

RAFAEL DE PAIVA PEREIRA THIERS VIEIRA

GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO NO *BALANCED
SCORECARD* APLICADO À ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA DE UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Itajubá

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
INSTITUTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E GESTÃO

RAFAEL DE PAIVA PEREIRA THIERS VIEIRA

GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO NO *BALANCED
SCORECARD* APLICADO À ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA DE UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Dissertação de Mestrado apresentada à Pós-
graduação do Instituto de Engenharia de Produção
e Gestão da Universidade Federal de Itajubá para
obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: CÉLIA OTTOBONI

Coorientadora: ANDRÉA APARECIDA COSTA MINEIRO

ITAJUBÁ

2017

*Aos frequentadores do Centro de Educação Física e Esportes, alunos,
professores, colegas de trabalho e visitantes, que motivam meu
trabalho e me recompensam com sua gratidão!*

DEDICO

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir que eu corra atrás dos meus sonhos.

À minha esposa, Pollyana, pelo amor, carinho e compreensão ao longo dessa jornada.

Aos meus pais, irmãos e familiares, pelo apoio em todos os momentos.

A todos os meus amigos, em especial ao Gabriel, ao Ricardo, ao Tiago e aos Vinicius, pela amizade verdadeira.

À minha orientadora, Célia Ottoboni, por acreditar em minha capacidade e orientar-me com paciência e generosidade.

À minha coorientadora, Andréa Mineiro, pelas contribuições que engrandeceram este estudo.

Aos membros da banca examinadora, Luiz Eugênio Veneziani Pasin e Vldas Urbanavicus Júnior, pela construtividade de vossas críticas.

Aos colegas e professores do mestrado, pelo convívio e compartilhamento do conhecimento e de experiências de vida.

Às minhas chefias na Universidade Federal de Itajubá, por permitirem a aplicação deste estudo e confiarem em meu trabalho.

Aos servidores do Centro de Educação Física e Esportes, pelo empenho na implementação das diretrizes dessa pesquisa.

Muito obrigado!

RESUMO

Na Universidade Federal de Itajubá, o Centro de Educação Física e Esportes (CEFE) é o setor responsável pela promoção da Educação Física e dos Esportes. O CEFE enfrenta dificuldades gerais de gestão que se relacionam desde o desconhecimento sobre seu objetivo institucional até a ausência de meios de avaliação de desempenho, passando pela carência de recursos, o que resulta em insatisfação dos clientes e dos administradores da universidade. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento de gestão, cujo método é consolidado. Ele foi criado para possibilitar definição da estratégia da organização e avaliação do desempenho por meio da aferição tanto de ativos tangíveis quanto intangíveis, permitindo traçar um planejamento de longo prazo baseado na missão da organização. Hipoteticamente, a aplicação do BSC no CEFE seria possível e atuaria sobre os obstáculos identificados. Isso posto, o objetivo geral deste estudo foi proporcionar o gerenciamento estratégico ao CEFE por meio da aplicação do BSC. Os procedimentos metodológicos iniciais desse estudo de natureza aplicada foram pesquisa bibliográfica e documental; incluiu, ainda, a pesquisa ação como procedimento principal para abordagem qualitativa dos efeitos da aplicação do BSC no CEFE. Ao longo da estruturação do BSC, foram diagnosticadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à gestão do CEFE. Posteriormente, foram definidos a missão, a visão, as perspectivas, os objetivos estratégicos, as ações estratégicas e os indicadores de avaliação; esse conjunto formando a proposta de intervenção. A análise dos resultados apontou crescimento na maioria dos atributos passíveis de comparação com dados preexistentes, com destaque para: Índice de Clientes (29,9%); Índice de Serviços (35%); Índice de Satisfação dos Clientes (melhora de 15%); e Índice de Satisfação dos Administradores da Instituição (melhora de 7,3%). O BSC foi aplicável com as devidas adaptações, as quais incluíram expandir a perspectiva Financeira em perspectiva de Recursos, inserir a perspectiva Papel Institucional (visando melhorar a reputação perante o público) e dar maior relevância à perspectiva dos Clientes em detrimento das outras perspectivas. Conclui-se, portanto, que o BSC é uma ferramenta aplicável ao CEFE com consequências positivas à gestão do setor, pois o estabelecimento de parâmetros proporcionado pelo BSC possibilitou comparar indicadores em diferentes períodos e aferir se as ações estratégicas planejadas conduzem ao crescimento do setor, permitindo manter um ciclo avaliação-adaptação-avaliação.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Organização Esportiva; Gestão Pública.

ABSTRACT

At the Federal University of Itajubá, the Center of Physical Education and Sports (CPES) is the sector responsible for the promotion of Physical Education and Sports. The CPES faces management difficulties in general that are related from the lack of knowledge about its institutional objective to the lack of means for evaluating performance, passing by the lack of resources, which results in the dissatisfaction of the clients and the university administrators. The Balanced Scorecard (BSC) is a management tool which method is consolidated. It was created to enable the definition of the organization's strategy and performance evaluation by defining both tangible and intangible actives, allowing to draw a long-term plan based on the organization's mission. Hypothetically, the application of BSC in the CPES would be possible and would act on the identified obstacles. Thus, the overall objective of this study was to provide strategic management to the CPES through the application of the BSC. The initial methodological procedures of this applied study were bibliographic and documentary research; also included action research as the main procedure for a qualitative approach to the effects of BSC application to CPES. Throughout the structuring of the BSC, were diagnosed the strengths, weaknesses, opportunities and threats to the management of CPES. Subsequently, the mission, vision, outlook, strategic objectives, strategic actions and evaluation indicators were defined; this set forming an intervention proposal. The analysis of the results pointed out the growth in most of the results when compared with the pre-existing data, especially: Customer Index (29,9%); Services Index (35%); Customer Satisfaction Index (improvement of 15%); And Institution's Administrators Satisfaction Index (improvement of 7,3%). The BSC was applicable with due adaptations, which included expanding the Financial perspective into the Resources perspective, inserting an Institutional Role perspective and setting greater relevance to the Customers' perspective in detriment of the other perspectives. It is concluded, therefore, that the BSC is an applicable tool to the CPES with positive consequences to the management of the sector, because the establishment of parameters provided by the BSC made it possible to compare indicators in different periods and to verify if the planned strategic actions lead to the growth of the sector, allowing to maintain an evaluation-adaptation-evaluation cycle.

