

Universidade Federal de Pernambuco

GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

CENTRO DE INFORMÁTICA

Elaboração de Balanced Scorecard (BSC) para o
Centro de Informática

Trabalho de Graduação

Aluno:	Felipe Farias de Andrade	{ffa2@cin.ufpe.br}
Orientador:	Hermano Perrelli de Moura	{hermano@cin.ufpe.br}

Recife, 13 de dezembro de 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA

FELIPE FARIAS DE ANDRADE

Elaboração de Balanced Scorecard (BSC) para o Centro
de Informática

Orientador

Hermano Perrelli de Moura

Recife, 13 de dezembro de 2011

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que me apoiaram nos momentos mais difíceis da minha vida acadêmica.

Agradecer a minha mãe por estar sempre ao meu lado, chegando a abrir mão de muita coisa pra me proporcionar o melhor. Ao meu pai, por me dar todo o suporte necessário para chegar até aqui. Obrigado a todos meus amigos, não vou citar nomes para não ser injusto, mas cito o GVCIn, o melhor grupo de amigos que pude ter. Obrigado a minha grande amiga Carol, por aguentar meus destemperos e acreditar em mim e no meu potencial.

Agradecer ao Prof. Hermano pela oportunidade de agregar valor e conhecimento ao final dessa jornada. Obrigado a todos os professores que me proporcionaram algum nível de conhecimento.

E finalmente agradecer a Deus por mais uma conquista, mais uma barreira que fica no caminho.

Resumo

O Balanced Scorecard (BSC) é uma das ferramentas mais usadas e mais eficientes, hoje em dia, para apoio e monitoramento do Plano Estratégico. O BSC foi mostrado pela primeira vez por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*” na Harvard Business Review em 1992. Essa ferramenta é útil tanto para empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, quanto para organizações governamentais e sem fins lucrativos.

O Centro de Informática (CIn) se encaixa na última opção, ou seja, é uma entidade governamental. No entanto, o CIn recebe investimentos externos e deve ter como uma de suas metas maximizar esses investimentos e aplicá-los de forma a valorizar toda a comunidade. É, também, importante ter como meta melhorar o desempenho dos alunos e, por consequência, a avaliação dos cursos do centro no Ministério da Educação.

Criado para resolver problemas de avaliação de desempenho, a ferramenta se mostrou bastante eficiente na ajuda para implementação de novas estratégias nas organizações e na criação de valor para os envolvidos. As instituições de ensino superior público, que, normalmente, possuem fracas ferramentas de avaliação de desempenho e fraca cultura de gestão estratégica, têm a possibilidade de, através do BSC, melhorar o seu desempenho e alcançar os objetivos traçados no plano estratégico.

Este trabalho tem como objetivo elaborar um *BSC* para o Centro de Informática, visando melhorar a gestão do Plano Estratégico traçado em 2008. A criação de indicadores para acompanhamento dos objetivos definidos é a forma usada pelo *BSC* para realizar esse monitoramento.

Palavras-chave: BSC, plano estratégico, balanced scorecard, planejamento estratégico, gerenciamento

Abstract

The Balanced Scorecard (BSC) is one of the most used and more efficient tools nowadays for support and monitoring the Strategic Plan. The BSC was first introduced by Robert Kaplan and David Norton by publishing the article "*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*" in the Harvard Business Review in 1992. This tool is useful for all companies, whether large, medium or small, and governmental and nonprofit organizations.

The Centro de Informática (CIn) is a government entity. However, CIn welcomes foreign investment and should have as its goal to maximize these investments and apply them in order to enhance the entire community. It is also important to have as a goal improving student performance and, consequently, the evaluation of courses from the center in the Ministério da educação.

Created to solve problems of performance evaluation, the tool proved to be very effective in helping implementing new strategies in organizations and creating value for stakeholders. Institutions of higher education, which usually have poor performance evaluation tools and weak culture of strategic management, have the possibility, through the BSC, to improve performance and achieve the objectives outlined in the strategic plan.

This study aims to develop a BSC for the Centro de Informática, to improve the management of the strategic plan drawn in 2008. The creation of indicators for monitoring the objectives defined is the form used by the BSC to perform this monitoring.

Keywords: BSC, strategical plan, balanced scorecard, strategical planning, management.

Lista de Figuras

Figura 1 – Perspectivas do BSC – Hierarquia de organizações sem fins lucrativos.	15
Figura 2 - Gerenciando a estratégia: Quatro processos.....	16
Figura 3 - Perspectiva de BSC para órgãos do setor público.	22
Figura 4 - Diferenças da Missão e Estratégia entre o setor privado e público	24
Figura 5 - Diferenças das Perspectivas Financeiras entre o setor privado e público.	24
Figura 6 - Diferenças das Perspectivas de Cliente entre o setor privado e público.	25
Figura 7 - Diferenças das Perspectivas de Processos internos entre o setor privado e público.	25
Figura 8 – Diferenças das Perspectivas de Processos internos entre o setor privado e público.	26
Figura 9 - Estrutura do BSC aplicado ao serviço público.	26
Figura 10 - Metodologia de implementação do BSC.....	32
Figura 11 – Gráfico da Média de votos da adequabilidade da visão do CIn por grau de instrução.....	37
Figura 12 - Estrutura do BSC aplicado ao serviço público	41

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Habilitação Acadêmica dos respondentes.....	28
Tabela 2 - Conhecimento do plano estratégico do CIn.....	29
Tabela 3 - O Plano estratégico e as relações internas de trabalho	29
Tabela 4 - Grau de adequabilidade da missão do Centro de Informática	35
Tabela 5 - Grau de adequabilidade da visão de futuro do CIn	36
Tabela 6 - Importância de mecanismos para avaliar a gestão estratégica	44
Tabela 7 - Grau de importância dos indicadores financeiros.....	44
Tabela 8 - Grau de importância dos indicadores de clientes	45
Tabela 9 - Grau de importância dos indicadores de processos internos	46
Tabela 10 - Grau de importância dos indicadores de Aprendizado e Crescimento	46
Tabela 11 - Perspectivas, Objetivos e Indicadores.	47

Sumário

Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de Figuras	iv
Lista de Tabelas	v
Sumário	vi
1. Introdução.....	8
1.1. Apresentação	8
1.2. Objetivos	9
1.2.1. Objetivo Geral.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
1.3. Metodologia.....	10
2. O Balanced Scorecard: Estratégia e Gestão	11
2.1. Planejamento Estratégico.....	11
2.2. Gestão Estratégica	11
2.3. Fundamentos do Balanced Scorecard.....	14
2.4. Perspectivas do Balanced Scorecard	17
2.4.1. Financeira.....	17
2.4.2. Clientes.....	18
2.4.3. Processos Internos	18
2.4.4. Aprendizado e Crescimento.....	19
2.5. Balanced Scorecard e a Administração Pública.....	20
3. Definição da amostra do questionário	28
3.1. Definição e caracterização da população	28
3.2. O plano estratégico do CIn	28
4. Definição do <i>Balanced Scorecard</i> para o CIn – UFPE	30
4.1. Sobre o Centro de Informática - UFPE	30
4.1.1. Breve Histórico	30
4.2. Criação do Balanced Scorecard para o Centro de Informática	30
4.2.1. Metodologia do Balanced Scorecard para o Centro de Informática.....	31
4.3. Planejamento estratégico do CIn – 2008 – 2020	33

4.3.1. Missão	33
4.3.2. Valores	34
4.3.3. Visão de futuro do CIn	34
4.4. Consolidação da Missão do CIn – UFPE	35
4.5. Consolidação da Visão de futuro do Centro de Informática	36
4.6. Objetivos Estratégicos e Metas definidas no Plano Estratégico 2008-2020	37
4.6.1. Sobre o Conhecimento	37
4.6.2. Sobre as relações.....	39
4.6.3. Sobre os investimentos.....	40
4.7. Desenvolvimento do <i>BSC</i> para o CIn – UFPE	40
4.7.1. Definição das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	41
4.7.2. Objetivos Estratégicos relacionados às perspectivas.....	42
4.7.3. Definição dos Indicadores para o <i>Balanced Scorecard</i>	43
4.7.4. Considerações Finais sobre os indicadores.....	47
5. Considerações Finais.....	49
5.1. Limitações do trabalho atual	50
5.2. Recomendações para futuro trabalhos	50
5.3. Análise da relação entre o atual trabalho e o Trabalho de Pablo Leal Pires: “ <i>Definição de um modelo de Balanced Scorecard (BSC) para o Centro de Informática (CIn)</i> ”	51
6. Referências.....	52
Anexos	54

1. Introdução

Neste capítulo, será dada uma visão rápida sobre o problema que será apresentado, os objetivos do atual trabalho e como resolveremos o problema.

1.1. Apresentação

Os desafios que enfrentam atualmente os órgãos governamentais são mais difíceis e complexos do que em qualquer outra época. Eles têm de enfrentar limitações orçamentárias e aumento da demanda dos serviços públicos numa sociedade altamente competitiva e cada vez mais exigente em relação à capacidade do Estado em utilizar os recursos públicos com parcimônia e eficácia.

Por outro lado, é tradição dos órgãos governamentais não dar a devida importância ao instrumento de planejamento estratégico em face das frequentes mudanças nas políticas, programas e orientações estratégicas, refletindo negativamente na elaboração e implementação de suas estratégias corporativas. Além disso, muitos órgãos não dispõem de sistemas de informações e de custos organizados. O fato das organizações terem de sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as obriga a rever os seus conceitos e estratégias constantemente.

O Planejamento estratégico e sua gestão apresentam desafios para a maioria das organizações hoje em dia, sejam elas privadas, públicas ou entidades sem fins lucrativos. Normalmente o esforço para elaborar o planejamento estratégico, monopoliza o tempo dos recursos alocados, além de, na maioria das vezes, eles não terem formação adequada para executar tal tarefa.

Existe, portanto, necessidade de valorizar o instrumento de gestão de planejamento estratégico nos órgãos do governo, dentro de uma nova abordagem integradora e participativa, apoiada nas competências essenciais e orientada para a estratégia, como forma de maximizar os resultados em termos de benefícios para a sociedade.

Para tal, apresentarei nesta monografia uma ferramenta chamada Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema de medidas de desempenho, financeiras e operacionais e foi inicialmente apresentado como um medidor de performance das organizações por Robert Kaplan e David Norton em 1992 pela *Harvard Business Review*.

Além dessa publicação, os elaboradores do BSC continuaram fazendo adaptações à estrutura da ferramenta para que os resultados fossem maximizados e no ano de 1996, na mesma *Harvard Business Review*, apresentaram uma adaptação do BSC para a gestão estratégica.

Hoje o Centro de Informática (CIn) possui um plano estratégico bem estruturado, com algumas diretrizes e metas definidas, porém, sem indicadores de acompanhamento. É aí que o BSC e o atual trabalho entram em ação, elaborando o conjunto de indicadores necessários para gerir a estratégia do CIn.

