem fazer de melhor a fim de contribuir para o alcance dos objetivos. Para Rampersad (2004), a definição dos indicadores de desempenho e das metas correspondentes representa o padrão com o qual se mede o progresso do objetivo estratégico e que tornam mensuráveis a visão e os objetivos organizacionais.

A mensuração de desempenho tornou-se vital para todas as organizações, inclusive as acadêmicas. O impacto das mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais sobre as organizações, sobretudo a partir dos anos 90, reforçam a relevância do papel das universidades na transição da sociedade mecanicista para a sociedade da informação e do conhecimento. No contexto de competitividade global, o conhecimento, seja ele tácito ou explícito, passa a ser considerado ativo estratégico para as organizações e a sua gestão um desafio a ser superado continuamente.

A expansão de cursos de administração e o crescimento das matrículas nesses cursos são apontados por Bertero (2006) como indícios de importância do ensino e pesquisa nessa área para a sociedade. Além do aspecto quantitativo, ressurgem desafios de ordem qualitativa, como exemplo a necessidade de melhoria na gestão das instituições e também da qualidade do ensino e uso de novas tecnologias (de gestão e de ensino) que propiciem a formação de profissionais da administração para atuar num cenário de (cada vez mais) incertezas e em ambientes muitas vezes turbulentos.

Uma das tecnologias de gestão que tem seu uso cada vez mais disseminado é o BSC, embora inicialmente desenvolvido por Kaplan e Norton (2000) como ferramenta para medir a estratégia. Devido ao sucesso, muitas organizações passaram a incorporar o BSC como ferramenta de gestão, embora nem todas alcancem os resultados desejados, devido a problemas diversos tanto na etapa de planejamento quanto na de implementação (KAPLAN; NORTON, 2004a). No Brasil, estudo realizado para identificar as causas do fracasso do BSC (BEBER; RIBEIRO; KLIEMANN NETO, 2008) mostra que, de uma forma geral, os fracassos ocorrem quando a implantação se dá: de forma apressada; com recursos incompletos; para outras finalidades que não a implementação da estratégia; e, finalmente, quando a cultura organizacional não está predisposta ao aprendizado contínuo. Em outro estudo, encomendado pelo IPEA, abordando a gestão do conhecimento em 45 (quarenta e cinco) Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, Batista (2006) concluiu que apenas 4 (quatro) delas já implantaram o BSC e o utilizam como tecnologia de gestão. Dentre os fatores facilitadores do processo de implantação, os principais informados pelas IFES foram: programas de capacitação para o pessoal; troca de experiências com outras organizações envolvidas nesse processo; metodologias que guiam o processo. Quanto aos dificultadores, as principais respostas estão relacionadas à não-priorização por parte do governo; baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização; deficiências na infra-estrutura informacional; dificuldade de captar o conhecimento não documentado; falta de incentivos para partilhar conhecimento; falhas de comunicação. Como a gestão do conhecimento, de acordo com Turban (2004), exige transformação na cultura organizacional de forma tal que crie nas pessoas o desejo de compartilhar e comprometimento em todos os níveis para que o processo de gestão culmine no aprendizado organizacional; Batista (2006) conclui que o objetivo final da adoção das práticas de gestão do conhecimento pelas IFES é sempre a melhoria dos processos de apoio e finalísticos (conforme os objetivos estratégicos da organização), sendo, para isso, fundamental a utilização de indicadores para avaliar, medir e melhorar os processos ao longo do tempo.

Diante desses desafios e sendo a academia geradora de conhecimento e, portanto, parte interessada em seu entendimento e solução, tem-se o problema de pesquisa: comparado à agenda de mudança organizacional necessária para estabelecer a estratégia (componentes de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento exigidos pela estratégia), quais os indicadores utilizar para medir a prontidão do ativo estratégico capital organizacional de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em seu estágio de implantação de uma Tecnologia de Gestão baseada no BSC?

Este estudo teve como objetivo caracterizar e compor um conjunto de indicadores baseados em atributos de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento para medir a prontidão do ativo estratégico capital organizacional de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*, em seu estágio de implantação de uma Tecnologia de Gestão baseada no Balanced Scorecard (BSC).

A elaboração deste estudo tem como pressuposto contribuir para a implementação do Balanced Scorecard (BSC), processo inovador quanto à aplicação como tecnologia de gestão no âmbito do Programa de Mestrado em Administração, aqui denominado PPGMA. Por se

tratar de elemento integrante da estrutura de um órgão público, o PPGMA possui limitações quanto a aspectos administrativos e financeiros devido sua dependência organizacional.

Nesse contexto, o presente estudo adquire relevância, uma vez que os resultados da avaliação dos programas de pós-graduação, feita a cada três anos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do MEC pode determinar a permanência ou não da autorização para funcionamento do PPGMA. Como ainda vai passar por essa avaliação trienal, é de fundamental importância que tenha um instrumento que indique os caminhos a serem percorridos rumo ao alcance de sua visão, assim como as formas de medida do seu desempenho.

Como referencial teórico, utilizou-se o enfoque desenvolvido por Kaplan e Norton acerca dos ativos intangíveis da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento do BSC e da metodologia para medir a prontidão do Capital Organizacional. Os dados documentais foram extraídos de duas fontes diferentes, mas complementares: (a) critérios da CAPES/MEC para avaliação de programas de pós-graduação nas áreas de Administração, Contábeis e Turismo e (b) diretrizes institucionais e mapa estratégico do Programa de Mestrado (PPGMA).

## 2 Base Teórica

O Capital Organizacional, juntamente com o capital humano e o capital informacional formam os três ativos intangíveis da perspectiva de Aprendizado e Crescimento identificados por Kaplan e Norton (1997; 2000; 2004a) em seus estudos desenvolvidos sobre o Balanced Scorecard (BSC). Segundo os autores, as melhorias nos resultados da perspectiva do aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para as outras três perspectivas: processos internos, clientes e desempenho financeiro. De todos os ativos intangíveis, o Capital Organizacional pode ser o mais difícil de compreender e medir. Constitui-se, na maioria das vezes, de quatro componentes ou dimensões: cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 2004b).