Keywords: Balanced Scorecard; Sports Organization; Public Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A1	Ameaça 1 = Governo/Economia
A2	Ameaça 2 = Política Interna
A3	Ameaça 3 = Infraestrutura
A4	Ameaça 4 = Aumento do Número de Alunos e Servidores
A5	Ameaça 5 = Cultura do Sedentarismo
AAA	Associação Atlética Acadêmica
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEFE	Centro de Educação Física e Esportes
CEPEAd	Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração
CFFE	Cronograma Físico-Financeiro Executado
CFFP	Cronograma Físico-Financeiro Planejado
CHC	Carga Horária de Cancelamentos
CHO	Carga Horária Ocupada
CHPFE	Carga Horária de Projetos Físico-Esportivos
CHPFESA	Carga Horária de Projetos Físico-Esportivos no Semestre Anterior
CHT	Carga Horária Total
CHTS	Carga Horária Total de Serviços
CHTSAA	Carga Horária Total de Serviços no Ano Anterior
CHTU	Carga Horária Total de Uso
CPE	Centro Poliesportivo

CPES	<i>Center of Physical Education and Sports</i>
CONSUNI	Conselho Universitário
DEC	Dados Efetivamente Coletados
DT	Dados Totais
EF	Educação Física
F1	Força 1 = Qualificação Profissional em Educação Física
F2	Força 2 = Material Esportivo
F3	Força 3 = Infraestrutura
F4	Força 4 = Gratuidade
F5	Força 5 = Bom Relacionamento Interpessoal
FFOA	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
Fq1	Fraqueza 1 = Recursos Humanos
Fq2	Fraqueza 2 = Baixo Valor Atribuído pela Comunidade UNIFEI
Fq3	Fraqueza 3 = Baixa Influência Política dentro da Instituição
IRFAA	Índice de Recursos Financeiros no Ano Anterior
IRHAA	Índice de Recursos Humanos no Ano Anterior
NAP	Número de Avaliações Positivas
NASA	Número de Atendimentos no Semestre Anterior
NAT	Número de Atendimentos Totais
NCA	Número de Clientes Ativos
NCR	Número de Capacitações Realizadas
NCS	Número de Cadastrados no Semestre

NCSA	Número de Cadastrados no Semestre Anterior
ND	Número de Desistências
NIM	Número de Inserções na Mídia
NIMSA	Número de Inserções na Mídia no Semestre Anterior
NPFE	Número de Projetos Físico-Esportivos
NPFESA	Número de Projetos Físico-Esportivos no Semestre Anterior
NSC	Número de Servidores Convocados
NSCAEPC	Número de Servidores Capacitados Além do Exigido Pelo Cargo
NSP	Número de Servidores Presentes
NSR	Número de Solicitações Respondidas
NSRDP	Número de Solicitações Respondidas Dentro do Prazo
NST	Número de Solicitações Totais
NTA	Número Total de Avaliações
NTC	Número Total de Clientes
NTCS	Número Total de Capacitações Sugeridas
NTS	Número Total de Servidores
NV	Número de Vagas
NVO	Número de Vagas Ocupadas
O1	Oportunidade 1 = Parcerias
O2	Oportunidade 2 = Editais de Fomento
O3	Oportunidade 3 = Abertura de Vagas para Contratação de Servidores
O4	Oportunidade 4 = Aumento do Número de Alunos e Servidores

RH	Recursos Humanos
TC	Total de Clientes
TCAA	Total de Clientes no Ano Anterior
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
VI	Valor Investido

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Estratégias deliberadas e emergentes	32
FIGURA 2: Fases de aplicação do BSC	39
FIGURA 3: Vista aérea do setor esportivo da UNIFEI	57
FIGURA 4: Mapa Estratégico do CEFE	73

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Estrutura de um Painel de Bordo	36
QUADRO 2: Relação de estudos de aplicação do BSC x Perspectivas utilizadas	42
QUADRO 3: Desenvolvimento das fases da pesquisa-ação	51
QUADRO 4: Análise FFOA do CEFE	65
QUADRO 5: Relacionamento entre Perspectivas e Objetivos Estratégicos	72
QUADRO 6: Indicadores Resultantes para o Objetivo Estratégico 1	83
QUADRO 7: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 1	84
QUADRO 8: Indicador Resultante para o Objetivo Estratégico 2	85
QUADRO 9: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 2	86
QUADRO 10: Indicadores Resultantes para o Objetivo Estratégico 3	86
QUADRO 11: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 3	87
QUADRO 12: Indicadores Resultantes para o Objetivo Estratégico 4	89
QUADRO 13: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 4	90
QUADRO 14: Indicador Resultante para o Objetivo Estratégico 5	91
QUADRO 15: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 5	92
QUADRO 16: Indicador Resultante para o Objetivo Estratégico 6	93
QUADRO 17: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 6	94
QUADRO 18: Painel de Bordo	95