1.2. Objetivos

Aqui serão apresentados os objetivos relacionados ao presente estudo.

1.2.1. Objetivo Geral

Esta monografia tem como objetivo elaborar e propor um BSC para o CIn baseado no plano estratégico traçado de 2008-2020.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Pesquisar sobre BSC e Planejamento estratégico.
- Análise do plano estratégico traçado pela diretoria do CIn.
- Identificar e propor indicadores necessários para medir a eficiência da organização.
- Elaboração da ferramenta de acompanhamento do plano estratégico Balanced Scorecard.
- Produção de relatório final.

1.3. Metodologia

Inicialmente será apresentado o conceito de Balanced Scorecard, adentrando pelo Planejamento Estratégico. Também será apresentado o Centro de Informática e um pouco do seu plano estratégico. Em seguida os resultados de um questionário, aplicado a professores, funcionários e alunos interessados no plano estratégico, serão apresentados e comentados. Por fim, serão avaliados os indicadores estratégicos relacionados aos objetivos estratégicos do Centro de Informática.

2. O Balanced Scorecard: Estratégia e Gestão

Neste capítulo trataremos sobre o planejamento estratégico nas organizações. O *BSC* será apresentado, assim como alguns modelos de *BSC* específicos para a administração pública.

2.1. Planejamento Estratégico

Pode-se dizer que, nos dias de hoje, existem três tipos de organizações: as que fazem acontecer, as que apenas observam acontecer e as que se espantam com o que aconteceu. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre as organizações que fazem acontecer, pois, no mundo globalizado, as oportunidades devem ser reconhecidas e enfrentadas.

A formulação das estratégias organizacionais é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos.

Planejar significa formular sistematicamente objetivos e ações alternativas para que, ao final, uma destas ações seja escolhida. Por ser um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos, planejar também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes.

O planejamento estratégico surge, então, como uma valiosa ferramenta de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias. Essa ferramenta quando aliada à boa gestão administrativa, diminui a possibilidade de tomada de decisões equivocadas.

2.2. Gestão Estratégica

A literatura de gestão estratégica é vasta. O tema é estudado por inúmeras áreas do conhecimento, não restringindo-se apenas a administração. Economia,

Engenharias trazem visões diferentes e novas contribuições para o processo de estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2002) reconhecem a existência de múltiplas definições de estratégia, apresentando cinco definições específicas. Essas são denominadas os “*Cinco Ps*” da estratégia:

- a) Estratégia é um plano, ou algo equivalente; uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro; Olhar para frente.
- b) Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Olhar para o passado.
- c) Estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Olhar para baixo, ou seja, para o ponto em que o produto encontra o cliente.
- d) Estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Olhar para dentro, ou seja, para dentro da organização, porém, também é importante olhar para cima, para a grande visão da empresa.
- e) Estratégia é um truque, isto é, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Aumenta gradativamente o número de organizações que utilizam o planejamento estratégico como forma de gestão. É importante que sejam definidos missão, valores, visão, objetivos e metas a serem alcançados. No entanto, normalmente, são traçados dois tipos de estratégia: as desejadas e as deliberadas. As desejadas, ocasionalmente, não foram as pretendidas pela organização, sendo consideradas emergentes.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, não significa que as estratégias deliberadas são boas e as estratégias emergentes são más. Tudo depende da forma que os estrategistas vão misturá-las. Tem-se que observar e refletir as condições existentes, especialmente a capacidade de prever e de reagir a eventos inesperados.

Deve-se, portanto, existir, nas organizações, a preocupação de medir e gerir o plano estratégico, levando em consideração não somente as estratégias

pretendidas e deliberadas, mas, também, as não pretendidas e realizadas. Essa gestão é necessária para que possam haver mudanças nas estratégias pretendidas, visto que as organizações estão inseridas em um contexto econômico e social muito conturbado e imprevisível.

Kaplan e Norton (1997) descrevem que existe uma lacuna nas organizações entre a formulação e a implementação da estratégia, causada por barreiras criadas pelos tradicionais sistemas gerenciais utilizados pelas mesmas:

a) Primeira barreira: Visão e estratégia não executáveis.

A primeira barreira ocorre quando a organização não consegue traduzir sua visão e estratégia de forma compreensível e factível, ocasionando a fragmentação e a ineficácia das iniciativas.

b) Segunda barreira: Estratégia não associada às metas de setores, equipes e indivíduos.

Quando as metas não estão associadas, cada grupo associa seu foco à execução do orçamento financeiro. As equipes e indivíduos integrantes dos departamentos têm suas metas alinhadas ao cumprimento de metas departamentais táticas e de curto prazo em detrimento da realização de metas estratégicas a prazos maiores.

c) Terceira barreira: Estratégias não associadas à alocação de recursos
Divergências entre planejamento estratégico e orçamento anual.

d) Quarta barreira: *Feedback* tático, não estratégico.

Essa barreira existe pelo fato de não haver controle na análise dos indicadores traçados no plano estratégico.

O caminho chave para superar essas barreiras é seguir o plano estratégico. Para fazer isso é necessário acompanhar o seguimento das atividades, dando os *feedbacks* necessários e da maneira correta, além de alinhar a estratégia de todos os setores do centro à estratégia traçada inicialmente.

2.3. Fundamentos do Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) é um dos melhores métodos de medição e gestão de desempenho que apareceu nos últimos anos. O BSC foi mostrado pela primeira vez por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*”¹ na conceituada revista *Harvard Business* em 1992. Esta ferramenta foi criada para resolver problemas de avaliação de desempenho, no entanto, ele se mostrou eficiente tanto nesse quesito, como no suporte para implementação de novas estratégias nas empresas, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso.

Segundo Kaplan e Norton (1997), quando a medição os resultados se baseava nos aspectos financeiros de uma organização, a capacidade das empresas em inovar ou implantar melhorias diminuía consideravelmente. O foco apenas nos resultados financeiros não agregava bons resultados a outros setores da empresa, como relacionamento com o cliente e satisfação dos empregados, por exemplo.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores históricos e previstos e perspectivas de atuação internas e externas. Desta maneira, pode-se dizer que o BSC agrega indicadores que permitem clarificar e comunicar o significado da estratégia da organização.

O Balanced Scorecard permite a análise da atividade organizacional tendo por base quatro perspectivas: financeira; do cliente; processos internos; e aprendizado e crescimento. No entanto, pode-se adicionar mais uma perspectiva, que é a missão da empresa.

Estas perspectivas devem seguir uma relação de causa e efeito e funcionam, para organizações sem fins lucrativos, da seguinte maneira:

¹KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1992). *The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, Volume 70 n.º 1, pp. 71-79.

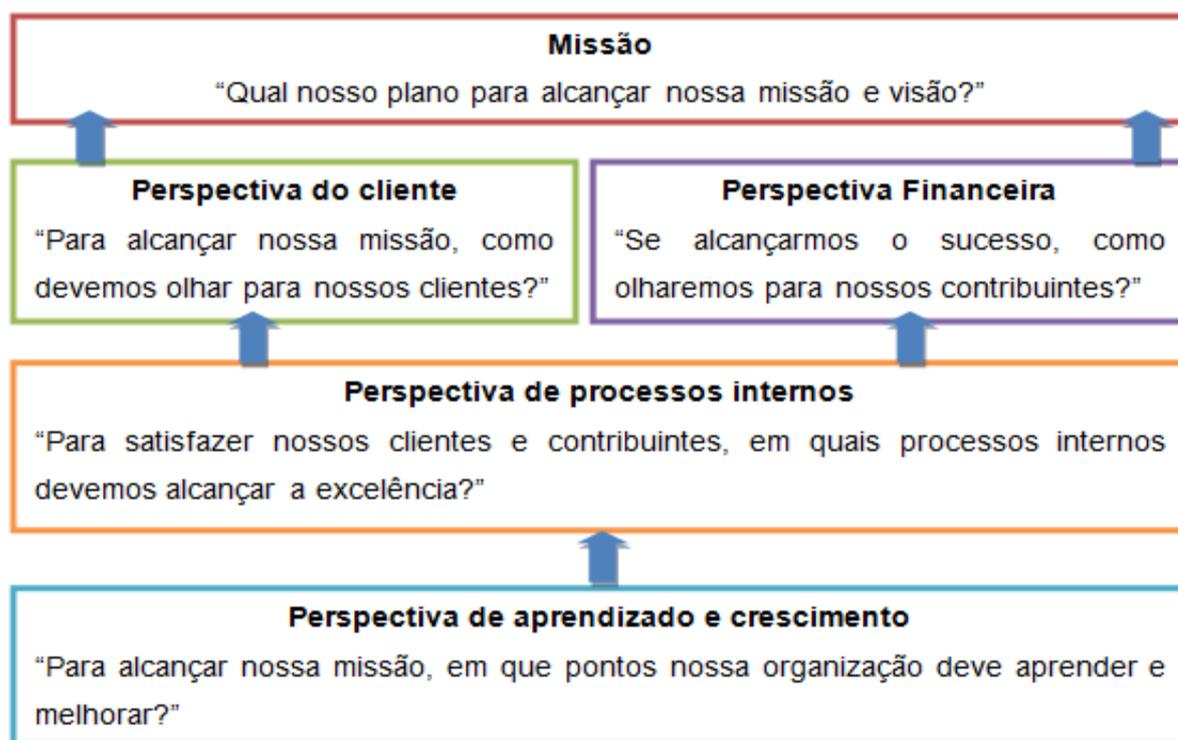


Figura 1 – Perspectivas do BSC – Hierarquia de organizações sem fins lucrativos.
 Fonte: Kaplan e Norton (2000, p.148)

O artigo publicado por eles em 1992 e citado anteriormente, demonstra e define algumas perspectivas úteis para melhor acompanhar o plano estratégico e traçar as estratégias.

Por ter essas perspectivas bem traçadas e especificamente traçadas de acordo com o ideal de cada organização, é possível se eliminar indicadores que não se encaixam no perfil da mesma. Além disso, consegue-se reduzir ao mínimo a sobrecarga de informação, reduzindo ao essencial o número de ações utilizadas. Isso obriga o gestor a concentrar a sua atenção em um conjunto de fatores fundamentais para o negócio, possibilitando ainda a satisfação de várias necessidades dos gestores.

Dessa forma, têm-se vários elementos de um plano de gestão estratégica reunidos em um único instrumento, o que permite reduzir o tempo de resposta, melhorar a qualidade e promover uma gestão com visão de longo prazo, como no caso do *CIn*, que tem sua visão para o período de 2008-2020. Da mesma maneira, o *BSC* permite que as ações tomadas sejam estudadas e acompanhadas e que se

possa analisar se a melhoria de uma área influenciou positiva ou negativamente em outra.

