

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 2

Presidenta da República Dilma Vana Rousseff
Ministro da Educação Fernando Haddad



Fundação Universidade de Brasília
Conselho Diretor

Presidente José Geraldo de Sousa Junior
Titulares João Claudio Todorov
Jacques Rocha Velloso

Suplente Reinhardt Adolfo Fuck



Universidade de Brasília

Reitor José Geraldo de Sousa Junior
Vice-Reitor João Batista de Sousa
Decana de Ensino de Graduação Márcia Abrahão Moura
Decano de Administração e Finanças Pedro Murrieta Santos Neto
Decana de Pesquisa e Pós-Graduação Denise Bomtempo Birche de Carvalho
Decano de Extensão Oviromar Flores
Decano de Assuntos Comunitários Eduardo Raupp de Vargas
Decana de Gestão de Pessoas Gilca Ribeiro Starling Diniz
Decano de Planejamento e Orçamento Paulo Eduardo Nunes de Moura Rocha
Diretor de Planejamento Hélio Marcos Neiva
Diretor da FACE Tomás de Aquino Guimarães
Secretária Executiva de Comunicação da SECOM Ana Beatriz Magno



Editora Universidade de Brasília

Diretora Lúcia Helena Cavasin Zabotto Pulino
Conselho editorial Angélica Madeira
Deborah Silva Santos
Denise Imbroisi
José Carlos Córdova Coutinho
Lúcia Helena Cavasin Zabotto Pulino - *Pres.*
Roberto Armando Ramos de Aguiar
Sely Maria de Souza Costa

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 2

César Augusto Tibúrcio Silva

Nair Aguiar-Miranda

(Organizadores)



Universidade de Brasília

Editora Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade,
Ciência da Informação e Documentação (FACE)

2011

	· <i>Equipe editorial</i>
Editoras de publicações	· Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica	· Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão	· Ramiro Galas Pedrosa
Normalização	· Welma Pereira Batista
Revisão	· Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas	· Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos	· Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico	· Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica	· Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

· Copyright © 2011 by
· Editora Universidade de Brasília

· Impresso no Brasil
· Direitos exclusivos para esta edição:
· Editora Universidade de Brasília
· SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
· 2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
· Telefone: (61) 3035-4200
· Fax (61) 3035-4230
· Site: www.editora.unb.br
· E-mail: contato@editora.unb.br

· Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação
· poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem a
· autorização por escrito da Editora.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto
 Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. _
 Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.
 2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1290-8 (v. 2)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

Sumário

Prefácio.....	11
<i>João Batista de Sousa – Vice-Reitor da UnB</i>	
Apresentação.....	13
<i>Paulo Carlos du Pin Calmon – Coordenador do PPGA</i>	
Introdução.....	17
<i>César Augusto Tibúrcio Silva – Coordenador do Curso de Especialização em Gestão Universitária</i>	
Parte I Gestão de Pessoas.....	25
Avaliação de impacto em profundidade: curso de desenvolvimento gerencial em uma Ifes.....27	
<i>Alice Falchetto</i> <i>Lindalva Lima Costa</i>	
A percepção dos docentes em relação ao prazer e sofrimento no trabalho: uma análise de uma universidade pública.....55	
<i>Francisco Neto da Silva Júnior</i> <i>Luiz Cláudio Gregório</i>	

Causa do sofrimento no trabalho de servidores de secretaria do Hospital Universitário de Brasília.....	81
<i>Magda Suely F. de Melo Souza</i>	
Percepção de servidores do quadro permanente e prestadores de serviços quanto ao sentido do trabalho realizado na Universidade de Brasília.....	109
<i>Gilvan Laurentino da Silva</i> <i>Maria Auxiliadora Frajorge</i>	
Percepção da segurança nos estacionamentos e sua relação na qualidade de vida no trabalho: um estudo em uma universidade federal pública.....	135
<i>Marcos Valério Gonçalves</i> <i>Vicente de Pádua Justo</i>	
Qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília.....	153
<i>Josué Lopes Corrêa Neto</i>	
Qualidade de vida no trabalho: a importância do relacionamento interpessoal na percepção dos colaboradores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....	175
<i>Eudásio Moreira de Sousa</i> <i>Margareth Barbosa Gonçalves</i>	
Comprometimento no trabalho de funcionários do Serviço de Nutrição do Hospital Universitário de Brasília.....	197
<i>Clarissa Hoffman Irala</i> <i>Meg Schwarcz Hoffmann</i>	

Comprometimento no trabalho dos profissionais de enfermagem
do Hospital Universitário de Brasília.....223
Glaudistonía Costa Soares-Silva
Joelma Gomes Santana

Aposentadoria com qualidade de vida na Universidade de Brasília.....249
Elisabeth Ramos Barros

Parte II | Sistemas de Gestão275

Viabilidade da aplicação do *Balanced Scorecard* em uma
universidade pública: análise de uma unidade descentralizada
da Universidade de Brasília.....277
Ariosto Nogueira Lustosa
Elder Ayres Carmona

Estudo sobre a distribuição de atividades para subsidiar
uma nova estrutura organizacional.....307
Maria Mônica da Silva

Gestão da construção de obras na Universidade de Brasília.....333
Luís Fernando de Paula Pinto

Parte III | Gestão do Conhecimento e da Informação.....353

Formas inovadoras na disseminação do conhecimento em
bibliotecas universitárias públicas e privadas do Distrito Federal.....355
Mary Sande Pinheiro

Tipologia, organização e preservação de arquivos digitais:
o caso da Universidade de Brasília.....385
Túlio Ramos de Moraes

Comportamento dos docentes do Programa de Pós-Graduação
em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília
e uso da informação.....405

Janne Cury Nasser

Jefferson Higino Dantas

Parte IV | Gestão da Responsabilidade Social.....433

A sindicância administrativa à luz da Lei nº 8.112/90:
procedimento investigativo ou punitivo.....435

Fábio Viana Fernandes da Silveira

Valdeci da Silva Reis

Diversidade e inclusão de pessoas com necessidades especiais
na Universidade de Brasília.....457

Ana Cristina da Costa Carolino

Rosa Amariles Vilar de Azevedo

Parte II - Sistemas de Gestão



Viabilidade da aplicação do *Balanced Scorecard* em uma universidade pública: análise de uma unidade descentralizada da Universidade de Brasília

Ariosto Nogueira Lustosa
Elder Ayres Carmona

Introdução

Na nova economia, o capital humano assume importância fundamental na criação de valor. As organizações modernas tomam suas decisões com base não só nos resultados dos ativos tangíveis, mas, principalmente, nos resultados de seus ativos intangíveis. Perez e Famá (2006) puderam comprovar, na prática, por meio de testes estatísticos que investimentos em ativos intangíveis criam valor na empresa, estimulam seu crescimento por meio de novos investimentos e contribuem para o incremento da riqueza dos acionistas.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um conjunto integrado de indicadores equilibrados que proporciona aos gestores abordagens de avaliação de *performance* (medidas de desempenho) derivadas da estratégia da organização e utilizadas para mensurar, quantificar e dar suporte ao gerenciamento organizacional. Por meio dos resultados obtidos é possível verificar que as pessoas são o recurso mais valioso e capaz de impulsionar as organizações para maiores e melhores resultados de desempenho.