A filosofia dos três componentes do BSC, segundo Kaplan e Norton (2004a), pressupõe que não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente); e não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente). No primeiro livro, *Estratégia em Ação*, os autores desenvolveram o segundo componente, mostrando como medir os objetivos estratégicos das várias perspectivas, além de apresentar as primeiras idéias sobre o terceiro componente (como gerenciar a estratégia). No segundo - *Organização Orientada para a Estratégia* desenvolveram abordagem mais abrangente sobre como gerenciar a estratégia. Já no terceiro (*Mapas Estratégicos*), detalham mais esse último aspecto, usando objetivos interligados em mapas estratégicos para descrever e visualizar a estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000, 2004a).

De forma geral o BSC é um modelo para a descrição das estratégias que criam valor em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Contém vários elementos importantes que precisam ser compreendidos e que gravitam em torno das perguntas-chaves de cada uma das perspectivas, conforme demonstrado no quadro 1.

As respostas a essas perguntas possibilitam a construção do Mapa Estratégico da organização bem como a definição dos objetivos, metas, indicadores e iniciativas para cada perspectiva. Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito, demonstradas no mapa estratégico da seguinte forma: (a) **desempenho financeiro**, indicador de resultado (*lag indicator*), é o critério definitivo do sucesso da organização; (b) o sucesso com os **clientes-alvo** é o principal componente da melhora do desempenho financeiro e pode medir por meio de indicadores de resultados como

satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes; (c) os **processos internos** criam e cumprem a proposição de valor para os clientes.

PERSPECTIVA	PERGUNTA-CHAVE
<b>Financeira</b>	Para satisfazer nossos acionistas que objetivos financeiros devem ser atingidos? (a estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas)
<b>Clientes</b>	Para satisfazer nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender? (a escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia)
<b>Processos Internos</b>	Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos devemos ser excelentes? (criam cumprem a proposição de valor para clientes, com impacto direto nos resultados financeiros)
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Para atingir nossas metas como nossa organização deve aprender e inovar ? (ativos intangíveis – humano, informacional e organizacional que se conjugam para sustentar a estratégia e gerar melhorias nas outras três perspectivas)

**Quadro 1 - Perguntas para definição dos objetivos, metas, indicadores e iniciativas do BSC.**

Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1997).

O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros; (d) ativos intangíveis são fontes definitivas de criação de valor sustentável. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro, já o desenvolvimento e alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhoria no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas. (KAPLAN; NORTON, 2004b)

Um adequado BSC, na visão de Kaplan e Norton (2004b), deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho, para que haja clareza de “como” serão alcançados os resultados, indicar antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem-sucedida ou não, permitir que a unidade negócios obtenha melhorias operacionais em curto prazo e revelar se essas melhorias foram traduzidas em expansão dos negócios com clientes (existentes e novos) e em melhor desempenho financeiro.

Embora em sua origem o BSC apresente dentre as perspectivas a financeira e de clientes, na Administração Pública ele cumpre papel relevante como metodologia de avaliação de programas públicos, cuja premissa é a geração de valor para a sociedade (SILVA NETO; MELO; PEREIRA, 2006, p.1):

Os atributos evidenciados na aplicação indicam que a metodologia é relevante para a avaliação dos programas, pois nela, diferentes perspectivas são interligadas em relações de causa e efeito e orientam para a satisfação dos beneficiários finais dos programas da organização pública.

Se a premissa é geração de valor para a sociedade, os objetivos de um programa podem ser os mais altivos, porém, sem mecanismos de avaliação para demonstrar a sua eficiência, eficácia e efetividade acabam por perder credibilidade junto à população. Para Silva Neto, Melo e Pereira (2006), isso justifica nas organizações públicas o uso do BSC com as perspectivas **financeiras, clientes e processos internos** substituídas, respectivamente, por perspectivas de Efetividade, Eficácia e Eficiência, mantendo inalterada a do Aprendizado e Crescimento. Eles argumentam que a falta de avaliação dos programas pode consolidar a percepção comum na sociedade de que os orçamentos públicos não passam de peças de ficção criadas com propósito de obedecer a determinações legais sem compromisso de converterem-se em produtos ou serviços que atendam aos anseios da coletividade.

Para Kaplan e Norton (2000), o valor organizacional advém não da melhoria de indicadores específicos, mas da conexão das mudanças nesses indicadores às conseqüências para clientes (ou cidadãos-usuários dos serviços públicos) e resultados financeiros (ou sociais). Os vários indicadores capacitam indivíduos e equipes a definirem o que devem fazer de melhor a fim de contribuir para os objetivos de nível mais alto (Efetividade, Eficiência e Eficácia).

## 2.1 Ativos Intangíveis e a Prontidão do Capital Organizacional

O valor dos ativos intangíveis depende do quanto eles contribuem para a implementação da estratégia organizacional. Na gestão desses ativos se fazem presentes pelo menos dois desafios: primeiro, eles devem possibilitar a execução da estratégia atual - tarefa que depende primordialmente do alinhamento do capital humano e do capital informacional com os processos críticos da organização; segundo, os ativos intangíveis devem sustentar as mudanças decorrentes da estratégia, o que depende do alinhamento do capital organizacional com os processos de crescimento e aprendizagem.

São três os ativos intangíveis da perspectiva do aprendizado e crescimento: o capital humano, o informacional e o organizacional. Esse último representa a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia. É constituído, na maioria das vezes, por quatro componentes ou dimensões: (1) **cultura**: conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia; (2) **liderança**: disponibilidade de líderes qualificados em todos os níveis hierárquicos; (3) **alinhamento**: das metas e incentivos com a estratégia; (4) **trabalho em equipe**: compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico.

O capital organizacional potencializa a integração, não só alinhando todos os ativos intangíveis e tangíveis, mas também para integrar e atuar juntos para alcançar os objetivos estratégicos, criando uma cultura de desempenho acerca da estratégia. Esse alinhamento é medido pela prontidão do capital organizacional. Sendo um ativo intangível, como se deve avaliar a prontidão do capital organizacional? A resposta a essa questão é apresentada por Kaplan e Norton (2004b,c; 2006) que propõem em primeiro lugar identificar as mudanças no Capital Organizacional exigidas pela estratégia (no caso desse estudo em particular, a agenda de mudança em construção pelo PPGMA) e em seguida identificar e medir separadamente o estado de prontidão das metas de cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe.