Os principais processos subjacentes ao *BSC* são: tradução e clarificação da visão e da estratégia; comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos; planejamento e definição de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas; e aumento do *feedback* e aprendizagem estratégica.

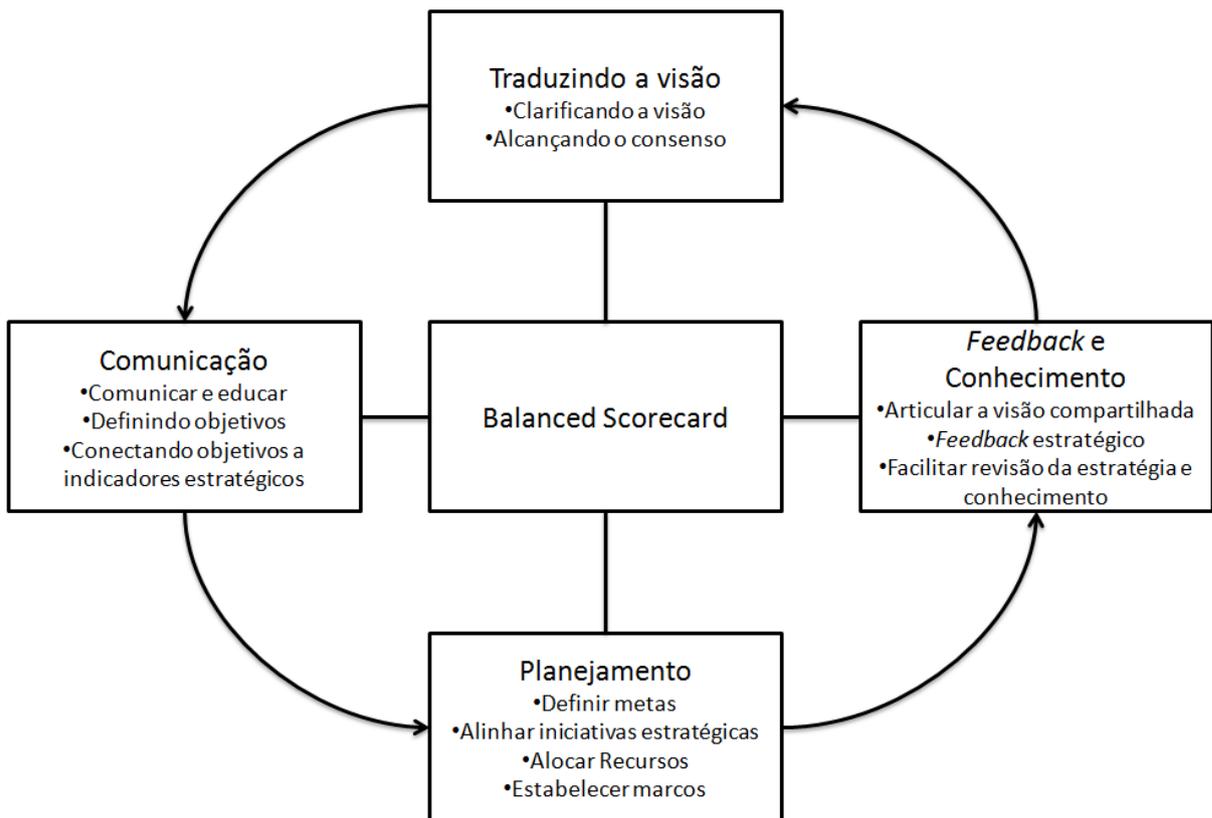


Figura 2 - Gerenciando a estratégia: Quatro processos
Fonte: Kaplan e Norton(1996)

Inicialmente, é necessário traduzir e clarificar a visão para todos os membros da equipe, fazendo com que se chegue a um consenso entre todos os interessados. Na sequência, pode-se comunicar a todos os colaboradores os objetivos a serem alcançados, fazendo com que as iniciativas locais de melhoria fiquem bem alinhadas ao objetivo geral. Esse passo é essencial para o êxito da estratégia traçada, justamente por esse alinhamento que deve acontecer entre todas as iniciativas da organização.

O terceiro processo é o de planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas. Tendo passado pelo processo de comunicação, já se conhecendo os objetivos gerais, é nesse ponto que se definem as metas e estratégias para cada objetivo local e, também, para o geral, para que possa alcançá-los. O planejamento permitirá que a empresa quantifique os resultados pretendidos; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam obtidos, definindo referenciais a curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras.

Para o último processo, sabe-se que as organizações necessitam de dispor de um *feedback* sobre a viabilidade e o êxito da estratégia definida.. Hoje em dia, existe a necessidade de um instrumento que permita vigiar e ajustar a implementação das suas estratégias e, se necessário, fazer alterações fundamentais nas mesmas. O BSC deverá basear-se numa série de relações de causa-efeito, originadas pela estratégia, incluindo estimativas do tempo de resposta e importância das relações entre os indicadores. Este procedimento permite que as revisões periódicas e a vigilância da atuação possam comprovar e verificar as iniciativas traçadas inicialmente.

2.4. Perspectivas do Balanced Scorecard

As perspectivas e a relação entre elas permitem que se possa intervir em várias dimensões, tentando melhorar o desempenho da organização. Tal como foi apresentado, Kaplan e Norton (1997) baseiam o *BSC* em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Os mesmos autores acrescentam que as quatro perspectivas são apenas um modelo e que será normal ocorrer um acréscimo de uma ou mais perspectivas, dependendo de várias circunstâncias do setor e estratégia da organização.

2.4.1. Financeira

São feitas duas perguntas nesta perspectiva: para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas? Se alcançarmos nosso sucesso financeiro, como veremos nossos contribuintes?

A perspectiva financeira do *BSC*, segundo Kaplan e Norton, utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita.

Outros indicadores financeiros, que são patentes do *BSC*, permitem analisar se as estratégias desenvolvidas pela empresa vão contribuir para o crescimento e rentabilidade.

Esses indicadores, tanto na perspectiva financeira como em todas as outras, são diferentes de empresa para empresa, pois cada empresa elabora os indicadores de acordo com as suas necessidades específicas, o que torna muito difícil duas organizações elaborarem ou adotarem os mesmos indicadores. Cada organização tem indicadores para cada objetivo definido.

2.4.2. Clientes

Para alcançar nossa missão, como devemos ser vistos por nossos clientes?

A resposta dessa pergunta permite a identificação de medidas que refletem como é que a empresa deve criar valor para os clientes. Obviamente depende de quem são os clientes e do ambiente em que a organização se insere e, o tipo de serviço oferecido.

Nesta perspectiva de clientes, Kaplan e Norton dizem que a empresa deve determinar seu segmento alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: retenção, captação e satisfação de cliente e lucratividade. Ainda podem ser mostrados os seguintes indicadores: lealdade dos clientes, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação dos clientes.

2.4.3. Processos Internos

Para satisfazermos nossos clientes e contribuintes em quais processos internos deverá ser alcançada a excelência?

Nesta perspectiva é dada uma grande ênfase àqueles processos que tem maior impacto na satisfação dos clientes e que ajudam na execução dos objetivos financeiros. Além disso, são notadas duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do *BSC* para a medição de desempenho.

Abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes, já a do *BSC* costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos, nos quais uma organização deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

A segunda diferença da abordagem do *BSC* é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. No *BSC*, os vetores do sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. Entretanto, os executivos não precisam optar por apenas um entre esses dois processos internos vitais.

Kaplan e Norton identificam três processos internos principais:

- Processo de inovação – Os gestores investigam as necessidades do cliente e depois criam produtos e serviços que correspondem a essas necessidades. Como indicadores podemos ter: percentagem de vendas de novos produtos e tempo para desenvolver uma nova geração de produtos.
- Processo operacional – Inicia-se com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. O ponto fundamental deste processo é que os produtos sejam entregues aos clientes de uma forma eficiente, consistente. Muitas empresas complementam as medidas financeiras com outro tipo de medidas: qualidade, confiança, entrega e outros aspectos que criem valor para o cliente.
- Processo de pós-venda – Inclui os serviços de apoio ao cliente (garantia, reparação), que contribuem para a satisfação dos clientes.

2.4.4. Aprendizado e Crescimento

Para alcançarmos nossa visão, em que pontos nossa organização deve aprender e melhorar? A resposta dessa questão é que deve ser buscada nessa perspectiva.

Esta perspectiva identifica a estrutura física e de pessoal que a empresa necessita e deve construir para permitir a implementação da estratégia. Nas organizações, o aprendizado e o crescimento centram-se em três elementos:

- Recursos Humanos – As medidas mais utilizadas são a satisfação, a retenção e a produtividade dos colaboradores. Um ponto muito interessante que se pode analisar é a quantidade de atestados médicos entregues pelos funcionários, isso também é um indicador muito bom de satisfação dos colaboradores.
- Sistemas de informação – As medidas mais utilizadas são a disponibilidade em tempo real de informação confiável sobre os clientes e processos internos.
- Motivações – São comparados os incentivos concedidos aos colaboradores com os fatores de êxito e a sua evolução.

Como indicadores nesta perspectiva, podemos ter: qualidade dos funcionários no tocante a treinamento e capacitação; sugestões dos funcionários para aumento da receita e diminuição das despesas; liderança na tecnologia traduzida em tempo de desenvolvimento; porcentagem de vendas proveniente de novos produtos; rotatividade do pessoal; e parceria com clientes e concorrentes para alargar amplitude do negócio.

2.5. Balanced Scorecard e a Administração Pública

Como já foi explicado anteriormente, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão jovem quando comparada às demais. Inicialmente, a utilização do *BSC* deu-se, quase que em sua totalidade, em organizações do setor privado. Em 1996, a implementação do *BSC* em organizações públicas encontrava-se em estágio embrionário.

Kaplan e Norton (2000) constataram que, em geral, os órgãos governamentais e as organizações sem fins lucrativos enfrentam dificuldades na

definição clara de suas estratégias. Eles afirmam que na maioria das situações encontradas, não haviam sido definidos resultados almejados pela organização.

Para Kaplan e Norton (1997) o *BSC* potencializa a razão principal da existência da Administração Pública (servir os clientes e eleitores e não apenas controlar os gastos orçamentais) e permite a comunicação, aos eleitores e aos empregados, dos resultados e das ações a serem tomadas que permitirão alcançar os objetivos estratégicos.

A estrutura original do *BSC*, na qual a perspectiva financeira está no topo da hierarquia, não se adequa aos propósitos de uma organização pública ou sem fins lucrativos. Grande parte dessas organizações não considera o sucesso financeiro como principal objetivo. Os clientes ou mantenedores das instituições são o foco e estão no alto da hierarquia, como mostrado na figura 1.

