



ConGpR

I Congresso Nacional de
Gestão Pública
para Resultados

Gestão Estratégica à Luz das Perspectivas do *BSC*: Um Estudo de Caso no Instituto Federal de Educação do Ceará.

Autores:

Me. Francisco Ebison S. Canuto - IFCE

Dra. Maria Naiula M. Pessoa - UFC

Roteiro da Apresentação

1. **JUSTIFICATIVA**
2. **QUESTÃO DE PESQUISA**
3. **OBJETIVOS**
4. **PRESSUPOSTO**
5. **REFERENCIAL TEÓRICO**
6. **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**
7. **RESULTADOS**
8. **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**
9. **REFERÊNCIAS**

1 Justificativa

Motivações para o desenvolvimento da pesquisa

- **A expansão vivenciada pela Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica nos mais de cem anos de existência;**
- **A existência de casos concretos de melhoria da gestão de instituições de ensino a partir da implementação de sistemas de gerenciamento estratégico;**
- **A importância da ferramenta de gerenciamento estratégico, *Balanced Scorecard (BSC)*, para o desenvolvimento de instituições diversas;**



1 Justificativa

Motivações para o desenvolvimento da pesquisa

- **A possibilidade de contribuir para melhoria da gestão dos Institutos Federais, a partir do que preconiza o *BSC*, tendo em vista ser um importante instrumento de acompanhamento e avaliação dos objetivos estratégicos;**
- **Apesar de estar disponível uma extensa literatura sobre o *Balanced Scorecard*, existem poucos estudos que exploram o seu processo de desenvolvimento e implementação em instituições públicas.**



2 Questão de Pesquisa

De que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*?



3 Objetivos

OBJETIVO GERAL

Investigar de que modo o modelo de gestão estratégica atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) se alinha às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*.



3 Objetivos



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Verificar como o IFCE desenvolve o aprendizado e crescimento de seus servidores para o alcance da sua visão institucional;
- 2) Analisar como são trabalhados os processos internos no IFCE para o alcance da sua visão institucional;
- 3) Verificar como o IFCE executa as ações financeiras para o alcance da visão institucional;
- 4) Investigar como o IFCE trabalha as questões relacionadas a clientes na busca da visão institucional.