Este estudo investigou a viabilidade da aplicação do BSC em uma universidade pública, analisando uma unidade descentralizada da Universidade de Brasília (UnB). Uma vez que não foi possível tomar por base a Fundação Universidade de Brasília (FUB), optou-se então pela escolha do Centro de Seleção e Promoção de Eventos da Universidade

de Brasília (Cespe/UnB), por seu vínculo com a área acadêmica e pela estrutura administrativa e de logística.

A pesquisa também investigou a aplicabilidade da metodologia do BSC em uma unidade descentralizada da UnB; analisou o impacto da nova metodologia no desempenho global Cespe/UnB, considerando ser essa uma das principais unidades captadoras de recursos da FUB; analisou a estrutura existente atualmente no Cespe; realizou o levantamento de alguns indicadores estratégicos mais comuns e verificou sua aplicabilidade no Cespe e sua correlação com os indicadores do BSC. Verificou na Embrapa e no Banco do Brasil a experiência dessas organizações relacionada à implantação do *Balanced Scorecard*. Por fim, sugeriu novos indicadores de avaliação que permitem uma melhor mensuração do desempenho do Cespe, baseadas na metodologia do *Balanced Scorecard*.

No presente estudo, o foco está nos novos indicadores que aparecem no BSC e fazem parte da rotina administrativa dos gerentes e dos gestores. O BSC possui indicadores eficientes e eficazes que avaliam os processos internos e externos e mensuram as necessidades de investimento em capital humano e recursos tecnológicos, incrementando as atividades e melhorando o desempenho futuro da organização.

Conceitos básicos de planejamento estratégico

Oliveira (2004) define o planejamento estratégico como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, com vistas a obter um ótimo grau de interação com o ambiente, atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é responsável por transformar os planos da empresa em realidade, por isso deve ser muito bem detalhado, para garantir que as informações importantes indiquem aos executivos o caminho necessário a seguir. Esse planejamento desdobra-se em planos táticos (funcionam em médio prazo) e operacionais (focam tarefas e

atividades no curto prazo), maximiza resultados, minimiza as deficiências e utiliza princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade, pois são estes os principais critérios de avaliação da gestão.

Contextualização histórica, conceito básico e perspectiva do *Balanced Scorecard*

Em 1992, o professor Robert Kaplan e o consultor de empresas David Norton publicaram o artigo *Balanced Scorecard* – indicadores que impulsionam o desempenho, criando os fundamentos para a estruturação do novo modelo de gestão estratégica.

Dez anos depois de lançar o livro do *Balanced Scorecard*, os autores finalmente encontram a gestão do conhecimento e destacam a importância do aprendizado e do crescimento, bem como a questão dos intangíveis. Os ativos intangíveis, o conhecimento tácito e explícito e a capacidade de aprendizado coletivo, segundo esses autores, são garantia da inovação e da diferenciação na obtenção da vantagem comercial e coletiva.

O valor de uma organização passou a ser medido, em grande parte, pelos intangíveis, surgindo a questão: como gerenciar uma organização que tem parte do seu valor nos ativos intangíveis utilizando um sistema de mensuração que privilegia apenas os valores tangíveis?

O BSC é, segundo seus criadores, uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazos de uma organização, com base na visão, na missão e na estratégia delineada por ela, por meio do estabelecimento de metas confiáveis e mensuráveis definidas por consenso.

A ligação entre missão, visão e estratégia é feita pela identificação, em um primeiro momento, das ações a serem realizadas pela organização. Essas diretrizes devem estar relacionadas por uma cadeia de causas e efeitos, tendo como base as quatro perspectivas identificadas por Kaplan e Norton (1997) como essenciais para obter crescimento e sucesso em longo prazo: 1) financeira; 2) clientes; 3) processos internos e 4) aprendizado e crescimento.

A **perspectiva financeira** ocupa o topo porque na maioria das organizações o lucro representa o objetivo principal.

Na **perspectiva clientes**, identificam-se os segmentos de clientes e mercado nos quais as empresas desejam competir, pois representam fontes de renda.

A **perspectiva processos internos** identifica os processos mais críticos para melhorá-los e realizar os objetivos dos clientes e dos acionistas.

Na **perspectiva de aprendizado e crescimento** os objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas, com investimentos no futuro, não apenas nas áreas tradicionais, mas também na infraestrutura.

Quando integradas, essas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura do desenvolvimento do negócio.

Kaplan e Norton (2000) ressaltam cinco princípios, que denominaram de “princípios da organização focalizada na estratégia”, para obter o alinhamento da estratégia:

- princípio 1: traduzir a estratégia em termos operacionais; criação de valor em longo prazo. O princípio combina utilização de recursos e capacidades internas;
- princípio 2: alinhar a organização à estratégia. Mostra como criar cooperação e ligações entre os setores e as diretorias; propicia um clima em que o desempenho organizacional seja superior às estratégias individuais; e busca a quebra dos possíveis obstáculos funcionais;
- princípio 3: transformar a estratégia em tarefa de todos;
- princípio 4: converter a estratégia em processo contínuo. O BSC faz interação entre o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o estratégico;

- princípio 5: mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Aponta que o processo mais importante para o sucesso é o envolvimento de todos da equipe executiva.

Aplicação do BSC na administração pública e nas empresas

Para Kaplan e Norton (1997), na administração pública o BSC potencializa a razão principal de sua existência (servir aos clientes e não apenas controlar os gastos orçamentais) e permite comunicar aos empregados os resultados e os indutores de atuação para alcançar os objetivos estratégicos.

Segundo Pedro (2004), como o BSC nasceu no meio empresarial, ele deve ser aplicado, com adaptações, à realidade do setor público. Em relação às perspectivas do BSC, o autor enumera uma série de diferenças entre os dois setores descritos a seguir.