O quadro 2 mostra exemplos de objetivos do capital organizacional sugeridos por Kaplan e Norton.

<p><b>CULTURA</b>                      Fomentar a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores centrais exigidos para a execução da estratégia</p>	<p><b>LIDERANÇA</b>                      Desenvolver, em todos os níveis, líderes capazes de mobilizar a organização rumo a sua estratégia</p>
<p><b>TRABALHO EM EQUIPE</b>                      Garantir que conhecimentos e ativos da equipe (dotados de potencial estratégico) sejam compartilhados</p>	<p><b>ALINHAMENTO</b>                      Alinhar metas e incentivos à estratégia em todos os níveis da organização</p>

**Quadro 2 - Exemplos de objetivos estratégicos do capital organizacional.**

Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (2004b)

Para cada componente (atributo) do capital organizacional, cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe, a organização deve estabelecer objetivos, indicadores e metas. Em intervalos de tempo definidos, avalia-se em qual situação ela se encontra, em

relação às metas estabelecidas. Porém, o estabelecimento de medidas para as estratégias constitui-se ainda um grande desafio para muitas organizações. Kaplan; Norton (2004c) sugerem que a confusão se dá na definição de medidas de diagnóstico e medidas estratégicas. Segundo eles **medidas de diagnóstico** são aquelas que monitoram se a organização continua no controle da situação e é capaz de avisar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata e **medidas estratégicas**, aquelas que definem uma estratégia projetada para a excelência competitiva.

Assim, avaliar a Prontidão do Capital Organizacional significa medir a capacidade da organização de mobilizar e manter a agenda de mudanças associada a sua estratégia em termos de (1) **cultura**: conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia; (2) **liderança**: disponibilidade de líderes qualificados em todos os níveis hierárquicos; (3) **trabalho em equipe**: compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico; e (4) **alinhamento**: das metas e incentivos com a estratégia.

Ainda que tais medidas sejam imprecisas, o simples ato de tentar mensurar a capacidade de seu pessoal, dos sistemas de informação e do capital organizacional transmite a importância de tais fatores na geração de valor. Segundo Kaplan e Norton (2004b), muitas empresas encontraram novas maneiras de medir seus ativos intangíveis e a mensuração e gestão desses ativos tiveram um papel de destaque na transformação dessas empresas em organizações de sucesso, focadas na estratégia.

## 2.2 Cultura

A cultura reflete as atitudes e os comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento de um grupo ou organização (KAPLAN; NORTON, 2004b). Por exemplo, se a nova estratégia propõe mais foco no cliente, a organização precisa determinar se a cultura atual é centrada no cliente, se seus líderes têm a habilidade necessária para fomentar tal cultura, se os funcionários estão cientes desse objetivo e motivados para prestar um excelente serviço ao cliente e, por fim, em que medida o pessoal compartilha seus conhecimentos sobre a clientela. A cultura pode ser fator de inibição ou um habilitador. O quadro 3 apresenta algumas formas de se medir os atributos de cultura.

AVALIAÇÃO DA PRONTIDÃO CULTURAL		
Base para Avaliação	O quê Medir	Possíveis Indicadores
Sondagem de funcionários	1. A cultura básica da organização	1. <b>valores partilhados por todo o pessoal</b> (símbolos, mitos e rituais enraizados na consciência ou no subconsciente do grupo e que afeta o desempenho na organização)
	2. O clima da organização	2. <b>imagem que os funcionários fazem do sistema já existente</b> (fatores como a estrutura de incentivos ou o apoio e o calor humano que os funcionários enxergam em superiores e colegas e que afetam a motivação e o comportamento do pessoal)
<b>Como medir?</b> Funcionários classificam enunciados de valores de acordo com a noção que fazem de sua importância e relevância na organização. Depois de classificada, a cultura pode ser descrita com razoável grau de confiabilidade e validade. A organização pode então avaliar até que ponto a cultura existente é coerente com sua estratégia e se é preciso efetuar mudanças.		

### Quadro 3- Formas para medir os componentes do capital organizacional – Cultura.

Fonte: adaptado de Kaplan; Norton (2004a, b); Rampersad (2004)

As experiências de Kaplan e Norton (2004a) com as organizações que utilizam o BSC revelam que é a estratégia que dita a cultura e não o contrário. Segundo eles, poucas empresas

conseguem fusões, aquisições e negócios de terceirização inserindo novas organizações na cultura da empresa, e esta capacidade é sem dúvida um recurso valioso para as suas estratégias de crescimento.

### 2.3 Liderança

A capacidade de liderança, sobretudo na gestão da mudança, é requisito fundamental para converter-se em organização orientada para a estratégia. A mobilização e o foco de toda a força de trabalho são imprescindíveis para a mudança bem-sucedida. Um quadro de líderes eficazes energiza e sustenta o programa transformacional. Kaplan e Norton (2004b) constataram que as organizações adotam duas abordagens para definir o papel da liderança: um **processo** para desenvolver líderes e um **modelo de competências** de lideranças. A primeira abordagem descreve os objetivos e indicadores estratégicos usados por várias organizações para gerenciar o processo de desenvolvimento da liderança. A segunda concentra-se nas competências específicas almejadas para os líderes. Em vez de monitorar **como** se desenvolvem os líderes, essa abordagem tenta descrever **o que é** o líder. O quadro 4 apresenta algumas formas de se medir a Liderança.

A AVALIAÇÃO DA PRONTIDÃO DA LIDERANÇA		
Base para Avaliação	O quê Medir	Possíveis Indicadores
Modelo de competências de liderança	Capacidade exigida de um líder para a eficaz execução da estratégia	<b>1 Foco no cliente:</b> um bom líder entende os clientes. Sabe pensar como o cliente e passa muito tempo com ele para compreender suas necessidades correntes e futuras.
		<b>2 Incentivo ao trabalho em equipe:</b> um bom líder trabalha em colaboração com sua equipe e também com outros braços organizacionais e regionais. Esse líder delega poder à equipe para atingir a excelência.
		<b>3 Comunicação aberta:</b> um bom líder diz a verdade e divide abertamente informações com colegas, superiores e subordinados. Conta a história toda e não só o seu lado.
		<b>4 Percentual de líderes Estrategistas e Alquimistas</b>
<b>Como medir?</b> Por meio de pesquisas entre funcionários. Uma divisão interna ou externa coleta a opinião de subordinados, colegas e superiores sobre o grau de domínio dessas habilidades críticas demonstrado pelo líder. Esse feedback pessoal é usado sobretudo para orientar e aprimorar o líder, mas a divisão pode também sintetizar os detalhes das avaliações individuais (e confidenciais), elaborando um relatório sobre a prontidão das principais competências de liderança exigidas pela organização.		