Na relação cliente – empresa, o cliente exerce as funções de contratante, ou seja, paga pelo serviço ou produto. Em uma organização sem fins lucrativos, os doadores ou investidores fornecem os recursos financeiros, enquanto um outro grupo recebe o benefício desse investimento. Nesse caso, tanto o investidor como o beneficiário são clientes. A instituição deverá analisar quais são as preposições de valor que irá satisfazer ambos os grupos, investidores e beneficiários.

Em órgãos do setor público, Kaplan e Norton (2000) advertem para as especificidades e propõe um modelo de implementação do *BSC* diferente das organizações sem fins lucrativos. Nesse modelo deve-se destacar a missão da entidade como sendo o enfoque que se busca atingir e ainda que prevê três perspectivas de alto nível: Gestão de Custos; Criação de Valor; e Apoio Legitimador, conforme apresentado na figura a seguir:

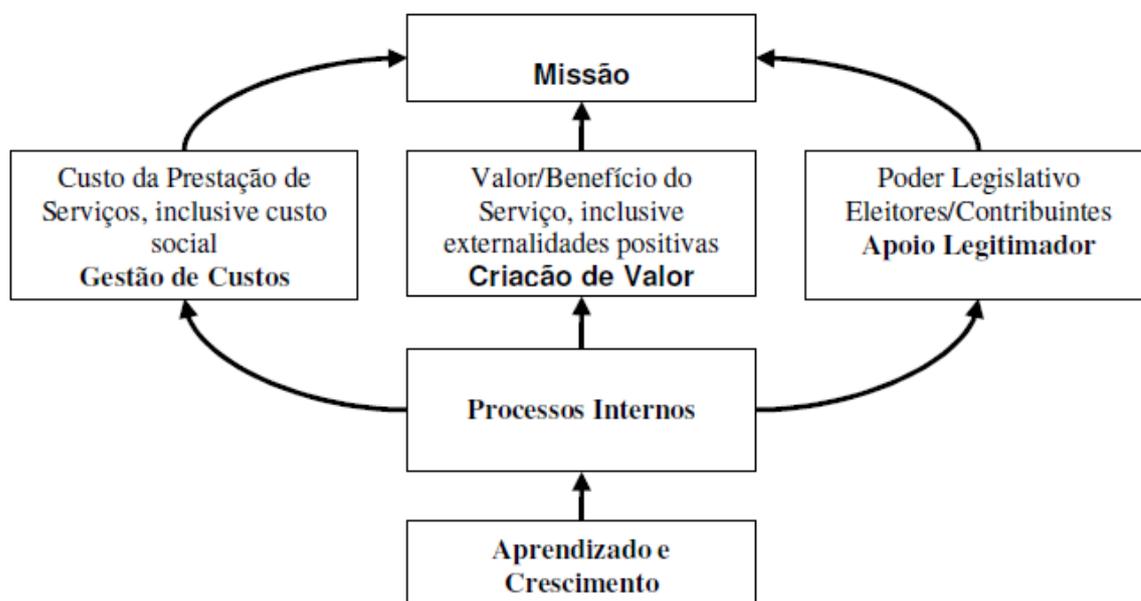


Figura 3 - Perspectiva de BSC para órgãos do setor público.
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 148)

Na perspectiva de Gestão de custos, realiza-se a eficiência operacional. Os indicadores devem revelar as despesas do órgão em si, e os custos impostos a cidadãos e outras organizações em consequência das suas operações. Na perspectiva de Criação de Valor, quantificam-se em termos de valor, os benefícios para os cidadãos, decorrentes da atuação do órgão. De acordo com Kaplan e Norton (2009), pode se tornar difícil mensurar benefícios alcançados com aprimoramento da educação, da melhoria da saúde e do aumento de segurança. A alternativa é expressar esses produtos em termos de percentuais, ou seja, percentagem de estudantes que adquirem conhecimento e habilidades específicas ou outro indicador percentual relacionado ao produto/serviço oferecido.

A perspectiva do Apoio Legitimado consiste em atribuir importância ao cliente que é o doador de recursos, peça chave em todo órgão público. Trata-se do Poder Legislativo que legitimamente destina verbas orçamentárias ao órgão para viabilizar o cumprimento de seus fins. O Poder Legislativo é a fonte de financiamento e, em última análise, representa os cidadãos e contribuintes. A aplicação eficiente dos recursos recebidos no cumprimento das suas finalidades assegura ao órgão público a continuidade no recebimento das verbas orçamentárias futuras.

No decorrer dos últimos anos, pudemos notar a evolução da máquina pública brasileira nos quesitos de gestão e controle das organizações públicas. A implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal, gerou a necessidade da utilização de metodologias de gestão que possibilitem não somente o controle da execução orçamentária, mas que também favoreçam a projeção de receitas e despesas, alinhadas a planos e propósitos estratégicos.

Existem alguns autores que afirmam que não há necessidade dessa mudança de perspectivas no *BSC*, basta que se altere a forma de aplicação. Segundo José Maria Pedro (2004), como o *BSC* nasceu no meio empresarial e tem sido desenvolvido em torno dessa realidade, não o podemos aplicar sem adaptações à realidade do setor público. Para traduzir os processos em alto desempenho no serviço público, as empresas deverão, em primeiro lugar, satisfazer os clientes (usuários, parceiros). Para se obter eficácia global, é necessário aplicar a metodologia em mais de um departamento.

Ainda segundo Pedro (2004), a maior probabilidade de êxito na aplicação do *BSC* nas organizações se dará quando os seguintes fatores existirem:

- a) Existência de uma missão ou estratégia para o departamento ou organização onde vai ser implantado.
- b) Apoio continuado dos grupos de interesse, ou seja, empregados, clientes, gestores.
- c) Necessidade absoluta do *BSC* para objetivo de controle.
- d) Vontade de avaliar a performance em determinada área.
- e) Disponibilidade de dados no departamento.
- f) Recursos financeiros e humanos suficientes; e motivação.

Em relação às perspectivas, Pedro (2004) tem uma visão diferente da explanada anteriormente. Ele demonstra algumas adaptações apenas na atuação de cada uma, como se mostra a seguir:

Missão e Estratégia

Setor Privado	Setor Público
<p>A Estratégia fica no topo do BSC.</p> <p><i>A estratégia interfere com as perspectivas de Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e crescimento.</i></p>	<p>A Estratégia fica no centro do BSC.</p> <p><i>Tal como nas empresas, a estratégia interfere com as perspectivas Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e crescimento.</i></p>

Figura 4 - Diferenças da Missão e Estratégia entre o setor privado e público
Fonte: José Maria Pedro, 2004, p.16.

Perspectiva Financeira

Setor Privado	Setor Público
<p>Trata das necessidades de satisfação dos acionistas e dos clientes e de geração de cash-flow.</p> <p><i>A utilização isolada de indicadores financeiros faz centrar as atenções da gestão em resultados de curto prazo que podem prejudicar a criação de valor a longo prazo.</i></p>	<p>Os indicadores financeiros em organizações não lucrativas podem ser vistos como catalisadores do sucesso dos clientes (usuários, parceiros) ou como restrições entre as quais a organização deve operar..</p>

Figura 5 - Diferenças das Perspectivas Financeiras entre o setor privado e público.
Fonte: José Maria Pedro, 2004, p.17.

Perspectiva de Clientes

Setor Privado	Setor Público
<p>Avalia a nossa atuação relativamente à principal fonte de receita da empresa.</p> <p><i>Para obter resultados financeiros é preciso oferecer valor aos clientes e para saber se estamos de fato caminhando nesse sentido é indispensável medir.</i></p>	<p>A perspectiva Cliente sobe de nível, relativamente ao BSC aplicado a empresas privadas.</p> <p>A perspectiva cliente emerge da Missão e não da captação de recursos financeiros a partir dos interessados na empresa.</p> <p>A organização deve determinar a quem serve e qual a melhor forma de o fazer para concretizar sua missão.</p>

Figura 6 - Diferenças das Perspectivas de Cliente entre o setor privado e público.
Fonte: José Maria Pedro, 2004, p.17.

Perspectiva Processos Internos

Setor Privado	Setor Público
<p>Para oferecer valor aos clientes é necessário processos internos otimizados que permitam obter custos baixos e competitivos.</p> <p><i>Para isso é necessário gerir e medir sistematicamente os processos.</i></p>	<p>Identificar processos internos que direcionam valor para o usuário.</p> <p>Que processos internos devemos melhorar até a excelência de modo a oferecer maior valor aos usuários?</p> <p>Os processos escolhidos derivam normalmente dos objetivos e indicadores escolhidos na perspectiva de clientes.</p>

Figura 7 - Diferenças das Perspectivas de Processos internos entre o setor privado e público.
Fonte: José Maria Pedro, 2004, p.18.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Setor Privado	Setor Público
<p>Para oferecer valor aos clientes é necessário processos internos otimizados que permitam obter custos baixos e competitivos.</p> <p><i>Para isso é necessário gerir e medir sistematicamente os processos.</i></p>	<p>Identificar processos internos que direcionam valor para o usuário.</p> <p>Que processos internos devemos melhorar até a excelência de modo a oferecer maior valor aos usuários?</p> <p>Os processos escolhidos derivam normalmente dos objetivos e indicadores escolhidos na perspectiva de clientes.</p>

Figura 8 – Diferenças das Perspectivas de Processos internos entre o setor privado e público.
Fonte: José Maria Pedro, 2004, p.18.

As propostas são semelhantes na forma de atuação, porém, perspectivas distintas são descritas. A segunda visão é apenas uma adaptação da visão já definida por Kaplan e Norton e não apresenta grandes mudanças na estrutura geral do BSC. A diferença de estrutura é demonstrada na seguinte figura:

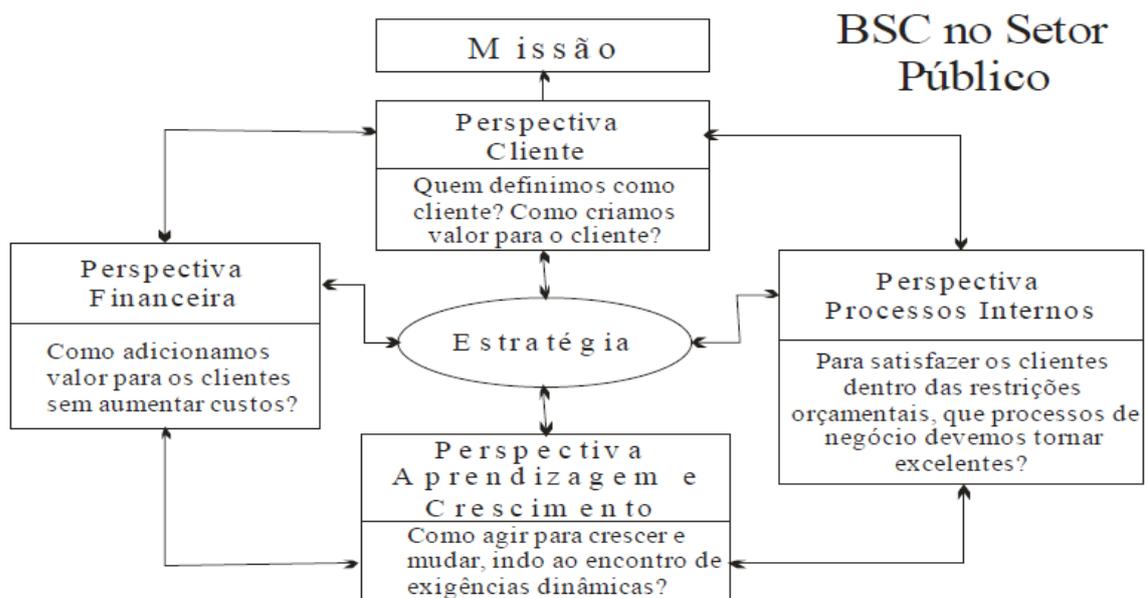


Figura 9 - Estrutura do BSC aplicado ao serviço público.
Fonte: José Maria Pedro, 2004, p.19.