- Missão e estratégia => no setor privado fica no topo do BSC; no público, no centro.
- Perspectiva financeira => no setor privado trata das necessidades de satisfação dos acionistas, dos clientes e de geração de *cash-flow*; no público é difícil colocar um preço justo no trabalho executado.
- Perspectiva clientes => no setor privado avalia-se a atuação em relação à principal fonte de receita da empresa; no público ela emerge da missão e não da captação de recursos financeiros.
- Perspectiva processos internos => no setor privado, para oferecer valor aos clientes é necessário que esses processos sejam otimizados para permitir a obtenção de custos baixos e competitivos; no setor público os processos derivam normalmente dos objetivos e dos indicadores escolhidos na perspectiva cliente.
- Perspectiva aprendizagem e crescimento => no setor privado o êxito do desempenho dos processos depende da capacidade

de construir, manter e desenvolver as infraestruturas básicas da organização; no setor público o sucesso no aperfeiçoamento dos processo depende, em grande parte, da habilidade dos servidores e das ferramentas que usam na sua atividade.

Em relação às empresas, Soares Jr. e Prochnik (2004) realizaram uma pesquisa – com a finalidade de identificar dificuldades e ganhos observados em 11 organizações que adotaram o BSC no Brasil. Tais estudos buscaram identificar se os processos baseavam-se nos cinco princípios da organização focalizados na estratégia.

Os casos analisados indicaram o papel relevante dos principais executivos para o sucesso do BSC. Com relação às quatro perspectivas, estavam todas presentes, com acréscimos ou não de perspectivas específicas, em função da necessidade de cada empresa.

A participação de consultores externos foi positiva nas discussões de propostas e pontos de vista, no intuito de separar o operacional do estratégico. Em relação aos objetivos, quanto maior for a seletividade e concentração no que é relevante para a consecução dos fins, melhor serão os resultados alcançados e menos confusos ficarão os mapas estratégicos.

A variação da taxa de câmbio e a instabilidade econômica dificultam o processo de estabelecimento de objetivos, metas e iniciativas de longo prazo, e o BSC contribui com esse aspecto, porque pode desenvolver a capacidade de antecipação da empresa a diversas situações, propiciando um ambiente que discute as alternativas de ação e reação.

Quanto aos benefícios, houve uma convergência para a opinião de que a metodologia traz clareza no sentido de permitir que as pessoas priorizem o que deve ser priorizado, ou seja, o alinhamento e a direção em que todas as forças são direcionadas para competir fora e não dentro da organização, além de maior transparência, proatividade, alinhamento e relacionamento. As organizações deram preferência a associar ganhos qualitativos ao projeto BSC.

FUB: planejamento estratégico

O sistema de planejamento da UnB conta com cinco instrumentos: três estão relacionados à elaboração, à atualização e ao acompanhamento dos planos institucionais desenhados pelas unidades administrativas e acadêmicas (PDI, PQ e PAA) e dois referem-se à avaliação das atividades desenvolvidas, tanto pelas unidades quanto pela instituição: a) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – contém definições estratégicas e metas a serem alcançadas no longo prazo; b) Plano Quinquenal (PQ) – contém os projetos apresentados pelas unidades associados aos objetivos e às metas de longo prazo em que se estrutura o acompanhamento do planejamento, no médio e no longo prazos; c) Plano Anual de Atividades (PAA) – consiste no detalhamento de objetivos e metas anuais. Ao final de cada exercício, a avaliação e a reestruturação do PQ permitem a atualização dos PAAs subsequentes; d) Matriz de Planejamento (MP) – usada para garantir a consistência das bases do planejamento estratégico e orientar a classificação dos projetos idealizados pelas unidades em relação à proposta global da UnB; e) Matriz de Indicadores Institucionais (MI) – contém indicadores gerais relativos aos objetivos e às áreas de planejamento institucional que permitirão a avaliação da *performance* das unidades, garantindo homogeneidade de avaliação às diversas unidades.

Existem outros instrumentos associados ao acompanhamento do planejamento da UnB e de suas unidades: Relatórios Trimestrais de Planejamento (RTP); Relatório Anual de Gestão; Seminário de Avaliação de Planejamento e Relatórios de Avaliação Plurianual.

O sistema de planejamento institucional prevê revisões ao final de cada quinquênio. Ao longo do período, contudo, são feitas mudanças e revisões anuais que contemplam a alteração dos valores previstos e a inclusão de novos objetivos, o que garante a flexibilidade e a adaptabilidade do planejamento e permite um eficiente sistema de gestão universitária.

Histórico e estrutura organizacional do Cespe/UnB

A Lei nº 3.998/61 criou a FUB como entidade autônoma com patrimônio próprio e mantenedora da UnB, concebida para ter caráter de alta relevância nacional.

O primeiro vestibular foi realizado em fevereiro de 1962, no Colégio Elefante Branco e no Ginásio do Centro de Ensino Fundamental, pois não havia nenhuma edificação concluída. O *campus* só foi inaugurado em abril de 1962. Com o aumento de candidatos – de 71 mil em 1962 para 678 mil em 1975 –, o vestibular ganhou contorno de problema nacional.

Em 1987, criou-se a estrutura organizacional da Diretoria de Acesso ao Ensino Superior (DAE), que passou a ser responsável pela realização de concursos vestibulares, concursos públicos, eventos, congressos e conferências, permitindo arrecadação de recursos e melhora da infraestrutura também nas demais unidades administrativas.

Em novembro de 1993, foi criado o Cespe, vinculado ao Gabinete do Reitor, com estrutura e base institucionais mais adequadas aos objetivos a que se propôs: seleção e ingresso de estudantes na UnB, realização de concursos públicos e execução de processos de avaliação institucional.

Em dezembro de 2005, foi aprovada a atual estrutura organizacional do Cespe/UnB, que compreende: um Conselho Técnico Consultivo; uma Diretoria-Geral; uma Diretoria Executiva; uma Central de Atendimento e seis Coordenadorias.

Fluxo da contratação com base no BSC e dados de entrada de projetos

Tomando-se como base o BSC para a atividade do Cespe na contratação de concurso, a primeira decisão tomada é a avaliação do fluxograma da atividade, enumerando todas as ações existentes, como as entradas e saídas, para descobrir quais processos deveriam ser considerados críticos e quais precisariam ser monitorados pelos indicadores de desempenho.

Os dados de entrada do projeto são identificados, determinados, documentados, analisados e criticados quanto a sua adequação. Os requisitos incompletos e conflitantes devem ser esclarecidos e resolvidos com as partes envolvidas e considerados, em primeiro lugar, os contratuais apresentados pelo cliente, inclusive requisitos estatutários e regras aplicáveis, resultantes da análise crítica de contrato e adendos contratuais negociados pela Coordenadoria de Negócios e referendados pela Direção-Geral do Cespe/UnB.

Os dados de entrada são incluídos em um documento pertinente, como: minuta do edital e do contrato negociado; orçamento negociado; proposta técnica consolidada; requisitos estatutários, regulamentares, normatizantes, leis ambientais aplicáveis ao concurso, antes, durante e após o fornecimento do produto; súmula do concurso; e correspondências.