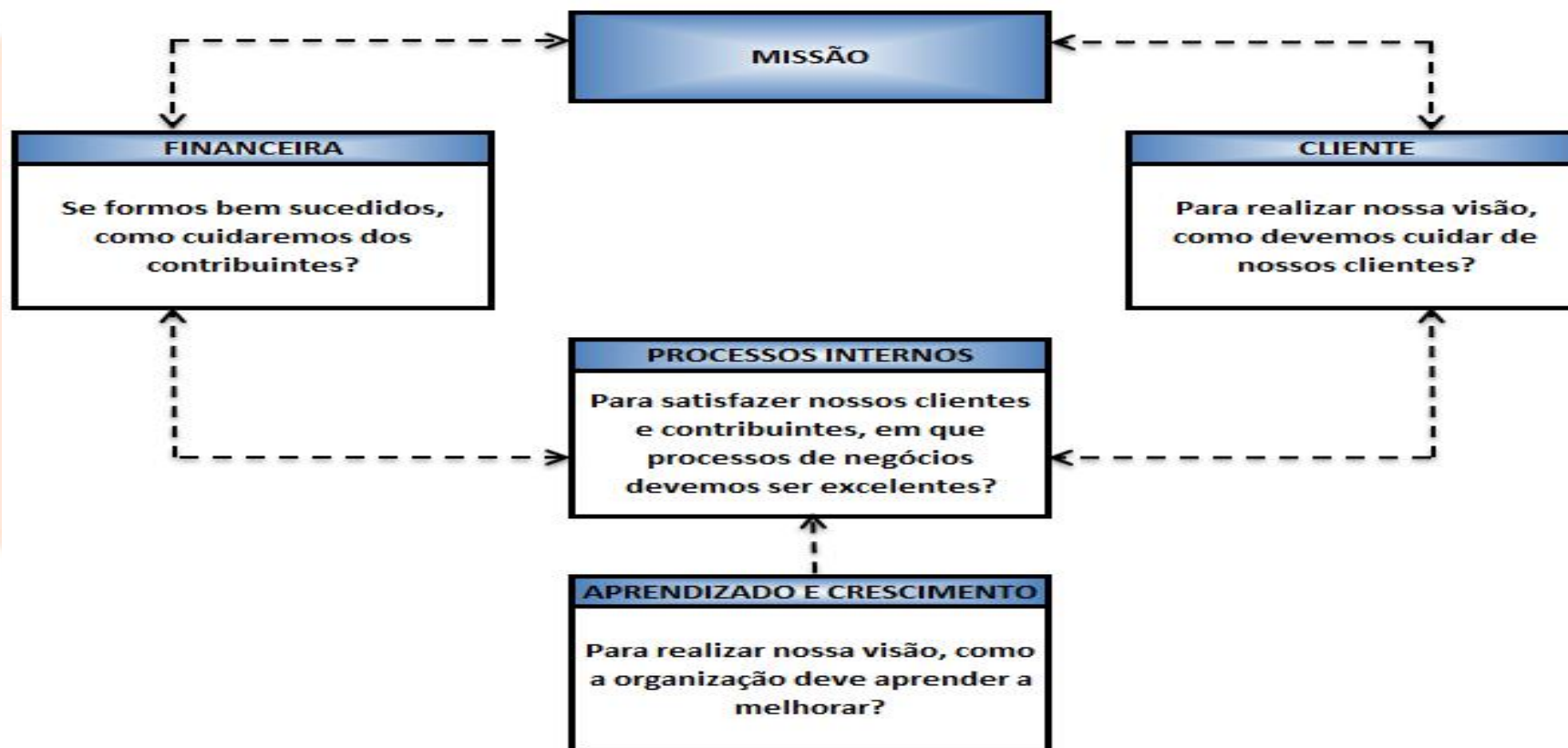
4 Pressuposto

O modelo de gestão estratégica desenvolvido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) não está alinhado às perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*.



5 Referencial Teórico

Vinculação das perspectivas do BSC em instituições governamentais



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

6 Procedimentos Metodológicos

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA



- a) **Quanto a abordagem:** pesquisa quantiqualitativa;
- b) **Quanto aos objetivos:** pesquisa exploratória-descritiva;
- c) **Quanto aos procedimentos de investigação:** estudo de caso único realizado no IFCE;
- d) **Quanto as técnicas de coleta de dados:** análise documental, questionário, entrevista e observação participante.

6 Procedimentos Metodológicos

UNIVERSO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO



a) Delimitação do estudo: IFCE

b) Fatores preponderantes de escolha do IFCE:

- Uma das maiores instituições do nordeste em quantidade de *campus* instalados e alunos matriculados;
- Possui 12 *campi* convencionais (matriz), 11 *campi* avançados (filiais) e mais de 20.000 alunos matriculados;
- Possui mais de 100 anos de experiência na atividade educacional;
- Acessibilidade dos dados para o desenvolvimento da pesquisa.

6 Procedimentos Metodológicos

UNIVERSO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO



| DISTRIBUIÇÃO DOS CAMPI DO IFCE | |
|--------------------------------|--|
| CAMPUS CONVENCIONAL (MATRIZ) | CAMPUS AVANÇADO (FILIAL) |
| Acaraú | Camocim, Tianguá |
| Canindé | Baturité |
| Cedro | - |
| Crateús | Taua |
| Crato | Umirim |
| Fortaleza | Aracati |
| Iguatu | - |
| Juazeiro do Norte | - |
| Limoeiro do Norte | Jaguaribe, Morada Nova, Tabuleiro do Norte |
| Maracanaú | Caucaia |
| Quixadá | - |
| Sobral | Ubajara |

Fonte – Instituto Federal de Educação do Ceará – IFCE – (2013).

6 Procedimentos Metodológicos

SELEÇÃO DOS SUJEITOS



- **Selecionados a partir de uma amostragem por julgamento;**
- **A conscientização da utilização do *BSC* tem que partir da alta administração das organizações (Kaplan e Norton, 1997);**
- **Diretores Gerais, Diretores de Ensino e Diretores de Administração de cada um dos 12 *campi* convencionais (36 possíveis respondentes).**

6 Procedimentos Metodológicos

COLETA DE DADOS



- **Pesquisa Bibliográfica:** Instituições de Ensino, Gestão Estratégica, *BSC*;
- **Análise Documental (dados secundários):** Relatórios de Gestão Anuais, Estatutos, Relatórios de Avaliação Institucional, Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Regimentos;
- **Pesquisa de Campo:** Realizada junto aos gestores estratégicos do IFCE a partir da aplicação de questionários e entrevistas.

6 Procedimentos Metodológicos

COLETA DE DADOS



Pesquisa de Campo

Questionários

Entrevistas

6 Procedimentos Metodológicos

COLETA DE DADOS

Pesquisa de Campo



Questionários

Entrevistas

- Questões do tipo fechadas e padronizadas;
- Composto por 27 questões: 7 questões sobre o perfil dos respondentes e 20 questões sobre *BSC*;
- Elaboradas a partir do referencial teórico (Kaplan e Norton)
 - Método de escalas de classificação: *Likert*;
 - Composto por cinco categorias de afirmação com pesos diferenciados;
 - Perspectivas do *BSC* analisadas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Financeira e Clientes.

6 Procedimentos Metodológicos

COLETA DE DADOS



Fonte – Elaborado pelo autor (2014).

6 Procedimentos Metodológicos

COLETA DE DADOS



Pesquisa de Campo

Questionários

Entrevistas

- Entrevista semiestruturada com roteiro previamente estabelecido;
- Perguntas predeterminadas;
- Roteiro composto de 7 perguntas: 2 perguntas sobre a gestão estratégica do IFCE e 4 perguntas sobre *BSC*;
- Elaboradas a partir do referencial teórico (Kaplan e Norton);
- Perspectivas do *BSC* analisadas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Financeira e Clientes

6 Procedimentos Metodológicos

INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

- **Entrevistas:** análise de conteúdo (método qualitativo);
- **Questionários:** análise estatística de dados (método quantitativo) – média ponderada e desvio padrão das respostas;
- **Entrevistas e questionários:** análise por categoria temática.