#### Quadro 4 - Formas para medir os componentes do capital organizacional – Liderança.

Fonte: Elaborado com base em Kaplan e Norton (2004b), Prim e Cunha (2006), e Senge (2000; 2007).

Estudos realizados por Prim e Cunha (2006) trouxeram uma nova abordagem de avaliação da liderança com apoio das teorias desenvolvimentistas: indicadores de liderança baseados na capacidade do líder de criar significados. Identificaram sete categorias de liderança, das quais duas são sugeridas (Estrategista e Alquimista) como essenciais para suportar as necessárias transformações pessoais e organizacionais e configurar como indicador de liderança no relatório de prontidão do capital organizacional. O **Estrategista**: percebe o mundo em desenvolvimento e está engajado na sua transformação; procura renovar sua forma de enxergar o mundo, bem como o das pessoas ao seu redor; possui uma maior consciência de si e dos outros. Já o **Alquimista**: tem uma grande capacidade de renovar a si mesmo e às organizações; é capaz de lidar simultaneamente com várias situações em diversos níveis; é, em geral, carismático, ciente e guiado por altos padrões morais.

## 2.4 Trabalho em Equipe

Uma boa idéia usada apenas uma vez é desperdício. A maioria das empresas precisa sofrer uma mudança cultural para que as pessoas passem a compartilhar o conhecimento que mantém guardado a sete chaves. Para que essa partilha seja relevante, ela deve estar alinhada às prioridades do mapa estratégico. Um sistema de gestão de conhecimento também é recomendável para gerar, organizar, desenvolver e distribuir informações por toda a organização. O quadro 5 apresenta algumas formas de se medir o Trabalho em Equipe.

A AVALIAÇÃO DA PRONTIDÃO DO TRABALHO EM EQUIPE E PARTILHA DE CONHECIMENTOS		
Base para Avaliação	O que Medir	Possíveis Indicadores
Sondagem entre os funcionários	Melhores Práticas	1 Total de idéias de melhores práticas identificadas e utilizadas pelos funcionários
		2 Percentual de funcionários que transferiu conhecimentos em oficinas práticas.
Auditoria de Gestão do Conhecimento	Sistemas de Gestão de Conhecimento	3 Total de pessoas que de fato utilizou o sistema de gestão de conhecimentos.
		4 Frequência com que o sistema de gestão de conhecimentos é utilizado.
		5 Percentual de informação do sistema que foi atualizado e quanto dos dados eram obsoletos.
<b>Como medir?</b> Em primeiro lugar é preciso definir trabalho em equipe e partilha de conhecimentos como prioridades estratégicas; criam-se comunidades de boas práticas e equipes multifuncionais para atuarem na identificação de melhores práticas e também para solução de problemas.		

### Quadro 5 - Formas para medir os componentes do capital organizacional – Trabalho em Equipe.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004b); Rampersad (2004); Senge (2000)

Na implementação de tais sistemas, o desafio é motivar as pessoas a registrar suas idéias e seu saber para que os demais possam ter acesso ao material. Peter Senge, em seus estudos sobre organizações que aprendem (SENGE, 2000) definiu o aprendizado em grupo como uma das cinco disciplinas. Segundo ele em grupos cujas habilidades coletivas são maiores que as individuais desenvolve-se a capacidade para ação coordenada, na qual cada membro tem oportunidade de propor idéias e participar da elaboração de uma lógica comum.

## 2.5 Alinhamento

Uma organização está alinhada quando as pessoas nela inseridas têm um propósito comum, uma visão única e compreende como sua contribuição pessoal apóia a estratégia geral. Uma vez alinhada, incentiva a inovação e a tomada de riscos, pois os atos de cada um são voltados a objetivos de alto nível (KAPLAN; NORTON, 2006). Já numa organização sem alinhamento, incentivar o pessoal a tomar a iniciativa gera caos, pois aqueles que inovam e assumem riscos acabam lançando a empresa em rumos contraditórios. O quadro 6 apresenta algumas formas de se medir o Alinhamento.

Um dos propósitos do alinhamento é inspirar o pessoal a internalizar valores e objetivos da empresa para que sintam o desejo de contribuir para o sucesso da organização. O alinhamento estratégico é conseguido ao interligar a definição de objetivos pessoais e o sistema de remuneração e recompensa com os objetivos das unidades de negócio da organização.

A AVALIAÇÃO DA PRONTIDÃO DO ALINHAMENTO		
Base para Avaliação	O quê Medir	Possíveis Indicadores
Pesquisa com os funcionários	Compreensão dos objetivos estratégicos	1 % de funcionários que conhece e entende os objetivos estratégicos ( até que ponto os funcionários conhecem e entendem os grandes objetivos estratégicos?).
	Política de incentivo X Objetivos pessoais e de equipe	2 Percentual de funcionários com metas pessoais e de equipe alinhadas à estratégia geral. 3 Percentual de metas pessoais, do departamento, da divisão e da empresa atingido (os objetivos pessoais e os esquemas de incentivo em vigor são condizentes com a estratégia maior da organização?).
<b>Como medir?</b> Dois estágios: (1) a gerência divulga objetivos estratégicos maiores de forma inteligível para todos os funcionários de forma a criar uma motivação intrínseca; (2) usa motivações extrínsecas: pede aos funcionários que definam metas explícitas, pessoais e de equipe, alinhadas à estratégia geral, e cria incentivos para recompensar os que atingem as metas pessoais, do departamento, da divisão e da empresa.		