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Carga horária semanal e atividades compatíveis com a infraestrutura	59
TABELA 2: Matriz de relacionamento Forças/Fraquezas x Oportunidades/Ameaças ..	68
TABELA 3: Comparação de dados quantitativos entre 2012 e 2016	101
TABELA 4: Indicadores Resultantes, Metas e Resultados	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Gestão Pública	24
2.2 Gestão do Esporte e da Organização Esportiva	28
2.3 O Gerenciamento Estratégico	31
2.3.1 O Planejamento Estratégico	33
2.4 O <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.4.1 O BSC no Setor Público	43
2.4.2 O BSC na Instituição de Ensino e na Organização Esportiva	45
3 METODOLOGIA	47
3.1 Classificação da Pesquisa	47
3.2 Procedimento de Pesquisa	48
3.3 Coleta de Dados	52
3.4 Análise dos Dados	53
4 O BSC DO CEFE	54
4.1 O Centro de Educação Física e Esportes	54
4.1.1 Um Breve Histórico	54
4.1.2 Infraestrutura	57
4.1.3 Servidores	59
4.1.4 Clientes	61

4.1.5 Serviços	62
4.2 Construindo o BSC	64
4.2.1 Análise FFOA	64
4.2.2 Missão e Visão	69
4.2.3 Perspectivas do BSC	70
4.2.4 Objetivos Estratégicos	71
4.2.5 Ações Estratégicas	72
4.2.6 Indicadores	82
4.2.7 Documentos e Procedimentos Originados	97
5 ANÁLISE DOS DADOS	101
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICES	128

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, questões acerca da importância da atividade físico-esportiva na saúde e na qualidade de vida das pessoas já estão consolidadas no senso comum. Paralelamente, há também um consenso sobre os malefícios da inatividade física.

Segundo a *Organización Mundial de La Salud* (OMS, 2010), considerando-se o mundo como um todo, a inatividade física é o quarto maior fator de risco de mortalidade, resultando em aproximadamente 3,2 milhões de óbitos anuais. Com base nesse dado e no conhecimento científico sobre as possibilidades de intervenções favoráveis à saúde e à qualidade de vida por meio de atividades físico-esportivas, a OMS elaborou uma cartilha com recomendações mundiais sobre atividade física para a saúde, onde preconiza a difusão de políticas contra o sedentarismo (ou inatividade física) por meio de ações de promoção da atividade física (OMS, 2010).

Deforche et al. (2015) analisaram mudanças físicas e comportamentais relacionadas à saúde ocorridas na transição entre o último ano do ensino médio e os dois primeiros anos no ensino superior em alunos belgas e obtiveram dados preocupantes: ganho de peso médio de 2,7 Kg, aumento do sedentarismo e do consumo de álcool, além da redução no consumo de frutas e vegetais.

Ao estudarem a atividade física em universitários brasileiros, Oliveira et al. (2014) identificaram ampla variabilidade na prevalência de inatividade física entre diferentes instituições de ensino superior (de 13,8% a 65%) e constataram que há grande necessidade por políticas de promoção de atividades físico-esportivas com foco na saúde e na qualidade de vida por parte da administração universitária, com viés na prevenção e no tratamento de doenças e dos fatores de risco associados. Outros dados relevantes da mesma pesquisa foram a predominância de inatividade física no sexo feminino em relação ao masculino e a falta de tempo como motivo determinante para o sedentarismo.

No Brasil, a Política Nacional do Esporte define três vertentes de atuação governamental para promoção de atividades físico-esportivas (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2005):

- Esporte Educacional, passível de ensino de habilidades e capacidades físicas e mentais, cujo foco é pedagógico para formação do cidadão com toda a complexidade humana (educação moral, cívica, social e empreendedora);
- Esporte Participação, que objetiva a recreação de forma lúdica por meio do lazer, onde é passível a atuação focada em objetivos de saúde e qualidade de vida; e
- Esporte Rendimento, este orientado à formação do atleta de alto rendimento esportivo, o qual representa municípios, estados e até mesmo o país em competições esportivas.

A seguir, apresentar-se-á o caso do setor esportivo da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), o qual não possui uma política de promoção ao esporte bem definida, ou seja, não há institucionalização da função do setor e de seus objetivos. Além disso, o diagnóstico gerencial aponta dificuldades que buscarão ser solucionadas por este estudo, visando trazer resultados que beneficiem os clientes que utilizam os serviços ofertados como forma de melhorar a saúde, a qualidade de vida, a educação e/ou o rendimento esportivo.

A UNIFEI é uma entidade pública cuja missão declarada em seu Regimento Geral (UNIFEI, 2016, p. 4) é:

Ser uma Universidade que valoriza e busca a autonomia, a sustentabilidade e a melhoria em todas as suas atividades para o bem-estar da humanidade, sendo um elemento essencial para o desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro e o progresso social, econômico e cultural das regiões onde atua, por meio da geração, disseminação e aplicação do conhecimento; da formação de profissionais de alto nível; do exercício da boa gestão e da responsabilidade social.

Focada nessa missão, a Universidade tem que gerenciar a formação de profissionais e pesquisadores altamente capacitados, a produção científica de qualidade e o retorno à sociedade (seja através de conhecimento, seja por meio de novas tecnologias e inovações que promovam o desenvolvimento econômico-social).

O setor esportivo da UNIFEI, que abrange uma área de 88 mil metros quadrados do campus de Itajubá, é a organização responsável pela promoção da Educação Física e dos Esportes na universidade. Nesse espaço é prestado quase todo o serviço do setor: coordenação, execução e apoio a diversas atividades físico-esportivas; além do serviço administrativo (burocrático) interno da unidade.

Até o início de 2010, o setor esportivo da UNIFEI era gerenciado por servidores técnico-administrativos, os quais tinham como atribuição principal o controle de uso das dependências esportivas e o controle do empréstimo de material esportivo. De forma geral, quem promovia o esporte eram os próprios alunos por meio da Associação Atlética Acadêmica (AAA) da UNIFEI.

Visando uma reestruturação na gestão do setor esportivo, a administração da UNIFEI decidiu por contratar dois Técnicos Desportivos e um Docente em Educação Física, os quais foram incumbidos de iniciar uma nova gestão do setor no início de 2010. No início de 2011, mais dois Técnicos Desportivos foram contratados para compor essa equipe gestora.