6 Procedimentos Metodológicos

Categorias temáticas por instrumento de coleta

| CATEGORIAS TEMÁTICAS | QUESTIONÁRIO | ENTREVISTA |
|---|---------------------|-------------------|
| Identificar o perfil dos respondentes e concepção dos gestores do IFCE em relação ao modelo atual de gestão estratégica | Questões de 01 a 07 | Perguntas 01 e 02 |
| Verificar como o IFCE desenvolve o aprendizado e crescimento de seus servidores para o alcance da sua visão institucional | Questões de 08 a 12 | Pergunta 03 |
| Analisar como são trabalhados os processos internos no IFCE para o alcance da sua visão institucional | Questões de 13 a 17 | Pergunta 04 |
| Verificar como o IFCE executa as ações financeiras para o alcance da visão institucional | Questões de 18 a 22 | Pergunta 05 |
| Investigar como o IFCE trabalha as questões relacionadas a clientes na busca da visão institucional | Questões de 23 a 27 | Pergunta 06 |

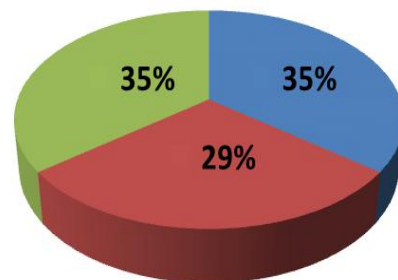
Fonte – Elaborado pelo autor (2013).

7 Resultados

Nível de respostas dos questionários e entrevistas aplicados

| PARTICIPANTES ENVOLVIDOS | QUESTIONÁRIOS DISPONIBILIZADOS | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS | % DE RESPOSTAS | ENTREVISTAS PROGRAMADAS | ENTREVISTAS REALIZADAS | % DE RESPOSTAS |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|------------------------|----------------|
| DIRETORES GERAIS | 12 | 11 | 92% | 12 | 11 | 92% |
| DIRETORES DE ENSINO | 12 | 9 | 75% | 12 | 9 | 75% |
| DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO | 12 | 11 | 92% | 12 | 11 | 92% |
| TOTAL | 36 | 31 | 86% | 36 | 31 | 86% |

Distribuição dos Participantes

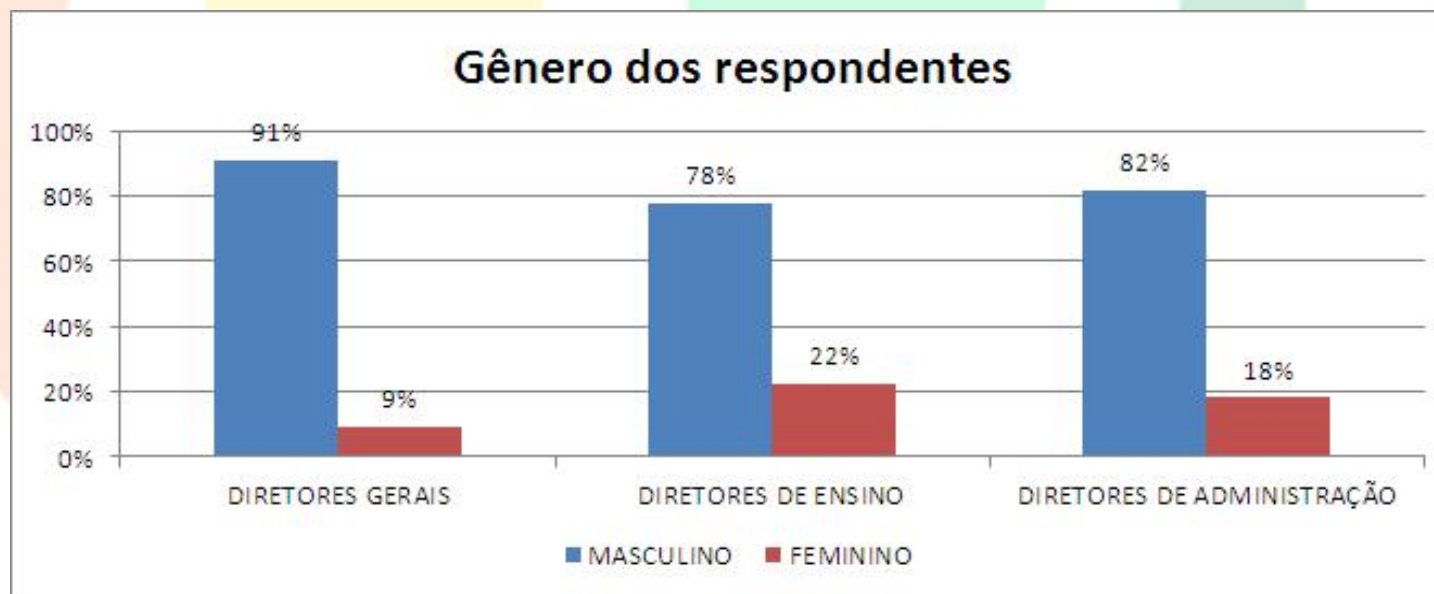


■ DIRETORES GERAIS ■ DIRETORES DE ENSINO ■ DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014).