**Quadro 6 - Formas para medir os componentes do capital organizacional – Alinhamento.**

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004b)

Considerando que cada uma das quatro perspectivas do Balanced Scorecard pode exigir de quatro a sete medidas distintas, as empresas, frequentemente estabelecem scorecards com até 25 indicadores. Se isso é demais ou complicado, vai depender se o scorecard é visto como medidas independentes ou como a instrumentação de uma estratégia única (KAPLAN; NORTON, 2006). Nesse segundo caso, o número de indicadores passa a ser irrelevante, pois as diversas medidas ficam interligadas numa cadeia de causa e efeito que descreve a estratégia da unidade de negócios.

A maioria das empresas já possui muito mais de 16 a 25 medidas para se manter em funcionamento, pois não acreditam que um BSC com menos de 24 possa ser suficiente para medir suas operações. As empresas devem possuir centenas, talvez milhares, de medidas que são capazes de monitorar para garantir o funcionamento esperado e advertir para a necessidade de medidas corretivas, mas essas medidas não são os vetores do sucesso competitivo: elas devem ser monitoradas de forma diagnóstica, onde os desvios das expectativas sejam logo notados, como num “gerenciamento por exceção”. Kaplan e Norton (2006) enfatizam que no sistema global de medição as empresas podem adotar medidas de diagnóstico para equilibrarem as medidas estratégicas que compõem o scorecard.

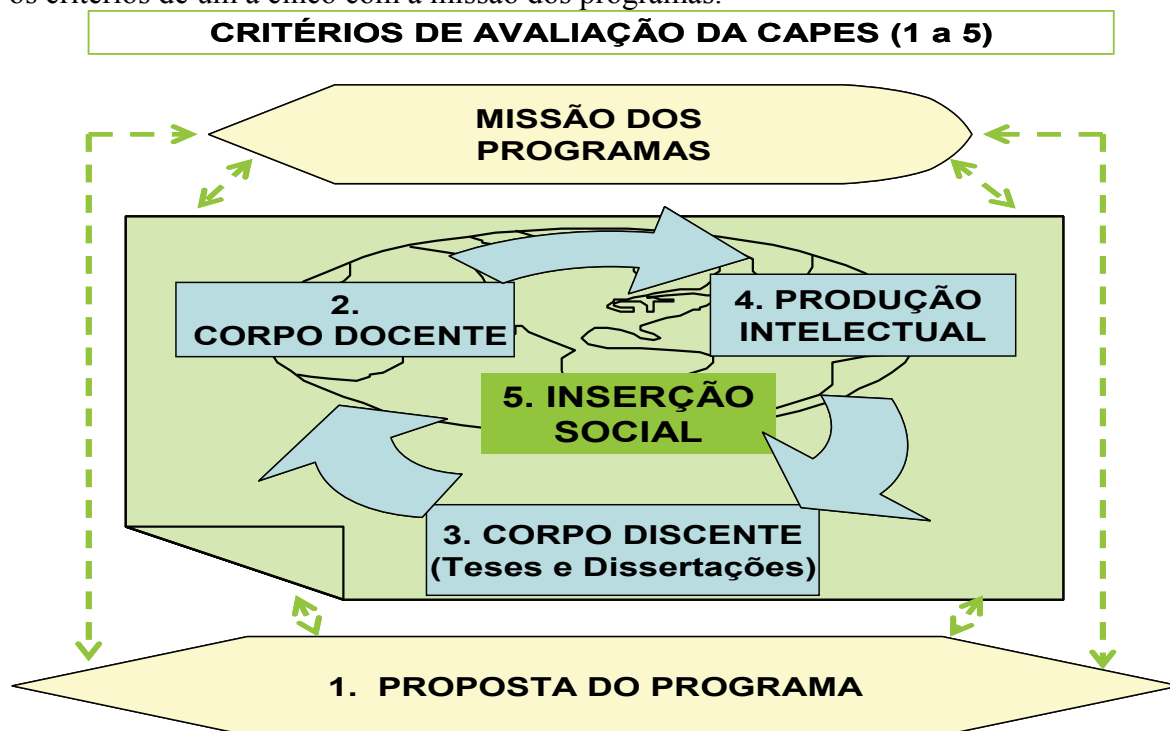
**3 Os Critérios de Avaliação da CAPES**

A avaliação dos programas de pós-graduação é feita a cada três anos pela CAPES. As notas emitidas pela CAPES são o principal indicador de qualidade dos cursos de mestrado e doutorado do País e sua divulgação é uma das datas mais aguardadas do calendário acadêmico. A avaliação trienal da CAPES é o principal sinalizador para a política de investimento nas diversas áreas do conhecimento, além de ser a mais conceituada referência ao estudante que busca curso de mestrado ou de doutorado no País (CAPES, 2008).

Mais de 500 consultores e acadêmicos, representantes de todas as áreas e estados brasileiros, ficam reunidos, alternadamente, durante um mês, em Brasília, comparando dados e analisando indicadores de qualidade dos cursos de pós-graduação no Brasil. Todos os cursos recebem notas de um a sete, mas somente os programas avaliados com conceitos a partir de três são recomendados pela CAPES e, portanto, válidos legalmente. Os consultores recebem CDs com os dados e critérios de avaliação dos diferentes programas de mestrado e doutorado,

de acordo com critérios previamente estabelecidos, como por exemplo: número de alunos, de doutores, quantidade e qualidade das teses, publicações e patentes.

A CAPES utiliza o Sistema de Indicadores de Resultados (SIR), disponível no sítio com acesso aos membros dos Comitês de Avaliação e gestores (CAPES, 2008) como ferramenta de apoio à avaliação. Baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC, o SIR concentra-se em indicadores de resultados dos programas de pós-graduação, assim agrupados: formação de recursos humanos e geração de conhecimento. É utilizado para comparar desempenhos e dirimir dúvidas das instâncias envolvidas na condução da Avaliação da Pós-Graduação Brasileira. A avaliação é composta de seis quesitos: (1) proposta do programa; (2) corpo docente; (3) corpo discente, teses e dissertações; (4) produção intelectual; (5) inserção social; e (6) diferenciais de alta qualificação e desempenho e de forte liderança nacional requeridos para a atribuição dos conceitos 6 e 7. A figura 1 mostra como se integram os critérios de um a cinco com a missão dos programas.