Nesses dados constaram: indicação dos responsáveis pelo evento ou concurso; planejamento da qualidade, ações preventivas e análise crítica do projeto; realização e verificação do projeto; dados de saída do projeto; análise dos indicadores de desempenho; e validação e modificações do projeto.

O exemplo do fluxo de concurso apresentado neste estudo mostrou como ele está relacionado com a perspectiva cliente, conforme Kaplan e Norton (1997). Apesar de esse fluxo estar inserido no contexto dos processos internos e ser uma rotina de trabalho, precisa receber mais atenção quando se trata da implantação do BSC.

O estudo exploratório e descritivo sobre o Cespe

O estudo realizado foi exploratório, pois, em que pese a notoriedade do Cespe, não se verificou a existência de estudos que abordassem a viabilidade da aplicação do BSC na instituição, mas também descritivo, pois procurou descrever percepções, expectativas e sugestões do pessoal técnico-administrativo e de nível superior, e bibliográfico, porque na fundamentação teórica foram analisados autores já consagrados com publicações científicas em livros, revistas e meios eletrônicos.

Foram selecionados alguns setores, para os quais foi fornecido um questionário a ser preenchido, com questões do tipo fechada (Apêndice B) e houve uma entrevista com um dos diretores do Cespe (Apêndice A).

Após o recolhimento dos questionários, procedeu-se à preparação dos dados para análise e tratamento. Para tanto, utilizou-se a ferramenta de cálculo SPSS e o método descritivo, teste de variação da homogeneidade da variância e a análise da variância *One-Way-Anova*.

O levantamento da situação vigente e dos possíveis pontos de estrangulamento foi realizado por meio de entrevistas e questionários dirigidos aos gestores, aos gerentes e aos servidores com percepção crítica de procedimentos, rotinas de trabalho e logística na unidade.

A elaboração dos questionários e das entrevistas foi concebida com base na estrutura básica oferecida por Gunther (1996): a) identificação do pesquisador e a legitimação dos objetivos de pesquisa e b) uma estrutura lógica das temáticas apresentadas na coleta de dados.

As informações obtidas com a aplicação dos questionários foram tratadas de forma estatística. Os dados coletados nas entrevistas e nos questionários foram organizados e consolidados para permitir o acesso fácil às conclusões.

Considerou-se fundamental conhecer a opinião de docentes, funcionários e prestadores de serviço do Cespe. Para tanto, elaborou-se um questionário em que os respondentes opinaram sobre assuntos como conhecimento do plano estratégico da FUB e do Cespe, missão, visão e importância de haver mecanismos para avaliar a evolução da estratégia.

Inicialmente, pensou-se em aplicar o questionário a todo o corpo funcional do Cespe. No entanto, as respostas obtidas foram muito aquém desse total. Dos 230 questionários que foram enviados por meio eletrônico, obteve apenas 45 respondidos. Observou-se as seguintes especialidades: professor e prestador de serviços, e em nível administrativo, assistentes de administração, técnicos de nível médio, superior e de informática. E, desses servidores, dois possuem segundo grau incompleto, 15 segundo grau completo, 17 graduação, seis mestrado e cinco doutorado.

Desenvolvimento e aplicação dos questionários e da entrevista

A partir do pressuposto de que a população pesquisada não estava familiarizada com alguns conceitos relacionados ao tema, elaborou-se um questionário de resposta simples e alguns indicadores de avaliação foram explicitados. As questões permitiam respostas fechadas (muito, pouco, nada), e outras, respostas com base em uma escala ordenada (1 = nada importante, ..., ..., 5 = muito importante). Com relação ao grau de escolaridade dos respondentes, não foram observadas diferenças significativas no que diz respeito aos indicadores do BSC investigados (aceitando-se um nível de significância de 5%). Por consequência, não foi necessário que o estudo fosse realizado separando-o por categoria profissional ou nível de escolaridade. As respostas foram analisadas no todo.

A entrevista foi feita por meio de questionário aberto, direcionado às Diretorias-Gerais Executivas do Cespe (apenas uma respondeu) e o conteúdo especificou: planejamento estratégico do Cespe; indicadores de gestão; missão; visão institucional; definição de pontos fortes e fracos, identificação de ameaças, oportunidades e anseios da administração relativos aos ambientes interno e externo. A entrevista revelou que o Cespe não tem uma política diferenciada de planejamento estratégico da FUB.

Discussão do plano estratégico da FUB e do Cespe

Questionou-se: “Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico no âmbito da FUB?”. Na mesma linha de pensamento, seguiu-se a pergunta: “Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico do âmbito do Cespe?”. Observou-se que 55,6% dos respondentes não têm nenhum conhecimento do plano da FUB, que 37% sabem pouco e 6,7% sabem muito. Em relação ao plano estratégico no CESPE, 40% dos respondentes nada conhecem, 48,9% conhecem pouco e apenas 11,1% conhecem muito. O número dos que não sabem se existe um plano estratégico, somado ao dos que pouco o conhecem, é elevado para uma instituição que pretende fazer uso de uma gestão estratégica com o envolvimento de todos os agentes.

A maioria dos servidores (84,4%) concorda que o estabelecimento de um plano estratégico pode melhorar muito as relações internas de trabalho. Os maiores entusiastas são os habilitados do segundo grau, da graduação e do mestrado. Os habilitados no doutorado são mais comedidos em afirmar isso.

Na tentativa de perceber se respondentes conheciam a missão do Cespe, foi-lhes solicitado, numa escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada, o grau de adequabilidade de um conjunto de afirmações que podem muito bem descrever o propósito do Cespe, identificar o negócio do qual a organização participa no presente e no futuro, bem como delinear a estratégia a ser seguida, incorporar valores compartilhados e os comportamentos esperados de seus colaboradores.

Observou-se que as médias para as alternativas ficaram próximas, o que significa aceitabilidade. Porém, o desvio-padrão indica que as alternativas mais adequadas são as mais próximas de zero. As afirmações que melhor traduzem a missão do Cespe, por ordem decrescente de adequabilidade, são: 1) “Prestar serviços com qualidade em todo o Brasil”; 2) “Criar, difundir e transmitir cultura e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere”; 3) “Transmitir conhecimentos a outrem”.

Em relação à visão, procurou-se conhecer a percepção dos respondentes da mesma forma atribuída à missão. As afirmações que melhor traduzem essa visão por ordem decrescente de adequabilidade são: 1) “Ser uma organização de excelência na região em que se insere”; 2) “Ser um pólo nacional de referência”; 3) “Criar, difundir e transmitir cultura, tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere”.