7 Resultados

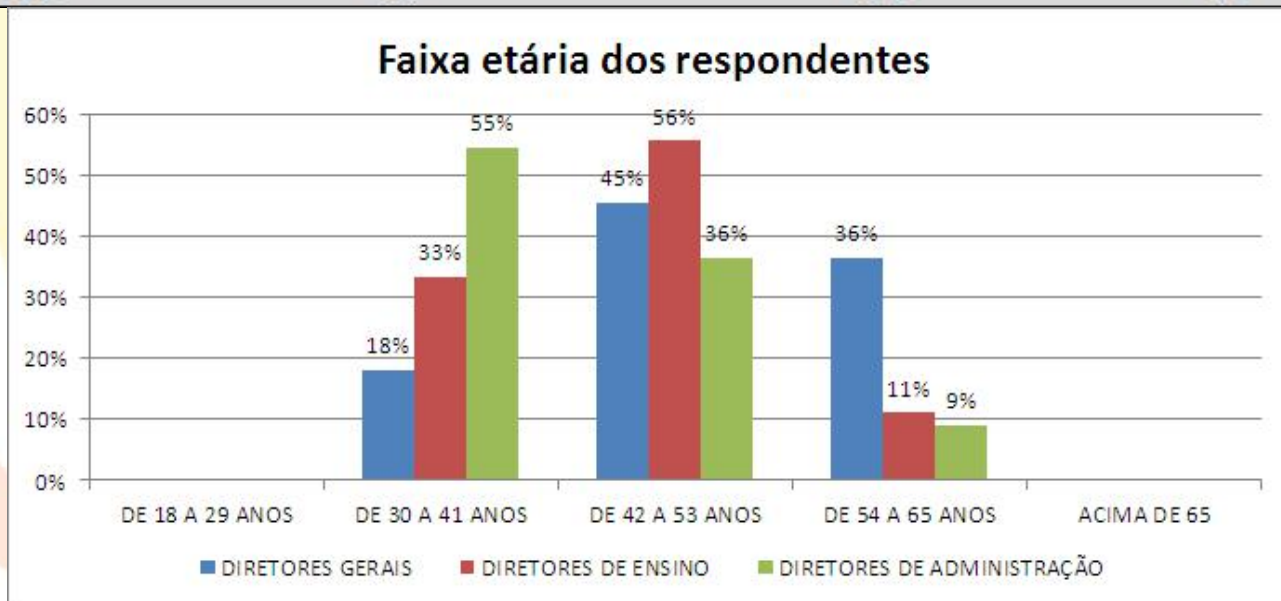
| QUESTÃO 01: GÊNERO | | | | | |
|--------------------|------------------|---------------------|----------------------------|-----------|-------------|
| | DIRETORES GERAIS | DIRETORES DE ENSINO | DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO | TOTAL | % TOTAL |
| MASCULINO | 10 | 7 | 9 | 26 | 84% |
| FEMININO | 1 | 2 | 2 | 5 | 16% |
| TOTAL | 11 | 9 | 11 | 31 | 100% |



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014).

7 Resultados

| QUESTÃO 02: EM QUAL FAIXA ETÁRIA VOCÊ SE ENQUADRA | | | | | |
|---|------------------|---------------------|----------------------------|-----------|-------------|
| | DIRETORES GERAIS | DIRETORES DE ENSINO | DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO | TOTAL | % TOTAL |
| DE 18 A 29 ANOS | | | | 0 | 0% |
| DE 30 A 41 ANOS | 2 | 3 | 6 | 11 | 35% |
| DE 42 A 53 ANOS | 5 | 5 | 4 | 14 | 45% |
| DE 54 A 65 ANOS | 4 | 1 | 1 | 6 | 19% |
| ACIMA DE 65 | | | | 0 | 0% |
| TOTAL | 11 | 9 | 11 | 31 | 100% |



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014).