**Figura 1 - Base do Sistema de Avaliação da CAPES – critérios 1 a 5.**

Fonte: adaptado de CAPES (2007)

Em termos gerais, os dois processos-chave - **formação de recursos humanos** e **geração de conhecimento** estão respectivamente ligados ao ensino e à pesquisa nos programas de pós-graduação e são medidos por diversos indicadores. A qualidade do ensino é medida pelos indicadores do corpo docente (titulação, média de orientados por orientador, etc.) e corpo discente/teses e dissertações (orientações concluídas, equilíbrio da relação orientador/discente; tempo de formação, desistências); A qualidade da pesquisa é medida pelos indicadores de produção intelectual (publicações qualificadas por docente permanente e outras consideradas de alto impacto na área; distribuição de publicações por docente, etc.). Indicadores de inserção social (integração e impacto regional/nacional, integração com outros programas para desenvolvimento de pesquisas; visibilidade/transparência dada pelo programa à sua atuação) representam tanto o ensino quanto a pesquisa. Do ponto de vista da avaliação, é muito importante que os docentes e discentes do programa divulguem suas produções amplamente. Em suma, um Programa qualificado é aquele que fala para fora, dá visibilidade às suas ações e comunica seus resultados no meio acadêmico-científico e para a sociedade.

#### 4 Procedimentos Metodológicos

Este estudo descritivo foi conduzido por meio de uma abordagem qualitativa. A unidade de análise é o Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração de uma universidade federal, o qual já foi denominado para fins desse estudo de PPGMA.

Inicialmente, por meio de pesquisa bibliográfica, foram identificados e descritos os principais conceitos de cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe, abordados no contexto de ambientes organizacionais, além da literatura específica sobre o Balanced Scorecard e da metodologia para medir a prontidão do capital organizacional.

Em seguida, uma pesquisa documental foi realizada em documentos da CAPES e em outros documentos fornecidos pela coordenação do Mestrado, com fins de identificar características/requisitos de avaliação de programas de pós-graduação que se relacionem à visão de futuro do Programa e aos componentes cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento.

Finalmente, os dados coletados foram tratados e comparados, utilizando como técnica a análise de conteúdo dos documentos (BARDIN, 2004). O resultando é a composição de um conjunto de indicadores a serem utilizados pela coordenação do PPGMA para um levantamento inicial de componentes de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento, conforme pergunta 3 (três) do quadro 7.

PERGUNTA	JUSTIFICATIVA
1) Quais os componentes de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento exigidos pela nova estratégia?	1. Identificar o Clima Organizacional <b>necessário</b> para suportar a estratégia (componentes de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento exigidos pela nova estratégia)
2) Quais os componentes de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento atualmente existentes?	2. Identificar o Clima Organizacional <b>existente</b> em termos dos componentes do capital organizacional.
3) Qual a diferença existente entre o exigido pela estratégia e o existente ?	3. Avaliar a <b>prontidão</b> do capital organizacional (diferença entre “onde queremos chegar” e “onde estamos” em termos de cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe)

**Quadro 7 - Perguntas norteadoras da avaliação da prontidão do capital organizacional.**

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004b)

#### 4.1 Caracterização do Programa de Pós Graduação objeto do estudo (PPGMA)

Vinculado a Unidade Acadêmica de Ciências Sociais de uma universidade federal, o Programa foi criado e se desenvolve como um ambiente de aprendizagem, adaptações e inovações de organizações, principalmente daquelas situadas fora das regiões sul e sudeste. A responsabilidade do programa e obviamente, dos seus partícipes, vai além da evolução das Ciências da Administração, já que a abrangência desta responsabilidade envolve vetores de transformação, inovação e efetivação das organizações em uma região cujo estágio de desenvolvimento apresenta lacunas consideráveis no seu processo de aprendizagem e evolução. Portanto, a consciência, atitude e foco no Programa é compatibilizar a evolução das Ciências da Administração de maneira efetiva ao desenvolvimento.

Dentre as características presentes em seu regimento, destacam-se as seguintes: (a) estrutura curricular organizada em uma área de concentração, duas linhas de pesquisas e disciplinas obrigatórias e optativas; (b) corpo docente qualificado conforme normas fixadas pelo Conselho Superior Competente da Universidade e CAPES; (c) exigência de professor orientador, nas etapas de crédito, qualificação do projeto de dissertação e defesa pública da

dissertação; (d) direção colegiada; e (e) organização administrativa composta por quatro órgãos: Colegiado, Coordenação e Secretaria (do curso) e Coordenação de Linha de pesquisa.

Também em função da exigência de qualificação para os professores das Universidades localizadas fora dos grandes centros e de um mercado mais competitivo para os profissionais destas comunidades, a CAPES autorizou o funcionamento do curso no ano 2006 com conceito 3 (três). A primeira avaliação trienal ocorrerá em 2010. Quanto aos números atuais, o PPGMA conta com 11 docentes permanentes e ingresso de três turmas, com 25, 20 e 20 alunos, respectivamente.

## 5 Resultados Obtidos

Para a construção de um conjunto de indicadores, a priori, é necessário que se tenha os objetivos já estabelecidos. Como se trata de um processo inicial de implantação de uma tecnologia de gestão baseada no BSC, além de compreender os critérios pelos quais os programas de pós-graduação são avaliados pela CAPES, também se fez necessário analisar os documentos fornecidos pelo PPGMA, em especial o Mapa Estratégico, para entender onde ele pretende estar no futuro (visão de futuro), dentro de cada uma das quatro perspectivas: (1) da eficácia e efetividade; (2) dos usuários dos serviços; (3) da eficiência dos processos e (4) do aprendizado organizacional.

De acordo com os documentos do Programa tem as seguintes definições:

**Missão:** formar profissionais com competências e habilidades para desenvolver e empreender metodologias e práticas de ensino e pesquisa no contexto de abrangência do estado da arte das ciências da administração, bem como, para orientar e empreender adaptações e inovações de melhorias em organizações do mercado, do estado, da sociedade civil e do meio ambiente.

**Visão:** ser um programa de pós-graduação *stricto sensu* com mestrado e doutorado equivalentes aos melhores programas brasileiros.

Com foco em sua consolidação, tem como objetivo estratégico o Planejamento, alinhamento e implementação de ações que assegurem a consecução da VISÃO do Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração, o que compreende “[...] torná-lo um programa de pós-graduação *stricto sensu* com mestrado e doutorado equivalentes aos melhores no Brasil.”, conforme detalhado em seu Mapa Estratégico.