Em relação aos mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia, as respostas à questão “Conhece a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução à estratégia” registraram 2,89% de média, desvio-padrão de 0,383 e significância de 0,972.

Indicadores para o *Balanced Scorecard*

Foram oferecidas opções que expressassem a realidade, atribuindo graus (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante). A opção por respostas fechadas atribui-se ao fato de os indicadores estarem relacionados aos objetivos estratégicos definidos. Diante das respostas e considerando o grau de importância, calculou-se a respectiva média, bem como o desvio-padrão de cada indicador:

Tabela 1 - Indicadores na perspectiva financeira de Kaplan e Norton (1997) escolhidos para o Cespe

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
INDICADORES PARA A PERSPECTIVA FINANCEIRA					
Percentual de aumento das receitas	44	1	5	4,18	1,02
Tempo médio de avaria de equipamentos	44	2	5	3,95	0,96
Custos com pessoal/custos totais	45	1	5	4,31	1,02
Custos com pesquisa/custos totais	44	1	5	4	0,99
Custos de treinamento/custos totais	45	1	5	4,53	0,84
Custos com atividade fim/custos totais	45	1	5	4,2	1,04
Custos por evento/custos totais	45	2	5	4,38	0,94
Custos por aluno	45	1	5	3,76	1,17
Custos por professores	45	1	5	4,24	0,96
Custos por funcionário do quadro e extraquadro	45	1	5	4,18	1,05
Receita oriunda de novos clientes	45	1	5	4,2	1,01
Receita oriunda de novos produtos e serviços	45	1	5	4	1,11
Rentabilidade dos clientes medida pelo sistema ABC	44	1	5	3,84	1,10
Porcentagem de clientes não lucrativos	45	1	5	4,13	1,08

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 2 - Indicadores na perspectiva clientes de Kaplan e Norton (1997) escolhidos para o Cespe

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
INDICADORES PARA A PERSPECTIVA CLIENTES					
Lucro por segmento de cliente	45	2	5	4,02	0,97
Participação de mercado nos segmentos-alvo	45	1	5	4,22	0,97
Porcentagem de clientes não lucrativos	45	2	5	4,16	0,95
Número de clientes estratégicos	44	2	5	4,52	0,82
Pesquisa entre os clientes estratégicos sobre conhecimento e preferência da marca UnB/Cespe	45	1	5	4,38	0,98
Custo por cliente conquistado	45	1	5	4,22	1,06
Número de recomendações a novos clientes	45	1	5	4,09	1,04
Número de novos clientes conquistados com base em recomendações dos clientes existentes	45	2	5	4,18	1,03
Número de testemunhos de clientes fiéis	45	2	5	4,24	0,98
Número de sugestões de clientes fiéis para melhorias nos produtos e serviços	45	2	5	4,29	0,94
Retenção de clientes	45	2	5	4,36	0,93
Número de acordos para o desenvolvimento conjunto de serviços	45	1	5	4,13	1,01

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 3 - Indicadores na perspectiva dos processos internos de Kaplan e Norton (1997) escolhidos para o Cespe

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
INDICADORES PARA A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS					
Percentual de clientes não lucrativos	45	1	5	3,78	1,24
Número de clientes estratégicos	45	2	5	4,24	1,00
Consciência da marca/preferência	45	1	5	4,47	0,89
Contribuição por segmento	45	1	5	3,98	0,99
Número de clientes especiais	45	1	5	4,2	0,97
Valor vitalício dos clientes	45	1	5	4,09	1,08
Aumentar o número de clientes	44	2	5	4,48	0,82
Identificação de oportunidades	45	2	5	4,56	0,73
Reduzir duração do ciclo de desenvolvimento	44	1	5	4,09	1,03
Descobrir novas oportunidades	44	2	5	4,52	0,85

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 - Indicadores na perspectiva aprendizagem e crescimento de Kaplan e Norton (1997) escolhidos para o Cespe

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
INDICADORES PARA A PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO					
Prontidão do capital humano	44	2	5	4,5	0,73
Rotatividade do pessoal-chave	44	2	5	4,32	0,83
Resultados de pesquisa sobre cultura dos empregados	44	1	5	4,36	1,04
Porcentagem dos objetivos dos empregados vinculados aos processos de clientes e respectivos indicadores de resultados do BSC	44	1	5	4,07	1,13
Acesso do empregado ao sistema de gestão do conhecimento do cliente	44	1	5	3,86	1,09
Objetivos dos empregados, conectados ao BSC	44	1	5	4,18	0,95
Habilidades multidisciplinares	44	2	5	4,39	0,90
Cultura de criatividade e inovação	44	2	5	4,55	0,79
Valid N (<i>listwise</i>)	36				

Fonte: dados da pesquisa

A melhor alternativa para a escolha dos indicadores deverá recair sobre os que obtiverem o desvio-padrão mais baixo, mais próximo de zero. As respostas ilustradas permitem escolher, para cada objetivo estratégico, os indicadores que mais bem traduzem o acompanhamento e a avaliação da evolução da estratégia na opinião dos inquiridos, caso venha a ser implantada esta metodologia no Cespe.

Isso não quer dizer que esses indicadores sejam os mais apropriados. Quem decidirá sobre os melhores e mais adequados indicadores serão os gestores do Cespe, como coordenadores do processo de implantação do BSC. Outros indicadores mais representativos do consenso podem ser listados, pois essa simulação foi hipotética e em conformidade com os parâmetros estabelecidos por Kaplan e Norton.

Órgãos públicos que implantaram o BSC: Banco do Brasil e Embrapa

Em Brasília, há três órgãos públicos que vivenciaram a implantação da metodologia do BSC: o Banco do Brasil, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a Receita Federal. O tempo exíguo não permitiu visitar todos os órgãos para conhecer as experiências e os resultados alcançados, além dos processos de mudança e as técnicas envolvidas nas implantações. Optou-se então por visitar o Banco do Brasil e a Embrapa, baseando-se no sucesso de um e no insucesso de outro com a implantação da nova metodologia.

A experiência do Banco do Brasil

A gerente de Estratégia e Planejamento Empresarial do Banco do Brasil, Fátima Lima, informou que o BSC foi concebido em 1999 e implantado em 2001. Primeiramente, foi realizado o ciclo de planejamento e abordados os cenários interno e externo. Foram apresentados: arquitetura estratégica; arquitetura de governança; e estratégia corporativa para o horizonte de cinco anos, bem como o Plano Diretor e o Plano de Mercados do Banco, que surgiram em consequência da implantação do BSC.