As primeiras dificuldades encontradas pela nova gestão do setor esportivo estavam relacionadas à falta de contato entre as gestões antiga e a nova. Essa ausência de transição entre as gestões provocou algumas perdas importantes: a experiência adquirida em anos à frente da gestão do setor esportivo não foi passada adiante; procedimentos operacionais internos se perderam; modelos de documentos não foram salvos; todo o conhecimento se perdeu na saída da antiga gestão.

Assim, a nova gestão que assumiu em 2010 vivenciou um início do zero: foi preciso criar um regimento interno, procedimentos operacionais; aprender processos burocráticos internos específicos a cada situação; enfim, estruturar-se conforme a demanda exigia.

Desde então a gestão está a cargo de Profissionais de Educação Física e os trabalhos realizados nesse sentido caminharam dentro das possibilidades de cada gestor que passou pela chefia do setor. À época, a única diretriz estabelecida pela reitoria em exercício (gestão 2009-2012) era para que fossem atendidas as demandas da Associação Atlética Acadêmica da UNIFEI em termos de melhorias no rendimento esportivo; ainda assim, essa diretriz não estava documentada (institucionalizada).

Entre 2010 e 2015, os Técnicos Desportivos observaram empiricamente uma redução crescente na quantidade de interessados pela prática físico-esportiva, tanto por parte dos alunos quanto por parte dos servidores – uma provável consequência dos problemas gerenciais, os quais não possibilitavam nem uma continuidade no planejamento estratégico e nem uma oferta multifacetada de serviços focados em mais de uma vertente do esporte, o que poderia abarcar novos segmentos de clientes.

Em setembro de 2015, o próprio pesquisador decidiu-se por verificar como os setores esportivos de outras instituições de ensino eram gerenciados e estruturados. Buscando-se nos sites institucionais, constatou-se que a maioria das universidades públicas da região sudeste do Brasil (21 de 27) oferece o curso de Educação Física e a gestão da respectiva organização esportiva fica relacionada ao próprio curso de EF. Em quatro das seis universidades que não possuem curso de EF, a organização esportiva fica a cargo da Pró-Reitoria de Extensão; em uma fica a cargo da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e, na UNIFEI, estava sob a chefia da Divisão de Assuntos Comunitários, subordinada à Diretoria de Pessoal. No primeiro caso (onde há graduação em EF), as organizações esportivas funcionam como um laboratório didático, diretamente relacionado às atividades fim da universidade (ensino, pesquisa e extensão). No segundo caso (onde não há curso de EF), há uma indefinição estrutural – se não é laboratório didático, como seria estruturalmente configurado esse setor?

Os fatos acima vão ao encontro das limitações gerenciais atualmente apontadas sobre o modelo burocrático gerencial tradicionalmente adotado pelas instituições públicas brasileiras, caracterizado por centralização de poder e autoridade, imediatismo de ações com foco político e cultura organizacional de manutenção do *status quo* que desestimula mudanças e impõe barreiras à inovação.

Nesse sentido, estudos que fundamentam essa pesquisa têm embasado a necessidade de adoção da gestão que permite o planejamento estratégico de longo prazo, ao focar-se nos resultados, principalmente aqueles negligenciados pela burocracia gerencial tradicional: foco no cliente (satisfação), na redução de gastos (eficiência), na valorização dos recursos humanos (motivação) e na maximização dos resultados (eficácia).

Ao assumir a chefia do setor esportivo em 2013, o servidor Rafael Vieira (Técnico Desportivo), que também é o pesquisador deste estudo, deparou-se com diversas dificuldades além da já citada falta de padronização de procedimentos que resultava em ineficiência e ineficácia. Por meio da vivência no gerenciamento diário do setor, identificou-se como principais obstáculos ao seu crescimento/desenvolvimento:

- Indefinição do papel institucional (missão) do setor esportivo na universidade – após quatro anos trabalhando em prol da diretriz estabelecida pela gestão 2009-2012 (foco no rendimento esportivo), todo o trabalho do setor foi interrompido e redirecionado para a diretriz estabelecida pela nova reitoria que assumiu mandato em 2013 – gestão 2013-2016 (focar as ações do setor

esportivo na saúde e na qualidade de vida), fato que gerou descontentamento dos alunos membros da AAA e desmotivação dos servidores no cargo Técnico Desportivo devido à descontinuidade do trabalho;

- Indefinição estrutural do setor esportivo no organograma institucional – como a UNIFEI não tem curso de Educação Física (EF), o setor não pode ser caracterizado como um laboratório didático, pois não está atrelado às atividades fim da universidade (ensino, pesquisa e extensão) e também não é um departamento estritamente administrativo, pois apesar de ocorrerem atividades administrativas, há, principalmente, atividades técnicas (orientação de práticas físico-esportivas). Essa indefinição traz dificuldades diversas em relação à concorrência a editais de fomento, uma vez que o setor não tem definida sua relevância institucional; e em relação à burocracia administrativa de forma geral, pois a UNIFEI utiliza um Sistema Integrado de Gestão informatizado onde o setor esportivo inexistente, o que emperra processos e resulta em falta de autonomia em procedimentos simples a outros setores;
- Indefinição da visão de futuro – não se sabe o que o setor almeja alcançar (onde o setor pretende chegar?);
- Indefinição de orçamento e de políticas de descentralização orçamentária para o setor esportivo;
- Escassez de recursos operacionais gerais;
- Imagem negativa do setor perante o público e a administração universitária;
- Falta de autonomia para tomada de decisões em questões relativas ao setor; e
- Falta de métricas de avaliação e controle de resultados.