7 Resultados

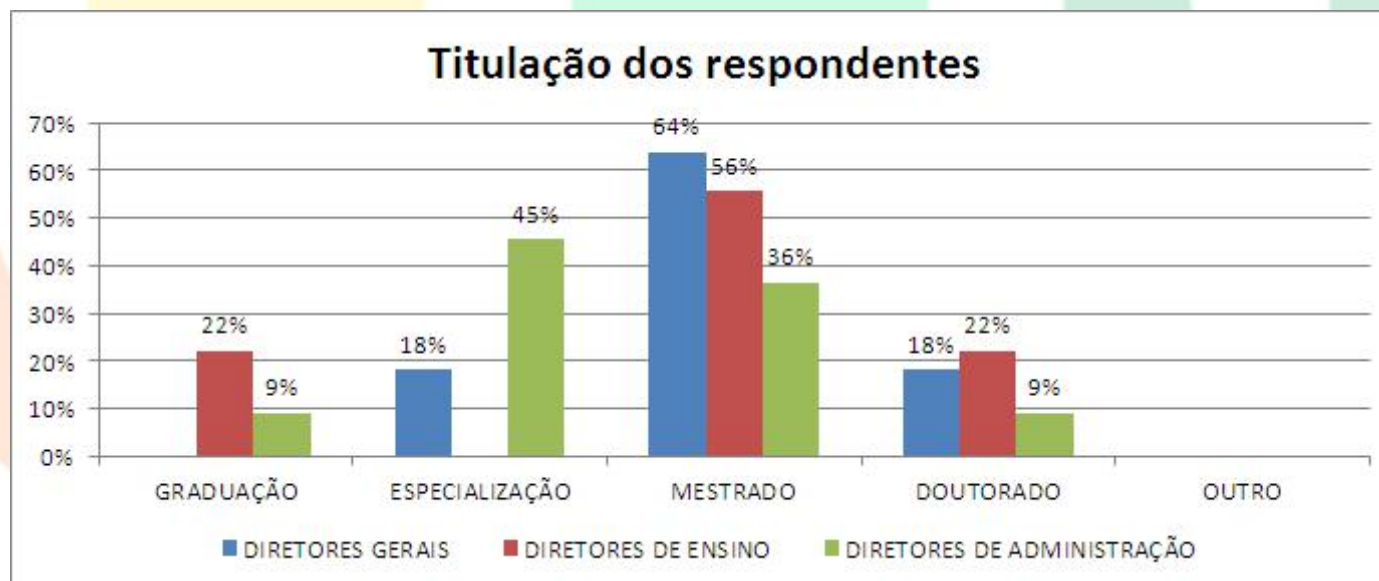
| QUESTÃO 03: QUAL O SEU CARGO DE EFETIVO EXERCÍCIO NESTA INSTITUIÇÃO | | | | | |
|---|------------------|---------------------|----------------------------|-----------|-------------|
| | DIRETORES GERAIS | DIRETORES DE ENSINO | DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO | TOTAL | % TOTAL |
| PROFESSOR | 11 | 9 | 3 | 23 | 74% |
| TÉCNICO ADMINISTRATIVO | | | 8 | 8 | 26% |
| OUTRO | | | | 0 | 0% |
| TOTAL | 11 | 9 | 11 | 31 | 100% |



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014).

7 Resultados

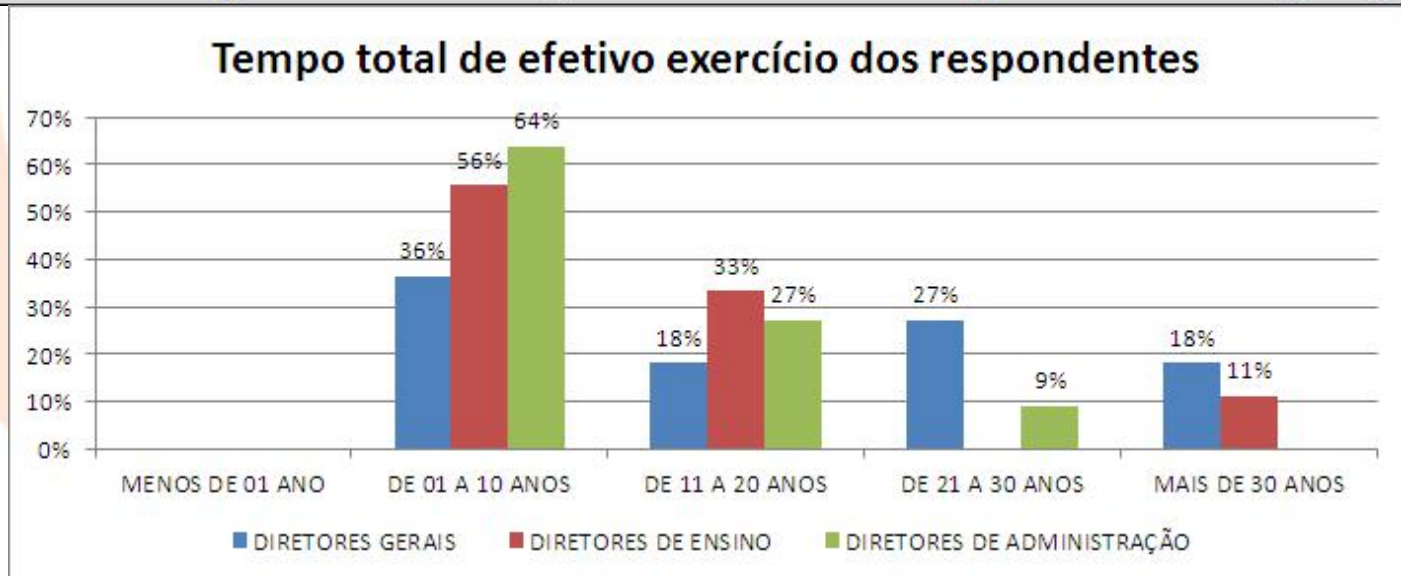
| QUESTÃO 04: QUAL A SUA MAIOR TITULAÇÃO | | | | | |
|--|------------------|---------------------|----------------------------|-----------|-------------|
| | DIRETORES GERAIS | DIRETORES DE ENSINO | DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO | TOTAL | % TOTAL |
| GRADUAÇÃO | | 2 | 1 | 3 | 10% |
| ESPECIALIZAÇÃO | 2 | | 5 | 7 | 23% |
| MESTRADO | 7 | 5 | 4 | 16 | 52% |
| DOUTORADO | 2 | 2 | 1 | 5 | 16% |
| OUTRO | | | | 0 | 0% |
| TOTAL | 11 | 9 | 11 | 31 | 100% |



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014).