Em 2001, o BSC foi apresentado por meio de um painel estratégico, composto de objetivos estratégicos, contendo indicadores de desempenho passíveis de mensuração, com metas a serem atingidas para o período avaliatório e apresentação dos objetivos vinculados às perspectivas e suas relações de causa-efeito. Foi feita também uma análise dos *softwares* de mercado existentes e seus aplicativos piloto e *workshops*. Um aplicativo foi desenvolvido pela Diretoria de Tecnologia do Banco para acompanhar os resultados dos indicadores de desempenho e comparar com as metas estabelecidas. Esse aplicativo é manipulado nas áreas por um número restrito de funcionários, designados para fazer a edição dos resultados, que são revisados por um gerente executivo. Após edição e revisão, a Diretoria de Estratégia e Organização, responsável pelo BSC corporativo, publica os resultados do Plano Diretor e do Plano de Mercados. O mapa

estratégico e os resultados ficam disponíveis para os funcionários que exercem cargos administrativos (a partir de gerente de divisão).

Em 2004, o BSC foi disponibilizado para todo o Banco do Brasil por meio da Intranet, e seus resultados, computados trimestralmente. Como política de alinhamento foi adotada uma postura de revisão das metas previstas, feito o planejamento das melhores projeções e reflexões sobre as metas previstas, buscando assim o equilíbrio, a integração das equipes, a flexibilização das postulações, a verificação sobre o atingimento das metas e a revisão das estratégias para o período de cinco anos.

Segundo Fátima, o BSC foi delineado em duas vertentes: a do Plano Diretor que abordava as perspectivas financeira, clientes, sociedade, processos internos e comportamento organizacional; e a do Plano de Mercados, organizado por pilares como varejo, atacado, governo e que orienta as ações a serem realizadas nesses pilares e possui categorias e indicadores nas perspectivas financeira, sociedade e clientes.

Os resultados positivos alcançados no BSC são objeto de acordo trabalhista com o Sindicato dos Bancários. Para cada objetivo de trabalho, o *aplicativo* criado apresenta um ou mais indicadores. À direita, possui uma coluna com três alternativas: 1) não atingiu, faltam 10%, cor vermelha; 2) atingiu parcialmente, cor amarela; 3) atingiu totalmente, cor verde.

No BSC corporativo, cada área responde pelas informações relativas aos indicadores sob sua responsabilidade. Algumas áreas possuem seu próprio BSC, com base no seu planejamento estratégico, que está alinhado à estratégia corporativa, e isso possibilita uma melhor avaliação das questões internas e externas, mais transparência na gestão estratégica e melhores iniciativas para sanar os problemas internos. A Diretoria do BB trabalha na compra de *software* de empresa externa para que não seja necessário importar dados de outras bases das unidades corporativas, pois, na época deste estudo, o processo era feito manualmente, importando os dados de cada unidade descentralizada para a central.

Além de fornecerem informações de apoio à decisão, a construção dos painéis estratégicos atende à recomendação da auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno, da Controladoria-Geral da União e do Tribunal de Contas da União.

A experiência da Embrapa

Foi entrevistado um dos principais pesquisadores sênior dessa empresa. Ele afirmou que a organização trabalha desde 1989 na elaboração de planos estratégicos, conhecidos internamente como Plano Diretor da Embrapa (PDE) e Planos Diretores das Unidades (PDUS), que objetiva definir rumos estratégicos institucionais de médio e longo prazos.

A empresa implantou um novo instrumento de gestão com base no BSC, chamado de Modelo de Gestão Estratégica (MGE), que teve o objetivo de traduzir a missão, a visão e os objetivos em iniciativas e ações estratégicas, permitindo a vinculação das metas institucionais previstas no Plano Diretor às metas das Unidades Descentralizadas (Uds), unidades centrais, equipes e pessoas. Foram criados indicadores para monitoramento e acompanhamento contínuo do desempenho da organização. O processo foi validado pela Diretoria Executiva e aprovado, posteriormente, pelo seu Conselho de Administração.

O entrevistado informou que a construção e a implementação do MGE tiveram início em agosto de 1996, como resultado do pós-doutorado de um pesquisador da empresa, que na época exercia suas atividades na Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE), responsável pela gestão estratégica da empresa. O resultado desse trabalho foi apresentado à Diretoria Executiva (DE) que, convencida dos seus benefícios, o aprovou.

Não sendo considerada necessária a contratação de consultoria externa com *know-how* na construção, na implementação e no acompanhamento do método BSC, formou-se uma equipe (Equipe MGE) composta de técnicos e designada pela Diretoria Executiva. A primeira tarefa foi construir, de forma participativa, um instrumento

de gestão ajustado à sua cultura, seus valores e suas características para possibilitar o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação das estratégias preconizadas no Plano Diretor da Embrapa e das Unidades (PDU).

Segundo o entrevistado, instituições de pesquisa como a Embrapa, ou mesmo a UnB, tendem a ser muito conservadoras em seus processos gerenciais, e naquele órgão o processo foi introduzido de forma meio impositiva pelo gerente, inclusive no que se refere a ameaças de demissão de gerentes em cargos de confiança, caso os procedimentos não fossem seguidos, ocasionando resistências de parte significativa do corpo técnico e gerencial.

Alguns pesquisadores e gerentes de unidades estavam entusiasmados, mas a maioria passou a encarar o BSC como uma intervenção a mais, pois já existia um Plano Diretor contendo os objetivos estratégicos da empresa desde 2000, que foi utilizado por cerca de quatro anos. A introdução do BSC foi considerada redundante, além de criar outra estrutura de poder sem que a estrutura gerencial anterior fosse desmobilizada.

Em 2004, foi feita uma avaliação de todos os sistemas gerenciais da empresa, tendo sido encaminhado questionário para as gerências da Sede e das UD's sobre a percepção de mudança na melhoria do desempenho. A maior parte dos respondentes (70%) opinou não ter havido mudanças substanciais da gestão estratégica, e 65% identificou a necessidade de ajustar o modelo. Com base nesse resultado, o BSC foi extinto pela Diretoria Executiva da época.

Viés entre a experiência das empresas e a metodologia BSC

No Banco do Brasil, entendeu-se estarem presentes os pré-requisitos necessários à implantação do BSC sugeridos por Kaplan e Norton: a missão, a visão, os objetivos e as metas a serem alcançadas, inclusive no que se refere à realização de *workshops* e reuniões de grupos para viabilizar a conscientização da metodologia implantada.

Com relação à Embrapa, entendeu-se que esta se dedica à pesquisa, com um quadro voltado essencialmente para pesquisa científica, e que demanda, às vezes, longo período de tempo e recursos financeiros para buscar conclusões e obter resultados favoráveis, o que não se enquadraria na delimitação de curto prazo, na perspectiva de cinco ou até dez anos.