Dessa forma, com tantos obstáculos e incertezas, não era possível estabelecer ações que levassem a uma meta de longo prazo, ou seja, não era factível traçar uma estratégia de gestão. Por isso, a gestão atual obrigava-se a manter um caráter de gestão de curto prazo, apenas atendendo a demandas imediatistas, o que dificultava o crescimento e o desenvolvimento do setor.

Um dos instrumentos que possibilita focar-se nos resultados a partir da mensuração do desempenho estratégico organizacional é o *Balanced Scorecard* (BSC); um método consolidado que surgiu justamente para possibilitar valoração tanto de ativos tangíveis (palpáveis/objetivos/concretos) quanto ativos intangíveis (subjativos). Ele revela desempenhos

(financeiros e não financeiros) de uma organização, permitindo gerir com base na estratégia. Para isso, os criadores da metodologia, Kaplan e Norton, propõem a criação de indicadores em quatro dimensões básicas: financeira; cliente; processos internos; e aprendizado e crescimento; todas elas norteadas pela missão da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Pensando-se nisso, chega-se à seguinte questão: seria o *Balanced Scorecard* um método aplicável ao Centro de Educação Física e Esportes? Se sim, como estruturá-lo para aplicação no CEFE da UNIFEI?

Chaer, Azevedo e Bonifácio (2009) apresentam o BSC como uma metodologia aplicada ao setor público com sucesso no mundo todo.

Machado e Ruppenthal (2013) afirmam que as organizações públicas precisam trabalhar com avaliação e resultados, pois assim os servidores têm maior entendimento do significado de seu trabalho para a instituição, sentindo-se mais engajados, o que gera um ciclo benéfico de estipulação-perseguição de metas.

Sabe-se que a abordagem metodológica que Kaplan e Norton originalmente propõem ao BSC foi criada para aplicação em grandes empresas do setor privado e que casos de aplicação no contexto público demandam adaptações diversas (KAPLAN; NORTON, 2000). Hipoteticamente, o BSC seria aplicável ao setor esportivo da UNIFEI, desde que seja devidamente adaptado à sua realidade: por se tratar de uma organização pública sem fins lucrativos, a principal adaptação esperada seria dar maior relevância à perspectiva do cliente em detrimento das outras perspectivas, uma vez que o setor tem como foco de atuação a oferta de serviços.

Então, justifica-se o estudo pelo fato de que ao assumir a gestão do setor em 2010, os novos servidores não receberam treinamento ou qualquer suporte que apoiasse algum tipo de continuidade do trabalho que até então ocorria no setor. Isso posto, é evidente que um planejamento parametrizado pelo BSC será de grande valia para maior organização do setor, visto que até então nenhum instrumento de gestão tem sido utilizado. Além disso, o modelo estruturado para aplicação poderá ser replicável a outras organizações cujas especificidades se assemelhem àquelas do setor esportivo da UNIFEI. Contudo, espera-se que a contínua e crescente satisfação dos clientes que frequentam o setor esportivo seja a maior contribuição deste projeto.

Portanto, o objetivo geral deste estudo é proporcionar o gerenciamento estratégico do setor esportivo da Universidade de Federal de Itajubá por meio da aplicação do *Balanced Scorecard*. Como objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar no setor esportivo informações relativas à missão, visão, estratégia e objetivos;
- Analisar a possibilidade de aplicação da abordagem metodológica do *Balanced Scorecard* focado nas quatro perspectivas originais, com destaque à perspectiva do cliente;
- Estabelecer indicadores de desempenho adequados aos objetivos estabelecidos e realizar sua medição durante um semestre letivo, avaliando a contribuição dos resultados no gerenciamento estratégico do setor; e
- Conceber o BSC do setor esportivo como produto final do estudo, aplicável ciclicamente por futuros gestores.

O estudo mostra-se relevante para a Instituição (UNIFEI), para o setor esportivo (CEFE), para seus clientes (alunos, servidores e visitantes) e para a sociedade (Itajubá e microrregião), uma vez que possibilitará a adoção de parâmetros eficientes e eficazes de gestão, maximizando o retorno dos investimentos no setor.

Na visão institucional, ter um setor que atinge seus objetivos estratégicos é altamente relevante. Além disso, o aumento da participação de alunos e servidores nos projetos físico-esportivos – consequência esperada das melhorias implantadas – tem a capacidade de trazer um grande retorno em termos de saúde e qualidade de vida, o que pode melhorar os ambientes de trabalho e de aulas, além de reduzir os afastamentos por motivos de saúde, tanto de servidores (do trabalho) quanto de alunos (das aulas).

Do ponto de vista administrativo do CEFE, estarão bem definidos qual a missão do setor, qual sua visão de futuro, quais estratégias serão adotadas e como fazer para atingir os objetivos, o que é relevante tanto por auxiliar a gestão quanto por fortalecer o relacionamento com a alta administração em prol de metas institucionais.

Sob a óptica dos clientes, a relevância está na percepção de melhoria da qualidade dos serviços (aumento da satisfação), no aumento da variedade de atividades orientadas, na maior capacidade de atendimento às demandas, no crescimento da adesão às atividades físico-esportivas e no alcance de resultados individuais e coletivos.

Do ponto de vista da sociedade e da alta administração universitária, há grande relevância na transparência proporcionada pela aplicação do BSC: a publicação dos resultados oportuniza demonstrar o retorno dos investimentos de forma objetiva, o que pode fortalecer a imagem do setor tanto externamente (para a sociedade) quanto internamente (para os clientes e para a administração universitária que investe no setor).