De acordo com os critérios de avaliação estabelecidos pela CAPES (CAPES, 2007), os “melhores programas” no Brasil se encontram no eixo Sul/Sudeste e são definidos pelos conceitos obtidos na avaliação trienal, que variam entre cinco e sete. O conceito 3 normalmente é o da maioria dos cursos no seu estágio inicial de implantação e é o mínimo exigido para seu funcionamento ser autorizado.

Assim, se a visão de futuro do PPGMA é estar entre os melhores, ele precisa elevar seu conceito de 3 (três) para quatro, depois para 5 (cinco) e assim sucessivamente. Um cotejo entre o relatório da avaliação de autorização do curso (no qual constam os conceitos recebidos e os comentários) e um diagnóstico da situação atual em termos dos quesitos de 1 a 6 pode ajudar a identificar as chances de alcançar um conceito melhor na avaliação trienal da CAPES em 2010. Pode também subsidiar o estabelecimento de objetivos e metas para as perspectivas: da Eficiência dos processos (Gestão da Rede de relacionamentos, atividades acadêmicas, atividades científicas e atividades de secretaria); e da aprendizagem e crescimento (Capital humano, informacional e organizacional).

### Objetivos Estratégicos do Capital Organizacional do PPGMA

A definição de objetivos estratégicos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, de acordo com as premissas do BSC, pressupõe o alinhamento com os **objetivos dos processos internos** e a **integração uns aos outros**, uma vez que a criação de valor se dá por meio da sinergia gerada nos inter-relacionamentos de ativos tangíveis e intangíveis em complexas cadeias de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 2004c, 2008). Os processos da perspectiva interna e de aprendizado e crescimento impulsionam e mostram como a organização implementará a estratégia.

Em termos do Capital Organizacional, Kaplan e Norton (2004b; 2008) apresentam uma relação de causa e efeito com o seguinte delineamento: processos internos eficazes e alinhados exigem novo clima organizacional; na agenda de mudança, esse clima pode ser obtido por meio do desenvolvimento de uma cultura orientada ao cliente, centrada na melhoria contínua dos processos, na identificação de inovações e melhores práticas em qualquer ponto da organização ou fora dela, e muito mais pessoas trabalhando em equipes, compartilhando a mesma base de informações, alinhadas e em busca de objetivos comuns. O papel da liderança é muito importante nesse processo: um verdadeiro líder é focado nos resultados que devem ser atingidos, busca o conhecimento onde quer que esteja, mobiliza e inclui todas as pessoas na consecução da estratégia.

Traduzindo a relação sugerida por Kaplan e Norton (2004b; 2008) para o contexto do PPGMA, foi possível construir a seguinte hipótese: se a nova estratégia propõe mais foco na **eficiência das atividades (gestão da rede de relacionamentos, atividades acadêmicas, científicas e de secretaria)**, o PPGMA deve determinar se (a) a cultura atual é centrada no melhoramento contínuo dessas atividades; (b) se seus líderes têm a habilidade necessária para fomentar tal cultura; (c) se os professores e colaboradores estão cientes desse objetivo e motivados para realizar um trabalho condizente com o novo padrão exigido (conceito superior ao atual); e, por fim, (d) em que medida o pessoal compartilha seus conhecimentos.

A partir dessa hipótese construída, nos quadros 8 a 11 são apresentados os objetivos e indicadores estratégicos que podem ser estabelecidos para o capital organizacional do PPGMA (Cultura, Liderança, Alinhamento e Trabalho em Equipe).

TEMA: CULTURA	
Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico
1 Fomentar a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores necessários para a execução das atividades com foco nos resultados	1.1 Percentual de colaboradores que conhecem e entendem a missão, visão e valores do PPGMA 1.2 Percentual de valores institucionais compartilhados pelos colaboradores
2 Infundir a cultura do melhoramento contínuo e compartilhamento de conhecimentos	2.1 Percentual de resultado pesquisa: cultura favorável à melhoria contínua e ao compartilhamento; 2.2 N° de novas idéias ref. melhoria de processos; 2.3 Índice de adoção de sugestões dos colaboradores p/melhoria dos processos. 2.4 Quantidade de idéias referente melhoria da qualidade/processos compartilhadas entre os diversos grupos 2.5 Quantidade de produtos/serviços novos implantados
3 Fomentar um clima organizacional que favoreça o alto desempenho e o melhoramento contínuo (imagem do PPGMA)	3.1 Percentual de colaboradores que consideram o clima favorável ao melhoramento contínuo 3.2 Percentual de colaboradores que reconhecem que a estrutura de incentivos (apoio, relações interpessoais vertical e horizontal) favorece o alto desempenho e o melhoramento contínuo

**Quadro 8 - Sugestão de Objetivos e indicadores para medir a Cultura no PPGMA.**

Fonte: elaboração dos autores.

TEMA: LIDERANÇA	
Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico
4 Desenvolver líderes situacionais capazes de mobilizar o PPGMA rumo à sua estratégia (estar dentre os melhores programas do Brasil)	4.1 Índice de Liderança Estrategista e Alquimista (pesquisa com colaboradores e líderes: situação real x percebida sobre o grau de domínio das habilidades críticas) 4.2 Vão de liderança (% de atributos-chave em modelo de competências requerido com pontuação abaixo do estabelecido) 4.3 Percentual (%) de colaboradores que reconhecem que a liderança incentiva o trabalho em equipe, comunica-se abertamente com as partes interessadas e delega poder às equipes para atingir a excelência

**Quadro 9 - Sugestão de Objetivos e indicadores para medir Liderança no PPGMA.**

Fonte: elaboração dos autores.

TEMA: ALINHAMENTO	
Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico
5 Alinhar metas e incentivos à estratégia do PPGMA	Consciência estratégica 5.1 percentual da equipe capaz de identificar prioridades estratégicas da organização 5.2 Percentual de colaboradores que conhecem e entendem os objetivos estratégicos do PPGMA
	Alinhamento estratégico 5.3 Percentual de colaboradores com metas pessoais e de equipe alinhadas à estratégia geral (BSC do PPGMA) 5.4 Percentual de metas atingidas (pessoais, dos grupos, e do PPGMA) 5.5 Percentual de colaboradores que consideram os objetivos pessoais e os esquemas de incentivo condizentes com a estratégia.