7 Resultados

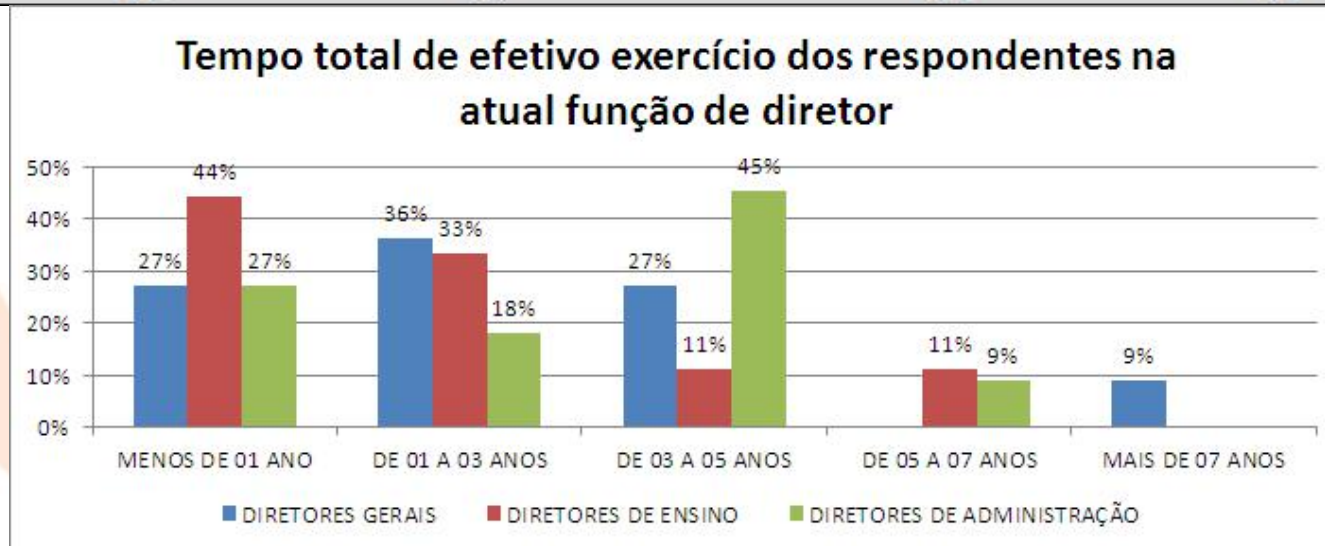
| QUESTÃO 05: HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NESTA INSTITUIÇÃO | | | | | |
|---|------------------|---------------------|----------------------------|-----------|-------------|
| | DIRETORES GERAIS | DIRETORES DE ENSINO | DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO | TOTAL | % TOTAL |
| MENOS DE 01 ANO | | | | 0 | 0% |
| DE 01 A 10 ANOS | 4 | 5 | 7 | 16 | 52% |
| DE 11 A 20 ANOS | 2 | 3 | 3 | 8 | 26% |
| DE 21 A 30 ANOS | 3 | | 1 | 4 | 13% |
| MAIS DE 30 ANOS | 2 | 1 | | 3 | 10% |
| TOTAL | 11 | 9 | 11 | 31 | 100% |



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014).

7 Resultados

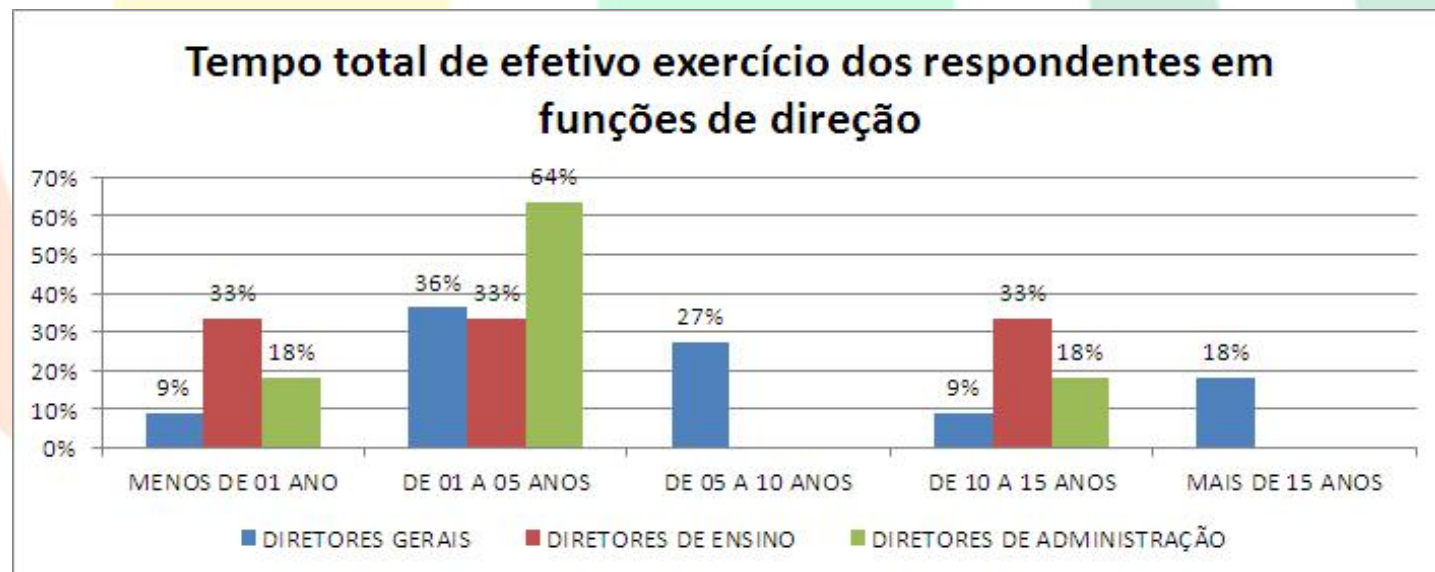
| QUESTÃO 06: HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ ESTÁ NA ATUAL FUNÇÃO DE DIRETOR | | | | | |
|--|------------------|---------------------|----------------------------|-----------|-------------|
| | DIRETORES GERAIS | DIRETORES DE ENSINO | DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO | TOTAL | % TOTAL |
| MENOS DE 01 ANO | 3 | 4 | 3 | 10 | 32% |
| DE 01 A 03 ANOS | 4 | 3 | 2 | 9 | 29% |
| DE 03 A 05 ANOS | 3 | 1 | 5 | 9 | 29% |
| DE 05 A 07 ANOS | | 1 | 1 | 2 | 6% |
| MAIS DE 07 ANOS | 1 | | | 1 | 3% |
| TOTAL | 11 | 9 | 11 | 31 | 100% |