Nota-se que há uma grande semelhança entre a estrutura do setor público e a estrutura das organizações sem fins lucrativos. É natural que isso aconteça, pois, nenhuma tem como foco o lucro, mas alcançar a missão e satisfazer os clientes.

3. Definição da amostra do questionário

3.1. Definição e caracterização da população

No presente estudo considerou-se fundamental conhecer a opinião de docentes, funcionários e alunos do Centro de Informática. Para tanto, elaborou-se um questionário, onde os respondentes, de forma individualizada, colocaram sua opinião sobre assuntos como conhecimento do plano estratégico do CIn, missão, visão, importância de ferramentas para gerir o plano estratégico.

Juntamente com o Prof. Hermano Perrelli, foi elaborada uma lista com 17 nomes, entre professores, alunos e funcionários, e o questionário foi enviado a todos, porém, apenas 11 responderam.

O tamanho da amostra foi, então, de onze respondentes. Dos participantes, quatro possuem graduação, dois possuem mestrado, quatro possuem doutorado e apenas um possui pós-doutorado.

Tabela 1 - Habilitação Acadêmica dos respondentes

	QTD	%
Graduação	4	36%
Mestrado	2	18%
Doutorado	4	36%
Pós-Doutorado	1	10%
Total	11	100%

3.2. O plano estratégico do CIn

Com o objetivo de verificar a existência de um plano estratégico no CIn, foram integradas algumas perguntas sobre este assunto.

Sobre a pergunta: “Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico no Centro de Informática?” O resultado encontrado foi o seguinte:

Tabela 2 - Conhecimento do plano estratégico do CIn

<i>Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico no Centro de Informática?</i>	QTD	%
Sim, conheço bem o plano estratégico.	9	82%
Sim, conheço pouco o plano estratégico.	1	9%
Não conheço o plano estratégico.	1	9%
Total	11	100%

Podemos observar que a grande maioria conhece bem o plano estratégico, 82% dos respondentes, o que ajuda a alinhar os indicadores aos objetivos estratégicos. Já era esperado esse alto grau de conhecimento em relação ao plano estratégico, visto que os respondentes foram previamente selecionados.

Tabela 3 - O Plano estratégico e as relações internas de trabalho

<i>No seu entendimento, a definição de um plano estratégico pode melhorar as relações internas de trabalho ou estudo?</i>	QTD	%
Sim, ajuda muito.	9	82%
Sim, ajuda pouco.	2	18%
Não ajuda	0	0%
Total	11	100%

A maioria dos respondentes, 82%, afirma que um plano estratégico bem definido pode melhorar muito as relações internas de trabalho. Nesse caso, todos estão engajados para seguir o plano estratégico definido.

Os outros resultados serão apresentados nos capítulos seguintes.

4. Definição do *Balanced Scorecard* para o CIn – UFPE

Nesse capítulo iremos apresentar o CIn, fazer um breve histórico sobre o centro e apresentar seu plano estratégico, além de definir o modelo a ser seguido para o *BSC* e construí-lo.

4.1. Sobre o Centro de Informática - UFPE

4.1.1. Breve Histórico

Localizado em Recife, o CIn conta com 14 laboratórios de ensino e pesquisa, com mais de 350 computadores, em uma área de mais de 4 mil metros quadrados. São oferecidos três cursos de graduação – Ciência da Computação, Engenharia da computação e Sistemas de Informação. O programa de pós-graduação oferece cursos de especialização, mestrado e doutorado. Esse programa carrega o título de “Centro de Excelência e Referência” em ensino e pesquisa – segundo a avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior (CAPES), que o classificou com conceito 6 de um total possível de 7 pontos.

O CIn destaca-se entre os centros da Universidade Federal de Pernambuco por sua excelência e criatividade. Criado oficialmente em 1999, conta hoje com um corpo docente formado por 65 doutores e 3 mestres e um corpo discente de mais de 1500 alunos, distribuídos entre seus cursos de graduação e pós-graduação.

O centro possui várias empresas grandes instaladas em seu prédio, dentre elas: Motorola, Epson, Eletrobrás. Essas empresas contribuem para a área de pesquisa e desenvolvimento e os resultados são vistos tanto na formação de seus alunos, como no desenvolvimento de vários projetos dessa área.

4.2. Criação do *Balanced Scorecard* para o Centro de Informática

O CIn apresenta preocupações com o Planejamento Estratégico, como pudemos ver, no entanto, verifica-se a necessidade da criação de um modelo que permita a comunicação e acompanhamento dos fatores estratégicos fundamentais.

Dos modelos de *BSC* apresentados para a gestão pública, o que será apresentado a seguir faz mais sentido pela maneira que o Plano Estratégico foi criado. Considerando que o envolvimento de todos os interessados permitirá que a sua implementação seja feita com êxito, serão utilizados os resultados do questionário aplicado aos docentes, funcionários e alunos. Pretendo apresentar uma base de trabalho que incentive a sua utilização e implementação.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *BSC* deve ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, que permite não só clarificar e comunicar a estratégia, como também geri-la. É nesse sentido que o *BSC* para o CIn irá se apresentar, ou seja, um conjunto de indicadores que permitirá o acompanhamento do plano estratégico.

4.2.1. Metodologia do Balanced Scorecard para o Centro de Informática

Após os estudos e variantes demonstrados a respeito do *BSC*, chega o momento de definição da metodologia a ser utilizada na ferramenta relacionada com o CIn.

O *BSC*, como já foi explicado anteriormente, faz parte da metodologia do planejamento estratégico, funcionando apenas como uma ferramenta para gestão do plano. Por isso, etapas de elaboração do plano estratégico, como a definição da missão e visão da organização, além da análise do diagnóstico estratégico são imprescindíveis para o êxito do *BSC* e funcionam como suporte para a definição das estratégias que serão utilizadas.

Segundo Kaplan e North (2001), a metodologia de implementação do *Balanced Scorecard* segue a seguinte figura:



Figura 10 - Metodologia de implementação do BSC
Fonte: Kaplan, 2001.

Seguindo então a metodologia de implementação definida por Kaplan, vamos utilizar um dos modelos propostos no Sub-Capítulo "Balanced Scorecard e a Administração Pública". Esses modelos já estão devidamente adaptados para a gestão pública, que é o foco do atual trabalho.

A estrutura de implementação do BSC que será utilizada no CIn é o seguinte:

1. Consolidação da Missão
 - a. Resultado do questionário
2. Consolidação da Visão
 - a. Resultado do questionário
3. Objetivos Estratégicos
4. Balanced Scorecard
 - a. Perspectivas do BSC;
 - b. Relações de causa-efeito;
 - c. Desenvolvimento dos Indicadores;

O planejamento estratégico do CIn, brevemente apresentado anteriormente, serviu de base para a implementação do *BSC*, principalmente para a consolidação da Missão, Visão e Objetivos estratégicos. Foi aplicado um questionário, que pode ser revisado na lista de anexos, com professores e alunos que tem alguma relação estratégica com o centro.

4.3. Planejamento estratégico do CIn – 2008 – 2020

O CIn é um centro acadêmico que tem se preocupado com a implementação de uma cultura estratégica. Deste modo, o centro desenvolveu esforços para elaborar um plano estratégico.

A diretoria do centro em 2008 tomou a iniciativa de iniciar a elaboração do plano estratégico para o período 2008/2020. Para conclusão do documento de proposta deste, foram realizados dois seminários e um painel e contou com a participação ativa de diretores, coordenadores de departamento, gerentes, professores e representações dos funcionários técnicos e administrativos e corpo discente.

Foi realizada uma análise de ambiente que envolveu a formulação de cenários do macroambiente, compreendendo os aspectos Econômicos, Educacional, Ciência, Tecnologia & Inovação e Tecnologia da Informação; e o Ambiente de Relacionamento do CIn, compreendendo a identificação dos colaboradores da entidade e seus principais interesses nas transações com a entidade.

4.3.1. Missão

De acordo com o Plano Estratégico criado em 2008, a missão do CIn é a seguinte:

“Contribuir para o bem da humanidade, promovendo o desenvolvimento das pessoas, da sociedade, da ciência e da tecnologia por meio da informática.”

4.3.2. Valores

Os valores traçados no Plano Estratégico criado em 2008 foram os seguintes:

- Excelência e Qualidade
- Valorização e Comprometimento das Equipes e Pessoas
- Compromisso Coletivo
- Ousadia e Criatividade
- Relevância Social
- Interação e cooperação, interna e externa
- Internacionalismo e interdisciplinaridade
- Ética e Profissionalismo
- Evolução e Mudança

4.3.3. Visão de futuro do CIn

De acordo com o Plano Estratégico criado em 2008, a visão definida para o CIn em 2020 é a seguinte:

“Seremos conhecidos internacionalmente como um centro de excelência na produção ,disseminação e aplicação de conhecimento em informática, que exerce um papel de liderança em inovação e relevância para a sociedade brasileira, comprometido em garantir um ambiente estimulante e agradável para seus integrantes e parceiros, e em alcançar maior sustentabilidade e autonomia”.

Para os elaboradores do plano estratégico do CIn, quatro aspectos importantes foram considerados e eles referem-se aos ativos intangíveis (conhecimento, relações e investimento) e à organização e funcionamento da entidade. Dentro de cada uma das áreas analisadas, foram identificados pontos fortes e fracos; objetivos e metas a serem alcançados.

O aspecto de Conhecimento se refere à qualidade do corpo docente e discente; à interdisciplinaridade e interação entre as áreas, pessoas e disciplinas;

diversidade em várias áreas do conhecimento; à ausência de uma gestão de conhecimento e competência; à existência de cultura de propriedade intelectual, entre outros. O nível de conhecimento de uma universidade é fundamental para atrair novos investimentos, melhorar o nível de conhecimento e atrair novos alunos.