No que concerne ao planejamento estratégico da FUB, observou-se que 93,3% dos entrevistados sabem pouco ou nada; no Cespe, o percentual é igual a 83,9%. Esses dados mostram o pouco que se sabe sobre planejamento estratégico e indicam necessidade de uma melhor divulgação do planejamento interno da instituição. Essa pode ser feita por meio de palestras e outros meios de comunicação disponíveis, principalmente pela participação dos colaboradores na elaboração do planejamento estratégico. Nesse contexto, é importante que o colaborador esteja familiarizado com a missão, a visão, os objetivos e as metas estratégicas e perceba suas atividades do dia a dia integradas aos objetivos e às metas institucionais.

Quanto à pergunta se um plano estratégico poderia melhorar pouco ou muito as relações internas de trabalho, a opinião de 84,4% dos colaboradores foi favorável à alternativa “muito”, o que demonstra credibilidade dos colaboradores na adoção de um planejamento estratégico como solução para tornar a instituição mais humanizada.

Quanto à missão do Cespe, percebeu-se que os colaboradores veem com otimismo a possibilidade de este ir muito além de seus limites geográficos e desempenhar com qualidade seus serviços no mercado nacional. Essa percepção fica confirmada no entendimento do que deve ser a “visão” institucional do Cespe: “Ser uma organização de excelência na região em que se insere” e “ser um polo nacional de referência”. A razão de a primeira opção ter sido apontada pelos colaboradores como a mais adequada pode estar embasada no desconhecimento do sentido da visão institucional, pois na “missão” a primeira colocada foi “prestar serviços com qualidade em todo o Brasil”

e não apenas na região em que se insere. Observa-se, entretanto, que a opção nacionalista está presente em segundo lugar na “visão” institucional: “Ser um polo nacional de referência”, o que indica uma inversão de valores.

Os respondentes consideram importante haver mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia. Isso indica uma predisposição dos colaboradores em aceitar uma metodologia de planejamento estratégico que norteie a organização para novos horizontes, com melhores perspectivas.

Considerações finais

Neste estudo, foi possível verificar que o BSC constitui uma ferramenta de gestão fidedigna, pois permite criar maior compreensão do papel da estratégia nas organizações; traduzir e tornar clara a visão e a estratégia; fazer a ligação entre os objetivos e os indicadores estratégicos; estabelecer objetivos e fazer o alinhamento da estratégia e propiciar maior *feedback* e a aprendizagem estratégica.

Destacam-se três razões que inviabilizariam a implantação da metodologia BSC numa organização, fosse ela privada ou pública: a) incompreensão dos conceitos e dos processos desenvolvidos por Kaplan e Norton; b) prevalência do conservadorismo em nível exacerbado, a ponto de privar os gestores da visão dos benefícios oferecidos pelo novo sistema de gerenciamento estratégico; e c) desmobilização ou indiferença dos diversos atores da organização em relação à missão, à visão, aos objetivos e às metas institucionais.

Esta pesquisa constatou que o Cespe precisa vencer a questão do desconhecimento de seus colaboradores quanto às estratégias adotadas, e que o sistema de mensuração de desempenho adotado pela FUB e também pelo Cespe se reveste das características tradicionais, nas quais prevalecem apenas os indicadores contábeis e financeiros, insuficientes como suporte para decisões de médio e longo prazos.

O Cespe, por sua natureza de arrecadador de recursos, não teria dificuldades em ajustar-se à concepção original de Kaplan e Norton. Como consequência, não haveria a necessidade da introdução de modificações ao modelo original. Caso essa mudança ocorra, deverá ser realizada em estreita consonância com a Secretaria de Planejamento da FUB, unidade responsável pelo planejamento, pela avaliação, pelo desenvolvimento organizacional, pela sistematização e pela divulgação interna e externa de informações, relatos e indicadores das ações das unidades da UnB.

Faz-se mister assinalar a incontestável competência do Cespe na geração de recursos, que lhe outorgou o *status* de principal sustentáculo da FUB num cenário de poucos recursos do Tesouro Nacional. Seu sucesso está fundamentado na atuação dedicada do corpo funcional. Entretanto, caso não seja repensado um diferencial qualitativo dos demais concorrentes, o Cespe poderá ser surpreendido pela perda da parcela de mercado e da credibilidade que já conquistou.

A implantação do BSC poderá acrescentar ao Cespe uma visão mais abrangente do seu ambiente externo e lhe aparelhará para enfrentar as adversidades imprevistas, tornando melhor o que, a bem da verdade, é incontestavelmente satisfatório.

Referências

GÜNTHER, H. Desenvolvimento de instrumento para levantamento de dados. In: PASQUALI, L. (Org.). *Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento*. Brasília: Editora Universidade de Brasília: INEP, 1996. cap.15. p. 387-403.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411 p.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

PEDRO, J. M. O Balanced Scorecard (BSC) no setor público. *Revista Informação e Informática*, n. 28, mar. 2004.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v. 1, n. 40, p. 7-24, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad40/marcelo_rubens_pg7a24.pdf>. Acesso em: 30/1/2007.

SOARES JR., H.; PROCHNIK, V. Experiências comparadas de implantação do Balance Scorecard no Brasil. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., 2004, Santa Catarina. [*Trabalhos apresentados*]. Itapema, Santa Catarina, 2004.

APÊNDICE A

ENTREVISTA COM OS DIRETORES DO CESPE

Campo A

1. Unidade Administrativa: Cespe
2. Nome: _____
3. Cargo que ocupa na IE: _____
4. Cargo que ocupa no Cespe: _____

Campo B

5. O Cespe utiliza algum tipo de plano estratégico formal ou não formal? Em caso afirmativo, especifique qual e explique como funciona.
6. Como e quando é possível afirmar que o Cespe vai bem ou não? Que indicadores de gestão são utilizados para acompanhar o desempenho geral do Cespe?
7. Com que frequência esses indicadores são utilizados?
8. Qual a missão institucional do Cespe:
9. Com base em sua experiência, faça uma análise dos anseios e das expectativas da administração do Cespe na visão institucional.
10. Com base em sua experiência, faça uma avaliação da situação interna do CESPE no que se refere aos seus pontos fortes e fracos.
11. Com base em sua experiência, faça uma análise das ameaças, das oportunidades e dos anseios da administração do Cespe no que se refere ao ambiente externo da empresa.
12. Quais são os objetivos institucionais do Cespe?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DO COLABORADOR

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação do Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial, subordinada ao tema “Viabilidade de implantação do *Balanced Scorecard* em uma universidade pública, tomando-se como base uma unidade descentralizada da Universidade de Brasília (UnB)”. Pretende-se com este trabalho recolher informações que permitam estudar a cultura orgnizacional do Cespe, quais os principais indicadores de desempenho e proceder a uma análise sobre as possibilidades de implantação de um novo modelo de gestão. Sua colaboração é extremamente importante para a consecução dos objetivos deste estudo, razão pela qual agradecemos a resposta a ser dada às seguintes questões.