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014).

7 Resultados

| QUESTÃO 07: HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ EXERCE FUNÇÕES DE DIREÇÃO NESTA INSTITUIÇÃO | | | | | |
|--|------------------|---------------------|----------------------------|-----------|-------------|
| | DIRETORES GERAIS | DIRETORES DE ENSINO | DIRETORES DE ADMINISTRAÇÃO | TOTAL | % TOTAL |
| MENOS DE 01 ANO | 1 | 3 | 2 | 6 | 19% |
| DE 01 A 05 ANOS | 4 | 3 | 7 | 14 | 45% |
| DE 05 A 10 ANOS | 3 | | | 3 | 10% |
| DE 10 A 15 ANOS | 1 | 3 | 2 | 6 | 19% |
| MAIS DE 15 ANOS | 2 | | | 2 | 6% |
| TOTAL | 11 | 9 | 11 | 31 | 100% |



Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014).

7 Resultados

PERSPECTIVA GERAL DE ALINHAMENTO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA ATUAL DO IFCE AO *BSC*

| PERSPECTIVAS | MÉDIA | DESVIO PADRÃO |
|---------------------------|-------------|---------------|
| APRENDIZADO E CRESCIMENTO | 3,33 | 1,06 |
| PROCESSOS INTERNOS | 3,40 | 0,97 |
| FINANCEIRA | 3,55 | 1,04 |
| CLIENTES | 3,58 | 0,74 |
| TOTAL | 3,46 | 0,97 |

Fonte – Dados da pesquisa descritiva quantitativa (2014).

Nível: Concordância (3 – 4)
Parcialmente Alinhado

7 Resultados

ALINHAMENTO DO IFCE À PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Conforme Kaplan e Norton (1997), a capacitação de todos aqueles que participarão da operacionalização do sistema é fundamental para o bom andamento das demais perspectivas, desta forma, evitando retrabalhos e/ou entraves quando da sua execução e atendimento da visão institucional.



Conforme Kaplan e Norton (1997), investir em longo prazo em seus funcionários é importante para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa, desta forma, conforme os dados pesquisa, necessita o IFCE articular meios para ampliar a capacitação, motivação e retenção de seus servidores.

7 Resultados

ALINHAMENTO DO IFCE À PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Para Kaplan e Norton (1997) a derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* (*BSC*) e os sistemas tradicionais de medição de desempenho.



Verifica-se que o IFCE, mesmo não utilizando o *BSC* como meio de gerir a sua gestão estratégica, está implementando as principais características preconizadas pela perspectiva processos internos como meio de entregar os serviços solicitados pelos clientes (alunos) conforme demandado.

7 Resultados

ALINHAMENTO DO IFCE À PERSPECTIVA FINANCEIRA



Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócio.

Mesmo o IFCE não tendo como principal perspectiva a financeira, considerando a especificidade da Instituição, tendo em vista ser uma entidade governamental, é possível notar que existe certa preocupação em manter alinhado o planejamento em relação à execução do orçamento disponibilizado como meio de atender as necessidades dos seus clientes (alunos), assim como de toda a sociedade.

7 Resultados

PERSPECTIVA GERAL DE ALINHAMENTO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA ATUAL DO IFCE AO *BSC*



Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância das perspectivas dos *BSC* estarem em perfeita sintonia, considerando que a valorização demasiada ou não valorização de uma determinada perspectiva certamente impactará no gerenciamento e avaliação de toda a organização, considerando que o modelo trabalha a partir de uma metodologia de relação entre causa e efeito, a partir de indicadores de desempenho.

A integração no *BSC* não deve ser somente vertical, não deve ser somente da estratégia à ação. A integração, no *BSC*, deve ser também lateral, entre as áreas, ou melhor, entre as perspectivas da gestão. Desta forma, conforme os achados da pesquisa, o IFCE, como meio de atender ao que é preconizado pelo *BSC*, deve trabalhar melhores formas de balancear as referidas perspectivas.