Já o aspecto de Relações se refere, como diz o nome, às relações do centro com a UFPE, com os alunos e ex-alunos, com centros de pesquisa; ao nível de internacionalização dos projetos, professores e alunos; à importância na formação de TI na região, etc. A relação do CIn tanto com outros centros, como com o governo, empresas e universidades é importante para que o centro possa ser reconhecido como liderança nacional na área de informática e para que possa ter uma maior autonomia dentro do ciclo que o envolve.

O investimento refere-se à qualidade do capital humano, qualidade dos projetos, espírito empreendedor, etc. Nesse caso é necessário que se aumente as receitas do centro para que exista a autonomia. É preciso ter em mente que as verbas públicas, que o centro recebe, dificilmente aumentarão e, por isso, deve-se buscar novas parcerias externas.

4.4. Consolidação da Missão do CIn – UFPE

O CIn elaborou sua missão no plano estratégico de 2008 e a mesma já foi apresentada anteriormente nesse trabalho. De modo geral, quando falamos de missão de um órgão de ensino superior público federal, seja a universidade como um todo ou apenas um de seus centros, há uma clara difusão e alinhamento da missão da universidade e de seus órgãos afins.

Irei utilizar a missão já existente, apenas para confirmar, com o questionário aplicado, o quão adequada ao centro ela é.

Para concluir o objetivo de consolidação da missão foi feita uma pergunta no questionário onde se apresentava a missão do CIn e o respondente deveria selecionar em uma escala de 1 (nada adequada) a 5 (muito adequada) o grau de adequabilidade da mesma.

Tabela 4 - Grau de adequabilidade da missão do Centro de Informática

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Missão: "Contribuir para o bem da humanidade, promovendo o desenvolvimento das pessoas, da sociedade, da ciência e da tecnologia por meio da informática."	0	0	0	4	7
--	---	---	---	---	---

Essa pergunta foi inserida no questionário para tentar identificar algum tipo de desalinhamento ou discordância da missão do CIn por parte de algum respondente, o que não foi detectado. Pode-se dizer que todos estão de acordo com a missão atual.

4.5. Consolidação da Visão de futuro do Centro de Informática

Tal qual a missão, também é necessário consolidarmos a visão definida no plano estratégico 2008-2020. Partindo do princípio que a visão definida no plano estratégico é a ideal para o centro, iremos utilizar o questionário para confirmar esse fato.

Para concluir o objetivo de consolidação da visão foi feita uma pergunta no questionário onde se apresentava a visão de futuro do CIn e o respondente deveria selecionar em uma escala de 1 (nada adequada) a 5 (muito adequada) o grau de adequabilidade da mesma.

Tabela 5 - Grau de adequabilidade da visão de futuro do CIn

	1	2	3	4	5
Visão: "Seremos conhecidos internacionalmente como um centro de excelência na produção, disseminação e aplicação de conhecimento em informática, que exerce um papel de liderança em inovação e relevância para a sociedade brasileira, comprometido em garantir um ambiente estimulante e agradável para seus integrantes e parceiros, e em alcançar maior sustentabilidade e autonomia"	0	1	1	2	7

Essa pergunta foi inserida no questionário para tentar identificar algum tipo de desalinhamento ou discordância da visão de futuro do CIn por parte de algum respondente, o que foi detectado em pequena escala. Como temos um número

reduzido de respondentes, temos cerca de 20% do total discordando em parte ou totalmente da visão. Segue um gráfico que define melhor como foram esses votos:

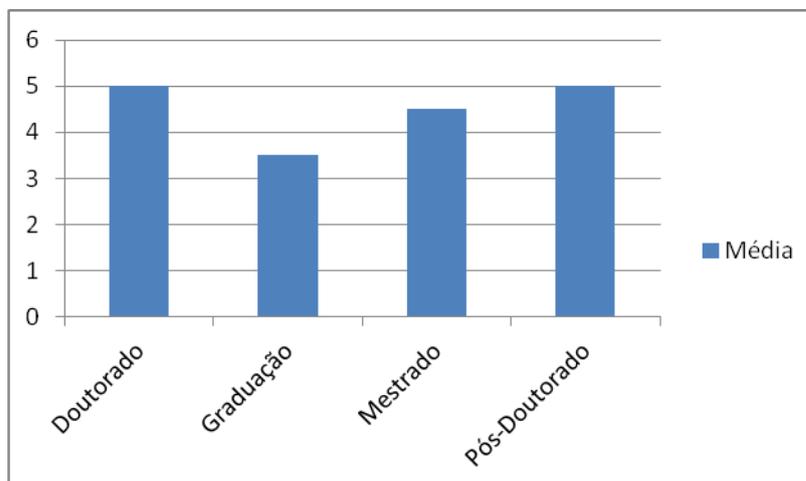


Figura 11 – Gráfico da Média de votos da adequabilidade da visão do CIn por grau de instrução

É perceptível que os alunos que contribuíram com o questionário não estão totalmente de acordo com a visão traçada para o CIn. Como não houve nenhuma sugestão para a mudança da visão e a maioria dos respondentes está de acordo, continuaremos com a visão atual.

4.6. Objetivos Estratégicos e Metas definidas no Plano Estratégico 2008-2020

Os objetivos do Plano Estratégico 2008-2020 do CIn ficaram representados em 3 vertentes: Conhecimento, Investimento e Relações.

4.6.1. Sobre o Conhecimento

Objetivo 1

Alcançar um padrão internacional e inovador na formação e atração de pessoas, com expansão das áreas de conhecimento em informática, considerando novas metodologias e tecnologias educacionais.

– Meta 2010

- Modelo de contratação e formação de pessoas com alinhamento a padrões internacionais.

- Meta 2015
 - 3 pós-doutores no CIn e 3% dos discentes oriundos de países com cursos de padrão internacional. 100% dos professores novos contratados de acordo com o modelo.
- Meta 2020
 - 10% dos docentes e discentes do CIn oriundos de países com cursos de padrão internacional

Objetivo 2

Ampliar a produção de pesquisa de excelência internacional e relevâncias nacional e social, com expansão de áreas estratégicas de conhecimento em informática.

- Meta 2010
 - CIn estruturado para produzir pesquisa em 3 temas prioritários. Aumentar a produção científica e docente em 20%.
- Meta 2015
 - CIn entre as 50 melhores instituições mundiais em pelo menos 1 tema. Atingir o nível máximo (7) no modelo de avaliação nacional vigente (CAPES).
- Meta 2020
 - CIn entre as 50 melhores instituições mundiais nos 3 temas.

Objetivo 3

Produzir, proteger e valorizar, nacional e internacionalmente, a propriedade intelectual.

- Meta 2010
 - Política de propriedade intelectual implantada e consolidada, com 2 registros de Propriedade Intelectual.
- Meta 2015
 - 10 Registros de Propriedade Intelectual
- Meta 2020
 - 5 Registros de Propriedade Intelectual por ano

4.6.2. Sobre as relações

Objetivo 1

Aumentar a cooperação com governos, empresas, universidade e centros de pesquisa nacionais e internacionais em Informática.

– Meta 2010

- Ter 5 projetos de pesquisa com instituições nacionais.
- Aumentar em 40% o número de projetos com empresas (áreas não contempladas).

– Meta 2015

- Ter 10 projetos de pesquisa com instituições nacionais e cinco projetos de pesquisa com instituições internacionais.
- Aumentar em 20% o número de projetos com empresas.

– Meta 2020

- Ter 10 projetos com instituições internacionais distintas.
- Aumentar em 20% o número de projetos com empresas influenciando nas decisões científicas das mesmas.

Objetivo 2

Ser reconhecido como uma liderança nacional na definição de políticas estratégicas na área de informática.

– Meta 2010

- Aumentar o número de representantes nos comitês dos órgãos de fomento.

– Meta 2015

- Colocar representante em todos os comitês dos órgãos de fomento e nos principais órgãos de políticas e estratégias.

– Meta 2020

- Liderar ao menos um dos órgãos de representação nacional e ter representantes em comitês internacionais relevantes.

Objetivo 3

Alcançar um arcabouço institucional que permita maior autonomia ao CIn.

- Meta 2010
 - Modelo institucional CIn e plano de implementação definidos
- Meta 2015
 - Alcançar autonomia administrativa e financeira sobre os recursos próprios
- Meta 2020
 - Plano de implantação executado e o modelo em operação.

4.6.3. Sobre os investimentos

Objetivo 1

Ampliar o grau de sustentabilidade financeira

- Meta 2010
 - Atingir a relação 80x20. Ampliar a receita total em 15% em relação a 2008.
- Meta 2015
 - Atingir a relação 65x35. Ampliar a receita total em 50% em relação a 2010.
- Meta 2020
 - Atingir a relação 50x50. Ampliar a receita total em 60% em relação a 2015.

4.7. Desenvolvimento do BSC para o CIn – UFPE

Como já foi explanado durante todo este trabalho, o *BSC* funciona como uma ferramenta de gestão do plano estratégico já existente no CIn. O *feedback* e a comunicação são extremamente importantes no acompanhamento do *BSC*, para tal, é necessário que exista um responsável, dentro do centro, por organizar reuniões e seminários com todos os docentes e funcionários para direcionar os objetivos. O

organizar melhor o processo de aquisição de novos parceiros. Tudo isso melhora a estrutura do centro, ajuda a atrair novos alunos e melhora a qualidade dos cursos do CIn.

4.7.2. Objetivos Estratégicos relacionados às perspectivas

Perspectiva Financeira

Sabe-se que há um grande problema financeiro em todas as universidades públicas e o mesmo acontece no Centro de Informática. A grande diferença entre o CIn, por ser um centro de excelência, e os outros centros é o nível de investimento privado que se concentra nele. Para tal, o seguinte objetivo se relaciona com esta perspectiva:

- Ampliar o grau de sustentabilidade

Perspectiva de Cliente

As instituições públicas ou privadas normalmente têm seus clientes claramente identificados, assim como os objetivos estratégicos relacionados a eles. No entanto, para a maioria das instituições públicas de ensino superior, não é tão simples.

Para o CIn, baseado em sua missão, toda a sociedade deverá ser beneficiada. Entretanto, temos que considerar mais fortemente os parceiros que investem dinheiro no centro e os alunos que fazem parte do mesmo. Os objetivos estratégicos identificados com a perspectiva de cliente são:

- Ampliar a produção de pesquisa de excelência e relevâncias nacional e social, com expansão de áreas estratégicas de conhecimento em informática.
- Ser reconhecido como uma liderança nacional na definição de políticas estratégicas na área de informática.
- Aumentar a cooperação com governos, empresas, universidades e centros de pesquisa nacionais e internacionais em informática.

Estes objetivos foram escolhidos por terem uma relação mais forte com os clientes do centro.