**Quadro 10 - Sugestão de Objetivos e indicadores para medir o Alinhamento no PPGMA.**

Fonte: elaboração dos autores.

TEMA: TRABALHO EM EQUIPE	
Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico
6 Garantir que conhecimentos e ativos dos docentes, discentes e colaboradores sejam compartilhados	6.1 Índice de Partilha de melhores práticas (índice de práticas compartilhadas entre professores ou grupos ) 6.2 Número de comunidades de prática em funcionamento no PPGMA 6.3 Número de equipes multifuncionais 6.3 Total de idéias de melhores práticas identificadas e utilizadas pelos colaboradores 6.4 Total de pessoas que de fato utilizou sistemas de gestão de conhecimentos disponíveis 6.5 Frequência na qual o sistema de gestão de conhecimentos é utilizado 6.6 Percentual de informações do sistema que foram atualizadas e quanto dos dados era obsoleto.
7 Fomentar a absorção de novas tecnologias e práticas de benchmarking (intra e inter-organizacional)	7.1 Número de comunidades de prática externas (interdepartamental ou com outras universidades/programas) nas quais os membros do PPGMA atuam (como promotor ou participante) 7.2 Número de parcerias estabelecidas com outras instituições

**Quadro 11 - Sugestão de Objetivos e indicadores para medir o Trabalho em Equipe no PPGMA.**

Fonte: elaboração dos autores.

No total foram identificados sete objetivos e vinte e cinco indicadores para o capital organizacional do PPGMA, conforme demonstra o quadro 12.

TEMA	CULTURA	LIDERANÇA	TRABALHO EM EQUIPE	ALINHAMENTO	TOTAL
OBJETIVOS	3	1	2	1	7
INDICADORES	9	3	8	5	25

**Quadro 12 - Quantitativo de objetivos e indicadores sugeridos.**

Fonte: elaboração dos autores.

## 6 Considerações Finais

Este artigo buscou, a partir de uma pesquisa bibliográfica e documental, caracterizar e compor um conjunto de indicadores baseados em atributos de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento para medir a prontidão do ativo estratégico capital organizacional de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*, em seu estágio de implantação de uma Tecnologia de Gestão baseada no Balanced Scorecard (BSC).

Como referência, utilizou-se o enfoque desenvolvido por Kaplan e Norton acerca dos ativos intangíveis da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento do BSC e da metodologia para medir a prontidão do Capital Organizacional.

A análise dos conteúdos extraídos dos documentos (a) critérios da CAPES/MEC para avaliação de programas de pós-graduação nas áreas de Administração, Contábeis e Turismo e (b) diretrizes institucionais e mapa estratégico do Programa de Mestrado objeto do estudo, possibilitou a compreensão acerca do padrão de qualidade exigido de um programa de pós-graduação de alto nível (conceitos 5 a 7 da avaliação trienal da CAPES).

A partir da missão estabelecida pelo PPGMA e de sua visão de futuro explicitada em seu Mapa Estratégico, que é estar dentre os melhores programas de pós graduação *stricto sensu* do país; e tendo em vista seu conceito inicial atribuído pela CAPES (três), foi possível com a ajuda do referencial teórico, construir uma hipótese de causa e efeito acerca de uma estratégia com foco na melhoria dos resultados relativos às atividades, que resultou na composição dos 25 (vinte e cinco) indicadores para objetivos de temas estratégicos relacionados à Cultura, Liderança, Trabalho em equipe e Alinhamento.

Acredita-se que a busca pelo PPGMA de validação da hipótese encontrada pode resultar na consolidação da implantação da tecnologia de gestão baseada no BSC, ferramenta escolhida para alinhar e direcionar os esforços rumo ao alcance de sua visão de futuro.

E, finalmente, recomenda-se um levantamento, por meio de questionário, para identificar a existência e importância desses 25 indicadores dentro do Programa, antes do estabelecimento das metas, de forma a assegurar os elementos essenciais do processo de avaliação da prontidão do Capital Organizacional.

## Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro (trad.). 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BATISTA, Fábio F. **O Desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Brasília: IPEA, 2006. Disponível em <<http://ideas.repec.org/p/ipe/ipetds/1181.html>> acesso em 21/10/2008.

BEBER, S.; RIBEIRO, J.; KLIEMANN NETO, F.. **Análise das causas do fracasso em implantações de BSC**. Revista Produção On-line, América do Sul, 6 14 07 2008.

BERTERO, Carlos O. **Ensino e pesquisa em administração**.. São Paulo: Thomson Learning, 2006. (Coleção Debates em Administração).

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Avaliação da pós-graduação**. Disponível em <<http://www.CAPES.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>> acesso em 01/10/2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório final dos resultados da avaliação trienal 2007:** período avaliado 2004 a 2006. Dez.2007. Disponível em < [www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)>. Acessado em 28 set. 2008.

KAPLAN, Roberto S. & NORTON, David P. **A estratégia em ação “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o “balanced scorecard” prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis.** Harvard Business Review Brasil, Fevereiro 2004b.

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

\_\_\_\_\_. **Alinhamento:** utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

\_\_\_\_\_. **A execução premium.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PRIM, C.H.; CUNHA, C.J.C.A. Liderança e prontidão do capital organizacional: uma proposta de indicador . In: XXVI ENEGEP. **Anais...** - Fortaleza, 2006

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total.** 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina:** Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

\_\_\_\_\_. **Presença:** propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Cultrix, 2007.

SILVA NETO, J.M; MELO, R.P; PEREIRA, S.A. Resultados notáveis na administração pública: avaliação de programas utilizando mapas estratégicos e o balanced scorecard. **Anais do 30º Encontro da Anpad, Salvador/BA set/2006.**

TURBAN, Efraim et al. **Tecnologia da informação para a gestão:** transformando os negócios na economia digital. Porto alegre: Bookman, 2004.

VALARELLI, L. L. **Um panorama sobre o estado da arte do debate sobre indicadores.** Plataforma Novib – GT Indicadores, Rio de Janeiro, 2001.