Para finalizar a Introdução, apresenta-se a estrutura que compõe este estudo continuamente ao Capítulo 1:

- Capítulo 2, Fundamentação Teórica: são conceituados e contextualizados os temas Gestão Pública, Gestão do Esporte, Gestão da Organização Esportiva, Gerenciamento Estratégico, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* no Setor Público, *Balanced Scorecard* na Instituição de Ensino e *Balanced Scorecard* na Organização Esportiva;
- Capítulo 3, Metodologia: o estudo é classificado quanto ao tipo, natureza, abordagem e procedimentos; e definidos os processos de coleta e análise de dados;
- Capítulo 4, O BSC do CEFE: aborda-se o estudo propriamente dito, caracterizando-se detalhadamente o objeto de estudo com suas particularidades; seguido por diagnóstico da situação encontrada anteriormente à aplicação do estudo; finalizado pela proposta de intervenção com estruturação e aplicação do BSC;
- Capítulo 5, Análise dos Dados: são analisados os dados colhidos para o BSC do CEFE e comparados a dados obtidos da pesquisa documental;
- Capítulo 6, Considerações Finais: são retomadas as questões do estudo para discussão e confronto aos resultados; além de apresentação de limitações e sugestões a futuros estudos;
- Referências: apresenta-se o referencial que embasa o presente estudo, o qual é composto por 107 referências, sendo 25,2% internacionais e 63,5% recentes em até 10 anos; e
- Apêndices: são apresentados documentos, procedimentos e outros produtos originários da aplicação do BSC no CEFE.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os autores e as teorias da Administração que embasam os conceitos adotados e defendidos neste estudo.

Iniciando-se pela Gestão Pública, esta será conceituada e contextualizada à realidade atual da gestão pública brasileira, suas particularidades e carências, até culminar na gestão pública universitária.

No segundo subitem a ser fundamentado, Gestão do Esporte e da Organização Esportiva, ambos serão conceitualmente diferenciados – de um lado a gestão do esporte (ou esportiva) e do outro a gestão da organização esportiva – e logo relacionados à realidade das instituições públicas de ensino superior, incluída a realidade da UNIFEI.

O Gerenciamento Estratégico, terceiro subitem, fará o elo de ligação entre as carências gerenciais apontadas no subitem Gestão Pública e as necessidades gerenciais expostas no subitem Gestão do Esporte e da Organização Esportiva (remetendo também às dificuldades gerenciais citadas na Introdução) e, ainda, conduz o leitor ao quarto e último subitem, O *Balanced Scorecard*, onde a metodologia do BSC é apresentada como possível solução.

Segundo Amatucci (2002), administrar é se responsabilizar pelo trabalho de outros, ou seja, motivar, comandar, organizar, controlar e avaliar outros trabalhadores, focando-se sempre nos objetivos da organização, os quais podem ser formulados pelo próprio administrador.

Administrar também envolve planejamento, organização, coordenação, direção e controle de recursos; tudo isso direcionado a objetivos estabelecidos (BÄCHTOLD, 2008).

De acordo com Dias (2002), gestão é algo mais amplo que administrar, que engloba a administração como uma dentre várias funções de gestão: “é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”.

Apesar da distinção proposta por teóricos da Administração, neste estudo, considerar-se-ão administração e gestão como sinônimos, tal como proposto por Chelladurai (2009), devido à indistinção encontrada entre os termos, principalmente na literatura que os relacionam à Educação Física e ao Esporte.

2.1 Gestão Pública

A gestão pública, estigmatizada na sociedade brasileira como máquina pública que emperra o avanço e o progresso da nação devido à opressão, à politicagem e à corrupção, tem evoluído em busca de sua missão primordial: gerenciar o que é público para servir ao público.

Ao longo desse processo evolutivo, teóricos e gestores de organizações públicas têm inovado ao adotar modelos, padrões e instrumentos que se mostraram positivos na gestão privada, cujas mutações adaptativas ocorrem muito mais rapidamente. Dessa forma, a gestão pública passa por um momento no qual busca apropriar-se de boas práticas de gestão, que a conduzam ao ideal de servir mais e servir melhor, a custos menores e com transparência.

Saldanha (2006) conceitua gestão pública como o instrumento utilizado pelo Estado para executar suas políticas de governo. Portanto, há um período de tempo definido: a duração do mandato. Ainda segundo o autor, cabe à gestão pública traduzir a missão, planejar e controlar, administrar recursos, direcionar cada setor organizacional à meta da organização e tomar decisões; tudo isso objetivando o bem comum da coletividade por meio da defesa, da manutenção e melhoramento de bens e serviços e do atendimento aos interesses da coletividade.

Afim de diferenciar administração pública da administração privada, Saldanha (2006) cita o regimento por leis (recursos humanos, compras, contratações e obtenção de recursos financeiros) e expõe algumas outras divergências sob três aspectos:

- Aspecto Político: enquanto no âmbito privado o processo de decisão tem autonomia e sofre pouco impacto político; no âmbito público esse processo é fortemente influenciado por ingerências políticas e gera impacto político independentemente de os resultados das decisões serem bons ou maus;
- Aspecto Econômico: enquanto o setor privado é competitivo, visa o lucro e afere resultados, tendo na rentabilidade o fator de crescimento e sobrevivência; no setor público não há competição por mercado, visa-se o bem-estar social e boa parte dos resultados não é mensurável, tornando a rentabilidade desnecessária; e
- Aspecto Organizacional: enquanto organizações privadas têm maior autocontrole, objetivos majoritariamente econômicos, maior autonomia, setores com funções específicas, bancos de dados eficazes, estabilidade gerencial e risco no uso de

capital; em organizações públicas há grandes interferências externas, objetivos econômicos e sociais, dependência de outros órgãos, setores com funções múltiplas, bancos de dados inexistentes ou ineficientes, instabilidade gerencial (alta rotatividade) e irresponsabilidade sobre o uso de capital (não assume-se risco próprio).