Perspectiva de Processos Internos

Nesta perspectiva são desenvolvidos os processos que permitem a execução dos objetivos definidos nas outras perspectivas. Os objetivos estratégicos deverão se relacionar com as várias atividades internas, que de forma conjugada, contribuirão para o aumento da produtividade do CIn. São os seguintes:

- Alcançar um arcabouço institucional que permita maior autonomia ao CIn.
- Produzir, proteger e valorizar, nacional e internacionalmente, a propriedade intelectual.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Objetivos estratégicos centrados na qualificação do corpo docentes e funcionários são as apostas para desenvolver essa perspectiva. Só pudemos identificar um objetivo estratégico que se relaciona com essa perspectiva:

- Alcançar um padrão internacional e inovador na formação e atração de pessoas, com expansão das áreas de conhecimento em informática, considerando novas metodologias e tecnologias educacionais.

4.7.3. Definição dos Indicadores para o Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997), a seleção de indicadores objetiva identificar os que melhor comunicam o significado da estratégia adotada pela organização. A escolha desses indicadores deve ser efetuada, tomando por base alguns critérios, tais como: ligação à estratégia, acessibilidade, relevância, etc.

Neste trabalho houve uma seleção prévia de alguns indicadores que se relacionavam às perspectivas propostas. Foi usado um questionário, cuja amostra já foi demonstrada anteriormente, onde os respondentes deveriam avaliar o grau de importância de cada indicador em uma escala de 1 (nada importante) a 5 (muito

importante). Além disso, os respondentes poderiam sugerir novos indicadores e associar o nível de importância ao mesmo.

Inicialmente foi feita uma pergunta sobre a importância de se existir mecanismos para acompanhar e avaliar a evolução da estratégia de uma instituição ou centro. A tabela a seguir indica o resultado da pesquisa:

Tabela 6 - Resultados Importância de mecanismos para avaliar a gestão estratégica

<i>Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia?</i>	QTD	%
Sim, muito importante	11	100%
Sim, pouco importante	0	0
Nada importante	0	0
Total	11	100%

Tendo assim plena aprovação, iremos iniciar a apresentação dos resultados do questionário referente aos indicadores apresentados para avaliação.

Indicadores Financeiros

Segue uma tabela com os resultados dos indicadores financeiros avaliados quanto ao grau de importância:

Tabela 7 - Grau de importância dos indicadores financeiros

Indicadores Financeiros	1	2	3	4	5
Porcentagem de aumento das receitas	0	0	0	3	8
Tempo média de avaria de equipamentos (vida útil dos equipamentos)	0	2	1	5	3
Custos com pessoal/custos totais (o quanto se gasta com pessoa)	1	0	0	3	7
Custos com pesquisa/custos totais (o quanto se gasta com pesquisa)	0	0	0	4	7
Custos de treinamento/custos totais (o quanto se gasta com treinamento de pessoal para que estes desempenhem suas atividades com qualidade e eficiência)	0	1	3	0	7
Custos por evento/custos totais (o quanto se gasta por evento)	0	0	1	8	2
Custos por aluno (quanto se gasta com os alunos)	0	1	0	4	6

Pode-se notar que há alguns indicadores que se destacam dentre os outros. Por exemplo: Porcentagem de aumento das receitas, Custos com pesquisa/custos totais, Custos por aluno. Esses três indicadores foram os avaliados com maior importância. Além disso, o indicador “*Manutenção (Consumo)*” foi sugerido como tendo importância de nível 4.

Indicadores de Clientes

Segue uma tabela com os resultados dos indicadores de clientes avaliados quanto ao grau de importância:

Tabela 8 - Grau de importância dos indicadores de clientes

Indicadores de Clientes	1	2	3	4	5
Número de representantes nos comitês dos órgãos de fomento de informática	0	0	3	1	7
Número de projetos de pesquisa com instituições nacionais	0	0	1	2	8
Porcentagem de projetos com empresas em áreas não contempladas	1	0	1	3	6
Nível de relacionamento com a UFPE	0	2	0	2	7
Nível de relacionamento potenciais alunos no Brasil e Exterior	0	0	2	0	9
Nível de internacionalização dos alunos, professores e projetos.	0	0	0	2	9
Número de parceiros/clientes estratégicos	0	0	1	1	9
Número de parceiros/clientes satisfeitos	0	1	0	0	10

Pode-se notar que há alguns indicadores que se destacam dentre os outros. Por exemplo: Número de parceiros/clientes satisfeitos, Nível de internacionalização dos alunos, professores e projetos, Número de parceiros/clientes estratégicos. Esses três indicadores foram os avaliados com maior importância, porém, outros podem ser escolhidos. Além disso, o indicador “*Número de abandonos por curso*” foi sugerido como tendo importância de nível 4 e “*Número de alunos que mantêm relações com a instituição após a conclusão do curso*” foi sugerido como tendo importância nível 5.

Indicadores de Processos Internos

Segue uma tabela com os resultados dos indicadores de processos internos avaliados quanto ao grau de importância:

Tabela 9 - Grau de importância dos indicadores de processos internos

Indicadores de Processos Internos	1	2	3	4	5
Modelo de contratação de pessoas com alinhamento a padrões internacionais	0	0	1	2	8
Modelo de formação de pessoas com alinhamento a padrões internacionais	0	0	1	2	8
Estrutura para produzir pesquisa	0	0	1	0	10
Identificação de oportunidades (quanto se deve aperfeiçoar para conquistar novas frentes de trabalho)	0	0	0	1	10
Política de propriedade intelectual	0	1	1	2	7

Pode-se notar que há alguns indicadores que se destacam dentre os outros. Por exemplo: Identificação de oportunidades (quanto se deve aperfeiçoar para conquistar novas frentes de trabalho), Estrutura para produzir pesquisa, Modelo de contratação de pessoas com alinhamento a padrões internacionais. Esses três indicadores foram os avaliados com maior importância, porém, outros podem ser escolhidos. Além disso, o indicador “*Progressão funcional justa e alinhada com a política de progressão da UFPE*” foi sugerido como tendo importância de nível **5** e “*Estrutura para desenvolvimento de empreendimentos*” foi sugerido como tendo importância nível **5**.

Indicadores de Aprendizado e Crescimento

Segue uma tabela com os resultados dos indicadores de processos internos avaliados quanto ao grau de importância:

Tabela 10 - Grau de importância dos indicadores de Aprendizado e Crescimento

Indicadores de Aprendizado e Crescimento	1	2	3	4	5
Prontidão do capital humano	0	1	2	2	6
Rotatividade do pessoal chave	0	0	5	3	3
Resultados de pesquisa sobre cultura dos empregados	0	0	3	3	5
Habilidades multidisciplinares	0	0	1	3	7
Cultura de criatividade e inovação	0	0	0	3	8

Pode-se notar que há alguns indicadores que se destacam dentre os outros. Por exemplo: Cultura de criatividade e inovação, Habilidades multidisciplinares.

Esses dois indicadores foram os avaliados com maior importância, porém, outros podem ser escolhidos. Além disso, o indicador “Número de Doutores” foi sugerido como tendo importância de nível 5 e “Número de Mestres” foi sugerido como tendo importância nível 5.

4.7.4. Considerações Finais sobre os indicadores

Como pudemos notar, houve uma boa aceitação dos indicadores propostos, porém, outros indicadores foram sugeridos para avaliação dos objetivos estratégicos. Alguns desses indicadores sugeridos não se encaixam nos objetivos traçados pela diretoria do CIn no plano estratégico 2008-2020 e, por isso, não haviam sido sugeridos para votação. Dessa maneira, podemos melhor visualizar os indicadores relacionados a cada objetivo.

Inseri aqueles indicadores que foram mais bem votados e dois dos que foram sugeridos, pois considerei a sugestão válida. Além disso, havia um indicador no plano estratégico específico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Tabela 11 - Perspectivas, Objetivos e Indicadores.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores
Clientes	Ampliar a produção de pesquisa de excelência e relevâncias nacional e social, com expansão de áreas estratégicas de conhecimento em informática.	Atingir o nível máximo (7) no modelo de avaliação nacional vigente (CAPES).
		Número de projetos de pesquisa com instituições nacionais
	Ser reconhecido como uma liderança nacional na definição de políticas estratégicas na área de informática.	Nível de relacionamento com potenciais alunos no Brasil e Exterior
		Número de representantes nos comitês dos órgãos de fomento de informática
	Aumentar a cooperação com governos, empresas, universidades e centros de pesquisa nacionais e internacionais em informática.	Nível de internacionalização dos alunos, professores e projetos.

		Porcentagem de projetos com empresas em áreas não contempladas.
		Número de parceiros/clientes estratégicos
Financeira	Ampliar o grau de sustentabilidade	Porcentagem de aumento das receitas
		Custos com pesquisa/custos totais (o quanto se gasta com pesquisa)
		Custos por aluno (quanto se gasta com os alunos)
Processos Internos	Alcançar um arcabouço institucional que permita maior autonomia ao CIn.	Identificação de oportunidades (quanto se deve aperfeiçoar para conquistar novas frentes de trabalho)
		Modelo de formação de pessoas com alinhamento a padrões internacionais
	Modelo de contratação de pessoas com alinhamento a padrões internacionais	
	Produzir, proteger e valorizar, nacional e internacionalmente, a propriedade intelectual.	Política de propriedade intelectual
Aprendizado e Crescimento	Alcançar um padrão internacional e inovador na formação e atração de pessoas, com expansão das áreas de conhecimento em informática, considerando novas metodologias e tecnologias educacionais.	Habilidades multidisciplinares
		Cultura de criatividade e inovação
		Resultados de pesquisa sobre cultura dos empregados
		Número de Doutores
		Número de Mestres

5. Considerações Finais

O planejamento estratégico tem sido muito valorizado nas organizações atuais, sejam elas privadas, públicas ou sem fins lucrativos. Entretanto, não é dado o mesmo valor à gestão do plano estratégico traçado pelas mesmas. Sem a gestão não é possível verificar onde estão evoluindo e onde estão estagnadas.

Para acompanhar o plano estratégico 2008-2020 do Centro de Informática, foi elaborado neste trabalho um *Balanced Scorecard*. O *BSC* permite a criação de algumas perspectivas, entre elas: financeira; clientes; aprendizado e crescimento; processos internos; e nos permite, também, aliar os objetivos estratégicos da empresa às perspectivas criadas. Para que esses objetivos sejam acompanhados são criados indicadores relacionados a eles.

O *BSC* é, porém, maleável e adaptável à realidade das organizações, podendo ter mais ou diferentes perspectivas dependendo da natureza dessas organizações. Esta possibilidade foi demonstrada neste estudo.