1. Habilitação acadêmica (assinale o grau mais elevado).
 1º grau completo 1º grau incompleto 2º grau completo
 2º grau incompleto graduação mestrado doutorado
 pós-doutorado
2. Categoria profissional.
 administrativo assistente em administração técnico nível médio técnico nível superior técnico de informática
 técnico superior de informática outro
3. Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico no âmbito da FUB?
 muito pouco nada
4. Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico no âmbito do Cespe?
 muito pouco nada
5. No seu entendimento, o estabelecimento de um plano estratégico pode melhorar as relações internas de trabalho?
6. A missão de uma empresa deve descrever o propósito da organização, identificar o negócio do qual a organização participa no presente e no futuro, delinear a estratégia a ser seguida, incorporar valores compartilhados e os comportamentos esperados de seus colaboradores.

Em síntese, é a razão de ser de uma organização. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada, assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como missão da estratégia.

	1	2	3	4	5
Fazer parte de uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade					
Prestar serviços com qualidade em todo o Brasil					
Fazer parte de uma equipe de profissionais altamente qualificados					
Transmitir conhecimentos a outrem					
Criar, difundir e transmitir cultura e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere					
Fazer parte de uma instituição de ensino superior público de referência nacional					

7. A visão de uma organização é o estado futuro a que se pretende chegar. Deverá expressar como a organização quer ser percebida pelo mundo. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como visão da estratégia.

	1	2	3	4	5
Ser uma organização de excelência na região em que se insere					
Ser parte de uma instituição de ensino superior pública com qualidade, competitividade e notoriedade					
Criar, difundir e transmitir cultura, tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere					
Ser um centro de referência nacional que faz parte de uma instituição pública					
Ser um polo nacional de referência					

8. Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia?
 muito importante pouco importante nada importante

9. O acompanhamento e a avaliação da estratégia podem ser feitos utilizando-se indicadores. Considerando a hipótese da implementação de um sistema desse tipo no Cespe, assinale o grau de importância (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante) em relação a cada um dos seguintes indicadores. Caso julgue necessário, poderá inserir novos indicadores conforme seja necessário. Entre os parênteses se encontra a explicação de alguns indicadores.

	1	2	3	4	5
Indicadores financeiros					
% aumento das receitas					
Tempo médio de avaria de equipamentos (mede a vida útil dos equipamentos)					
Custos com pessoal/custos totais (o quanto se gasta com pessoal)					
Custos com pesquisa/custos totais (o quanto se gasta com pesquisas)					
Custos de treinamento/custos totais (quanto se gasta com treinamento de pessoal para que estes desempenhem suas atividades com qualidade e eficiência)					
Custos com a atividade fim/custos totais (quanto se gasta com as atividades cotidianas de trabalho)					
Custos por evento/custos totais (quanto se gasta por eventos)					
Custos por aluno (quanto se gasta com os alunos que prestam serviço ao Cespe)					
Custos por professores (quanto se gasta com os professores que elaboram algum tipo de trabalho para o Cespe)					
Custos por funcionário do quadro e extraquadro (quanto se gasta com o pessoal do quadro e extraquadro)					
Receita oriunda de novos clientes (quanto cada cliente contribui para o total das receitas)					
Receita oriunda de novos produtos e serviços (quanto a oferta de novos serviços à comunidade contribui para a receita total)					
Rentabilidade dos clientes medida pelo sistema ABC (quanto os clientes contribuem para a receita)					
Porcentagem de clientes não lucrativos (rentabilidade dos clientes que demandam os serviços do Cespe e não dão lucro)					

	1	2	3	4	5
Indicadores de clientes					
Lucro por segmento de cliente (quanto cada segmento de clientes contribui para a receita)					
Participação de mercado nos segmentos-alvo (quanto dos clientes-alvo se conseguiu atingir)					
Porcentagem de clientes não lucrativos (clientes que demandam os serviços do Cespe e não dão lucro)					
Número de clientes estratégicos (quantos e quais são os clientes que trazem lucro para o Cespe)					
Pesquisa entre os clientes estratégicos sobre conhecimento e preferência da marca UnB/Cespe (como os clientes mais importantes percebem e valorizam a marca UnB/Cespe)					
Custo por cliente conquistado (quanto cada novo cliente custa para o Cespe)					
Número de recomendações a novos clientes (quantas recomendações são feitas por cliente)					
Número de novos clientes conquistados com base em recomendações dos clientes existentes (quantos novos clientes são conquistados por informações dos clientes antigos)					
Número de testemunhos de clientes fiéis (quantidade de propaganda de boca dos antigos clientes)					
Número de sugestões de clientes fiéis para melhorias nos produtos e serviços (recomendações dos clientes antigos para melhoria dos serviços)					
Retenção de clientes (quanto dos clientes fiéis permanece como tal)					
Número de acordos para o desenvolvimento conjunto de serviços (quantidade de parcerias para desenvolvimento dos serviços)					
Indicadores dos processos internos					
Percentual de clientes não lucrativos					
Número de clientes estratégicos					
Consciência da marca/preferência (quanto se deve aperfeiçoar para levar o cliente a preferir a marca Cespe)					
Contribuição por segmento					
Número de clientes especiais					
Valor vitalício dos clientes					
Aumentar o número de clientes					

	1	2	3	4	5
Identificação de oportunidades (quanto se deve aperfeiçoar para conquistar novas frentes de trabalho)					
Reduzir duração do ciclo de desenvolvimento (reduzir o tempo de aperfeiçoamento necessário para expandir)					
Descobrir novas oportunidades (quanto se deve aperfeiçoar para expandir os negócios)					
Indicadores de aprendizagem e crescimento					
Prontidão do capital humano (com quantos empregados bem treinados a empresa pode contar)					
Rotatividade do pessoal-chave (pessoal encarregado de funções que desempenha outras funções, agregando conhecimento)					
Resultados de pesquisa sobre cultura dos empregados (mensura o nível de satisfação dos funcionários, que propicia a retenção destes na empresa e sua maior produtividade)					
Porcentagem dos objetivos dos empregados vinculados aos processos de clientes e respectivos indicadores de resultados do BSC (objetivos dos empregados vinculados à satisfação dos clientes)					
Acesso do empregado ao sistema de gestão do conhecimento do cliente					
Objetivos dos empregados, conectados ao BSC (empregados que se responsabilizam pelo sucesso da estratégia)					
Habilidades multidisciplinares					
Cultura de criatividade e inovação					