De acordo com Valadares e Emmendoerfer (2015), a administração pública brasileira se utilizou principalmente de três modelos de gestão relevantes ao longo da história do país:

- Modelo Patrimonial: administra-se com base nos interesses da classe dominante e os relacionamentos públicos são caracterizados por indiferenciação entre público e privado, centralização de poder no governante, personalismo, não profissionalização da gestão e tendência à corrupção. Dominou a gestão pública até a década de 1930;
- Modelo Burocrático: surgiu no Brasil em 1935 com a proposta de reforma da administração pública em virtude da demanda por profissionalização advinda da industrialização e da urbanização. Implantou-se por meio de decretos-lei que se caracterizam por princípios de planejamento, expansão, meritocracia, diretrizes para classificação de cargos e criação de ministérios; e
- Modelo Gerencial: incorporado na década de 1960 para modernizar a gestão pública, caracteriza-se por utilizar instrumentos gerenciais da iniciativa privada a fim de proporcionar planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências, controle e investimento.

Há, ainda, um modelo gerencial relativamente recente na administração pública apresentado por Lima (2010): a Nova Gestão Pública, que preza pela avaliação e monitoramento de resultados a fim de gerar valor público, produzindo uma cultura de trabalho a favor da concretização de objetivos públicos coletivamente planejados. Esse modelo deve abarcar quatro princípios: melhorar as decisões políticas (planejamento estratégico); melhorar a distribuição de gastos (orçamento); melhorar a gestão das instituições e programas (aprendizagem); e melhorar a prestação de contas (transparência democrática).

Bresser-Pereira (1996) reconhece que a administração pública deva utilizar os pontos positivos do modelo burocrático (o regimento por leis que combate o clientelismo e o personalismo), unindo-os aos benefícios do modelo gerencial: recompensar o mérito dos

servidores e não limitar a inovação incentivando a criatividade, promovendo maior eficiência nas ações do Estado.

Eficiência essa que é determinada por leis, as quais regimentam o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, onde se situam as instituições públicas de ensino superior. Vide o segundo artigo da Lei nº 9.784 que, segundo Brasil (1999), diz: “a Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência”.

Em relação à eficácia, Catelli (2000) defende que a gestão pública é direta e positivamente influenciada por: gestores competentes; modelos de gestão adequados às particularidades da organização; sistemas de informação eficientes no processo de comunicação entre governo e sociedade e na oferta de dados para avaliação e tomadas de decisão; e sistemas de controladoria interna.

Segundo Martins (2007), há necessidade de se elaborar instrumentos que possibilitem mensurar os indicadores de eficácia das ações traçadas como parte do planejamento estratégico.

Com relação ao planejamento, Saldanha (2006) cita quatro tipos de planejamento governamental:

- Planejamento Tradicional: a organização não expõe sua missão e nem mesmo a persegue, adotando uma visão estática que não leva em conta as influências externas, as demandas atuais ou futuras;
- Planejamento Estratégico: trata da adoção de ações de longo prazo através de processos contínuos de avaliação-adaptação-reaplicação, os quais evoluem em função da missão da organização;
- Planejamento Estratégico Situacional: aplica-se geralmente quando a organização exige decisões rápidas, demandando ações específicas para cada situação, apesar de haver uma característica predominante no planejamento geral; e
- Planejamento Participativo: forma política de planejar, onde um grande número de sujeitos participa do processo de tomada de decisão em benefício da maioria da população.

Teixeira e Santana (1994) chamaram atenção para a deficiência dos sistemas de avaliação de desempenho na gestão pública, uma vez que estes não levavam em consideração

a performance alcançada nos serviços executados. Neste sentido, daquele momento até os dias de hoje, algumas ações têm sido realizadas com êxito, inclusive com o uso do BSC.

Abrucio (2007, p. 82) afirma que a gestão orientada a resultados é a “principal arma em prol da efetividade das políticas públicas”, apesar de ter uso restrito devido ao desconhecimento e à baixa adesão pela classe política.

Jeannot e Bezes (2016), ao estudar as reformas na administração pública europeia, confirmam a tendência de ascensão mundial da gestão orientada por objetivos com o uso de variados instrumentos de gestão que favorecem o planejamento estratégico no setor público.

Fato corroborado por Araújo (2009), que estudou a gestão orientada por objetivos no setor público em Portugal e diz que o uso de instrumentos de aferição do desempenho resulta em benefícios perceptíveis em três vertentes: maior eficiência e eficácia na gestão e na oferta de serviços; maior nível de responsabilização e capacidade de controle; maior capacidade de redução de custo e consumo.

No mesmo sentido, Thoenig (2014) analisou como a avaliação de resultados proporciona dados que se traduzem em conhecimento capaz de embasar reformas na gestão pública em todo o globo. Segundo o autor, boas práticas de avaliação de desempenho que levam ao aprendizado constante estão conduzindo a reformas no setor público, tendendo à singularidade e à simplificação das instituições públicas mundiais.

Deve-se, portanto, criar indicadores de desempenho do serviço público, os quais sejam mensuráveis e possam nortear o planejamento estratégico das políticas públicas (TEIXEIRA; SANTANA, 1994).

Observa-se, entretanto, que a gestão pública brasileira ainda apresenta grandes barreiras à inovação, ao planejamento de longo prazo, à eficiência e à eficácia: o servidor público é estimulado a trabalhar seguindo legislações rígidas que não se preocupam com o resultado (desempenho), mas sim com o seguimento das normas e obediência à hierarquia; há uma forte cultura de desestímulo à criatividade e à mudança (imperam o conformismo); o planejamento das políticas públicas é imediatista e visa propagandear ações políticas dos governos atuantes; não há garantias em relação aos orçamentos, o que coíbe ações de longo prazo (deveria ser motivada a sustentabilidade financeira); a centralização de poder em poucas autoridades exclui a maioria dos servidores dos processos decisórios e inibe o compartilhamento de novas ideias (SOARES, 2009).