No atual trabalho, os objetivos foram apresentados de acordo com o plano estratégico traçado pelo CIn. O plano demonstrava 3 níveis de objetivos: Relações, Investimentos e Conhecimento. Dentro desses 3 níveis, foi possível relacionar os objetivos às perspectivas do *BSC*, o que permitirá consolidar a gestão estratégica do CIn.

Como foi verificado no questionário, a grande maioria dos respondentes conhece bem o plano estratégico do CIn e acreditam que é muito importante ter mecanismos para acompanhar e avaliar a gestão estratégica. Esse é o primeiro passo para se implantar com sucesso o *BSC*.

No entanto, o trabalho do *BSC* não acaba neste estudo. É necessário ter um total acompanhamento dos indicadores definidos para que se possa, como já foi dito, avaliar e acompanhar plano e a gestão estratégica. A implantação do *BSC* é um trabalho diário e consiste, principalmente, em conscientizar os funcionários sobre a cultura de gestão e comunicar os resultados aos mesmos sempre que possível.

5.1. Limitações do trabalho atual

Uma das limitações observadas foi a impossibilidade de discutir sobre o modelo com todos os interessados na gestão estratégica do Centro de Informática. As relações entre perspectivas e objetivos estratégicos foram definidas baseando-se apenas no conhecimento atual do autor deste estudo.

Também não foi possível aplicar o questionário a algumas partes interessadas, como, por exemplo, parceiros estratégicos. Não houve a possibilidade de reaplicar o questionário com os indicadores sugeridos pelos respondentes do atual estudo.

Não foi possível nesse estudo verificar o andamento do atual plano estratégico. As primeiras metas deveriam ter sido alcançadas em 2010, porém, não foi possível comprovar tais feitos.

5.2. Recomendações para futuro trabalhos

Recomendo criar o mapa estratégico para o Balanced Scorecard. Como o Balanced Scorecard é uma ferramenta para avaliar e acompanhar a gestão estratégica, não foram sugeridas ações para alcançar os objetivos da organização, porém, é possível que em futuros trabalhos essas ações sejam sugeridas. É importante ter em mente que há diretrizes estratégicas traçadas no plano do CIn, tais ações futuras devem se guiar nessas diretrizes e nos objetivos traçados no atual estudo.

Pode-se criar um novo questionário com os indicadores sugeridos pelos respondentes do estudo atual e reapplicá-lo aos mesmos e a novos respondentes.

É importante se realizar um estudo com os benefícios que o *Balanced Scorecard* trouxe para a gestão estratégica do CIn, caso o objeto do atual estudo seja, de fato, aplicado à política do centro.

5.3. Análise da relação entre o atual trabalho e o Trabalho de Pablo Leal Pires: “Definição de um modelo de *Balanced Scorecard (BSC)* para o Centro de Informática (CIn)”

Inicialmente quando o trabalho de Pablo (2009) me foi apresentado pelo Prof. Hermano Perrelli pude perceber algumas deficiências em relação à estratégia traçada por ele para criar o *Balanced Scorecard* e na criação da ferramenta.

Na verdade Pablo criou apenas um pequeno guia sobre como criar o *BSC* para o Centro de Informática. Como o CIn é uma organização pública, são necessárias algumas adaptações na estrutura e forma de aplicação da ferramenta. Pablo não define essa diferença claramente durante seu estudo. No atual trabalho essas diferenças ficaram claramente esclarecidas, demonstrando, inclusive, mais de uma opção para a implementação do *BSC* em organizações públicas.

Para que o *BSC* tenha o efeito desejado e seja bem aceito pelos membros da organização, é importante que os objetivos definidos no plano estratégico sejam devidamente demonstrados na construção da ferramenta. No trabalho de Pablo os objetivos foram redefinidos e adaptados, enquanto no atual trabalho foram utilizados os objetivos definidos no plano estratégico do CIn e eles foram relacionados às perspectivas do *BSC* de acordo com as características de cada um.

No tocante aos indicadores, no atual estudo houve uma análise dos objetivos estratégicos e os indicadores foram definidos de acordo com cada objetivo. Após esse processo de seleção dos indicadores, eles foram submetidos a uma avaliação dos interessados e os resultados foram devidamente apresentados, sendo selecionados, em média, três indicadores por objetivo. No caso do trabalho de Pablo não foram criados indicadores.

Essas foram as diferenças mais importantes percebidas na análise dos dois trabalhos.

6. Referências

Kaplan, R.S.: and Norton, D.P. “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”. Harvard Business Review, 1992.

Kaplan, R.S.: “Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations”. Harvard Business School, 2003.

Rohm, H. and Malinoski, M.: “Strategy-Based Balanced Scorecards for Technology”. Balanced Scorecard Institute, 2010.

Rohm H.: “Using the Balanced Scorecard to Align your Organization”. Balanced Scorecard Institute, 2008.

Zimmerman, J. Ph.D.: “Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization”. CDR White Paper Collection, Nonprofit Learning Center, 2004.

Marques, Rafael, “Strategus: Um Processo de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação”. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2005.

Pires, Pablo Leal, “Definição de um modelo de Balanced Scorecard (BSC) para o Centro de Informática (Cin)”. Trabalho de Graduação, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2009.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School press, Boston, 2001

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégias. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PEDRO, José Maria, O Balanced Scorecard (BSC) no Setor Público. Informação e

Informática, 2004, N. 28, 14-23.

RIBEIRO, Nuno Adriano B., O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho, Braga, 2005.

Lustosa, Ariosto Nogueira; Carmona, Elder Ayres, “Viabilidade da aplicação do Balanced Scorecard em uma Universidade Pública: Análise de uma unidade descentralizada da Universidade de Brasília”, UnB, 2007.

Plano estratégico do CIn Centro de Informática da UFPE 2008/2020, MEGA Consultores Associados Ltda, Recife, Novembro 2009.

KAPLAN, Robert e NORTON, David, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, 1997.

Anexos

Questionário de Indicadores para o Balanced Scorecard do Centro de Informática

O presente questionário será de extrema importância para a Tese de Graduação do curso de Ciência da Computação da UFPE. O tema da tese é "Elaboração de um Balanced Scorecard para o Centro de Informática". Pretende-se, com este questionário, recolher informações sobre o que é mais importante para as pessoas que fazem o Centro de Informática. Sua colaboração é extremamente importante para a consecução dos objetivos deste estudo, razão pela qual agradecemos a resposta a ser dada para as seguintes questões:

Grau de Instrução (Selecione o mais elevado):

Primeiro Grau Completo	
Segundo Grau incompleto	
Segundo Grau Completo	
Graduação	
Mestrado	
Doutorado	
Pós-Doutorado	

Você tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico no Centro de Informática?

Sim, conheço bem o plano estratégico.	
Sim, conheço pouco o plano estratégico.	
Não conheço o plano estratégico.	

No seu entendimento, a definição de um plano estratégico pode melhorar as relações internas de trabalho ou estudo?

Sim, ajuda muito.	
Sim, ajuda pouco.	
Não ajuda.	

Missão e Visão do Centro de Informática

A missão de uma empresa deve descrever o propósito da organização, identificar o negócio que 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.

Já a visão de uma organização é o estado futuro que se pretende chegar. Deverá expressar como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Gostaria que, por favor, você avaliasse a missão e a visão definidas para o Centro de Informática:

Missão: "Contribuir para o bem da humanidade, promovendo o desenvolvimento das pessoas, da sociedade, da ciência e da tecnologia por meio da informática." Considerando uma escala de 1 (nada adequada) a 5 (muito adequada), Assinale o grau de adequabilidade da missão.

1	2	3	4	5

Visão: "Seremos conhecidos internacionalmente como um centro de excelência na produção, disseminação e aplicação de conhecimento em informática, que exerce um papel de liderança em inovação e relevância para a sociedade brasileira, comprometido em garantir um ambiente estimulante e agradável para seus integrantes e parceiros, e em alcançar maior sustentabilidade e autonomia". Considerando uma escala de 1 (nada adequada) a 5 (muito adequada), Assinale o grau de adequabilidade da missão.

1	2	3	4	5

Acompanhamento e Indicadores do Plano Estratégico

Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia?

Sim, muito importante.	
Sim, pouco importante.	
Nada Importante.	

Avaliação de Indicadores

Os indicadores são importantes para acompanhamento e avaliação da estratégia, por isso, devem ser bem definidos e devem ter seu grau de importância reconhecido. Avalie em uma escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante) em relação a cada um dos indicadores.

Indicadores Financeiros	1	2	3	4	5
Porcentagem de aumento das receitas					
Tempo média de avaria de equipamentos (vida útil dos equipamentos)					
Custos com pessoal/custos totais (o quanto se gasta com pessoa)					
Custos com pesquisa/custos totais (o quanto se gasta com pesquisa)					
Custos de treinamento/custos totais (o quanto se gasta com treinamento de pessoal para que estes desempenhem suas atividades com qualidade e eficiência)					
Custos por evento/custos totais (o quanto se gasta por evento)					
Custos por aluno (quanto se gasta com os alunos)					

Outros indicadores financeiros. Caso existam outros indicadores, favor adicionar e incluir o grau de relevância. Por exemplo: "Rentabilidade de aplicações - 4"

Indicadores de Clientes	1	2	3	4	5
Número de representantes nos comitês dos órgãos de fomento de informática					
Número de projetos de pesquisa com instituições nacionais					
Porcentagem de projetos com empresas em áreas não contempladas					
Nível de relacionamento com a UFPE					
Nível de relacionamento potenciais alunos no Brasil e Exterior					
Nível de internacionalização dos alunos, professores e projetos.					
Número de parceiros/clientes estratégicos					
Número de parceiros/clientes satisfeitos					

Outros indicadores de Clientes. Caso existam outros indicadores, favor adicionar e incluir o grau de relevância. Por exemplo: "Rentabilidade de aplicações - 4"

Indicadores de Processos Internos	1	2	3	4	5
Modelo de contratação de pessoas com alinhamento a padrões internacionais					
Modelo de formação de pessoas com alinhamento a padrões internacionais					
Estrutura para produzir pesquisa					
Identificação de oportunidades (quanto se deve aperfeiçoar para conquistar novas frentes de trabalho)					
Política de propriedade intelectual					

Outros indicadores de Processos Internos. Caso existam outros indicadores, favor adicionar e incluir o grau de relevância. Por exemplo: "Rentabilidade de aplicações - 4"

Indicadores de aprendizado e crescimento	1	2	3	4	5
Prontidão do capital humano					
Rotatividade do pessoal chave					
Resultados de pesquisa sobre cultura dos empregados					
Habilidades multidisciplinares					
Cultura de criatividade e inovação					

Outros indicadores de Aprendizado e Crescimento. Caso existam outros indicadores, favor adicionar e incluir o grau de relevância. Por exemplo:
"Rentabilidade de aplicações - 4"

Comentários Adicionais. Fique a vontade para tecer qualquer comentário que possa agregar valor ao questionário.