8 Conclusões e Recomendações

Verificar como o IFCE desenvolve o aprendizado e crescimento de seus servidores para o alcance da sua visão institucional

- > Considera que a capacitação dos servidores é uma preconização para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e de melhoria dos serviços prestados;
- > Libera e custeia os servidores quando da participação em cursos de curta e longa duração (palestras, encontros, congressos, graduação e pós-graduação);
- > Apesar de disponibilizar capacitação para seus servidores, o mesmo possui certa deficiência em relação à forma de mensurar o aprendizado e crescimento dos mesmos; e,
- > Que esta deficiência de mensurar o aprendizado e crescimento dos seus servidores está vinculada à necessidade de implantação de uma política de qualificação.

8 Conclusões e Recomendações

Analisar como são trabalhados os processos internos no IFCE para o alcance da sua visão institucional

> O IFCE identifica as necessidades atuais e futuras dos clientes (alunos) e inova na geração de procedimentos internos para o atendimento dessas necessidades;

> Possui certa dificuldade referente à mensuração de desempenho, que no caso dos processos internos está relacionada à avaliação dos processos executados pela Instituição como meio de gerar valor para os clientes (alunos);

> Vem se modernizando no intuito de melhorar a forma de planejar as suas atividades, principalmente quando da elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

8 Conclusões e Recomendações

Verificar como o IFCE executa as ações financeiras para o alcance da visão institucional

> Executa os recursos financeiros disponibilizados conforme os objetivos e estratégias formuladas;

> Mensura de forma eficiente o desempenho da Instituição em relação à execução do orçamento disponibilizado, apesar das dificuldades relacionadas à insuficiência de recursos para atingir todos os objetivos e metas almejadas;

> Mesmo não tendo como foco principal a execução financeira, considerando a especificidade da Instituição, é possível notar que existe certa preocupação em manter alinhado o planejamento em relação à execução do orçamento disponibilizado como meio de atender as necessidades dos seus clientes (alunos), assim como de toda a sociedade;

> De maneira geral, preocupa-se em fazer com que a comunidade participe das decisões em relação ao rateio dos recursos disponibilizados, considerando, principalmente, a escassez destes para o atingimento dos objetivos e metas planejadas.

8 Conclusões e Recomendações

Investigar como o IFCE trabalha as questões relacionadas a clientes na busca da visão institucional

> Considera que o retorno dado aos clientes (alunos) está condizente com os investimentos realizados pela Instituição;

> Está se modernizando para melhorar a rapidez e confiabilidade com que atende as solicitações dos seus clientes (alunos);

> O instrumento mais utilizado pela Instituição como meio de desenvolver, mensurar e avaliar a satisfação dos seus clientes é a avaliação de desempenho institucional, a qual é realizada semestralmente;

> Vem tentando cada vez mais estreitar a relação com os seus clientes, e um dos principais meios utilizados é o diálogo aberto e transparente com toda a comunidade.

8 Conclusões e Recomendações

Principais contribuições da pesquisa

- > Ampliação dos estudos sobre o modelo de gestão estratégico *Balanced Scorecard (BSC)* em Instituições de Ensino;
- > Análise do alinhamento do modelo de gestão estratégica do *Balanced Scorecard (BSC)* perante outros modelos;
- > Possibilidade de aprofundamento da pesquisa envolvendo outros níveis hierárquicos da Instituição a partir da metodologia utilizada neste estudo; e,
- > Diminuição da distância entre o pensamento e a execução da estratégia nas organizações.

8 Conclusões e Recomendações

Novas proposições de estudo

- > Replicar o experimento utilizando uma maior amostragem, como exemplo, com a inclusão dos diretores-gerais, diretores de ensino e diretores de administração dos outros *campi* do IFCE, identificados como *campi* avançados (filiais), assim como, com a inclusão dos Pró-Reitores para fins de análise em diferentes vertentes;
- > Replicar a pesquisa em outros institutos federais, possibilitando a comparação dos resultados encontrados; e,
- > Replicar a pesquisa com outras instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, possibilitando a comparação dos resultados encontrados.

9 Referências

CAVALCANTI, Marly. Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FERNANDES, F. C. M. Gestão dos institutos federais: o desafio do centenário da rede federal de educação profissional e tecnológica. Revista Holos/IFRN [online]. 2009, v. 2, p. 3-9.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam Balanced Scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAVARES, M. C. Gestão estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OBRIGADO!

“O principal objetivo da educação é criar homens capazes de fazer novas coisas, não simplesmente de repetir o que outras gerações fizeram - homens criativos, inventivos e descobridores”.

Piaget

Francisco Ebison S. Canuto

- *Doutorando em Administração de Empresas - UNIFOR*
- *Mestre em Administração e Controladoria - UFC*
- *Especialista em Administração Pública – ESTÁCIO/FIC*
- *Graduado em Administração – UFC*
- *Administrador e Chefe do Departamento de Administração e Planejamento do IFCE – Campus Horizonte*
- *Contatos: (85) 9.8781.5791 – (85) 3401.2205 (Ramal 7414)*
- *E-mail: ebison@ifce.edu.br / ebison@bol.com.br*