No que se refere à gestão pública universitária, Severino (2008) afirma que esta sofre entre a necessidade de inovar para atender novas demandas e se manter competitiva no mercado e a necessidade conservadora de atender à sua função de instituição social, promotora do ensino, da pesquisa e da extensão e condutora do processo de emancipação da sociedade. O autor observa, ainda, que há forte pressão da sociedade por transparência, reclamando retorno sobre o financiamento público investido e por soluções para os problemas da vida social.

Durham (1989) complementa, ao expor os desafios relativos à autonomia das universidades públicas brasileiras: a falta de autonomia que predominou ao longo da história nacional levou essas instituições à onerosidade e à ineficiência ao permitir irresponsabilidade administrativa e impossibilitar a priorização de recursos; em contrapartida, o ganho de autonomia financeira das universidades públicas pode trazer mais problemas que soluções, pois possibilita interferências muito abrangentes sobre os recursos, tais como intervenção sobre salários de servidores, tornando necessária a criação de políticas de priorização que dependem quase que exclusivamente da gestão em exercício, o que pode dinamitar planejamentos de longo prazo.

2.2 Gestão do Esporte e da Organização Esportiva

O fenômeno Esporte é algo universalmente complexo e grandioso que transcende a simples prática do jogo. Caminha entre a participação no jogo de fim de semana e a torcida pela tela da televisão; entre a compra da camiseta estampada com o nome do ídolo e a paquera com a pessoa que corre na esteira da academia; entre o choro da derrota e as mesmas lágrimas na vitória.

O Esporte envolve sim a prática, mas extrapola o campo e o atleta. Trata-se de uma multiplicidade de relacionamentos. Para se ter uma ideia, exemplificando-se superficialmente pelo futebol, temos: o campo, o clube, os atletas, o técnico e sua equipe multidisciplinar (médicos, psicólogos, massagistas, etc.), os dirigentes, os torcedores, os consumidores e os fabricantes dos produtos relacionados à equipe; tudo isso envolvendo gestão do esporte e gestão de organizações esportivas.

Nolasco et al. (2006) fazem uma diferenciação entre gestão da organização esportiva e gestão esportiva (ou gestão do esporte), sendo que esta última é relacionada à gerência de atividades esportivas; ou seja, a gestão do esporte é o modo como o esporte será tratado em determinada organização esportiva.

Segundo Bastos (2003), no Brasil a gestão esportiva surgiu visando melhor desempenho nas olimpíadas, voltada principalmente ao alto rendimento esportivo, com atuação principalmente em clubes esportivos.

No tocante à gestão esportiva nas Instituições Públicas de Ensino Superior, em setembro de 2015, o pesquisador do presente estudo fez uma busca nos sites institucionais das 27 universidades públicas do sudeste e constatou que: oito previam a promoção do esporte em seus respectivos Estatutos e Regimentos Gerais; seis apenas nos Regimentos Gerais; cinco apenas nos Estatutos; duas somente nos Planos de Desenvolvimento Institucional; uma apenas no Plano Orientador; duas não mencionavam em seus documentos oficiais (estatuto e regimento geral); e três não apresentavam Estatutos ou Regimentos Gerais. Nenhum dos documentos citados especificava a política de esportes adotada pela Instituição. Todos aqueles que mencionaram promoção ou fomento ao esporte o faziam de forma superficial sem determinar ações políticas ou diretrizes.

Nesse sentido, Galindo (2010) defende, tal qual proposto por meio da Política Nacional do Esporte (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2005), que a gestão pública do esporte deva ser equilibrada, atuando-se igualmente sobre três pilares: Esporte Educacional (voltado ao ensino cívico e moral); Esporte Participação (voltado à integração social, ao lazer, à saúde e à qualidade de vida); e Esporte Rendimento (voltado ao desempenho atlético e à formação de atletas para as competições formais).

Com relação à gestão esportiva na UNIFEI, inicialmente foi trabalhado o Esporte Rendimento (diretriz da gestão 2009-2012) e posteriormente o Esporte Participação (diretriz da gestão iniciada em 2013). Na visão dos Técnicos Desportivos que atuam no CEFE, deveria haver um equilíbrio prioritário entre Esporte Educacional e Esporte Participação, visto que os clientes do CEFE buscam as atividades físico-esportivas como oportunidade de aprendizado na formação pessoal para a vida, como intermediador no processo de integração social e como forma de lazer que oportuniza ganhos de saúde e de qualidade de vida. Já o Esporte Rendimento ficaria em segundo plano, pois na realidade da UNIFEI são poucos os universitários em condições de se manter no patamar de alto desempenho esportivo devido ao conflito existente

entre a alta exigência acadêmica dos cursos da UNIFEI e o investimento necessário ao alto rendimento atlético (tempo de treino e recursos diversos).

Já com relação à organização esportiva, de acordo com Cárdenas e Feuerschütte (2014), é o local onde a prática esportiva é gerenciada. Dessa forma, consideram-se organizações esportivas clubes, academias, centros esportivos, espaços públicos, federações, associações, empresas privadas, enfim, empreendimentos que administram práticas esportivas em geral.

As organizações esportivas podem ser segmentadas em três setores distintos, mas que operam interligadamente: setor público – responsável pelas políticas esportivas e pelo fomento ao esporte; setor de voluntariado/sem fins lucrativos – responsável pela normatização e pela oportunização da prática amadora; e setor profissional/comercial – responsável pela prática profissional, pelo comércio midiático e de equipamentos esportivos (HOYE et al., 2015).

Rocha e Bastos (2011) complementam afirmando que a organização esportiva não deve ser compreendida como aquela que administra a prática estritamente esportiva, devendo incluir outras práticas físicas relacionadas ao *fitness*, à recreação e ao lazer.

Hoye et al. (2015) dizem, ainda, que a gestão da organização esportiva lida com planejamento estratégico, gestão de recursos humanos e gestão financeira, envolvendo o uso de instrumentos e técnicas de gestão comuns às modernas organizações governamentais, sem fins lucrativos e também do mundo dos negócios.

Dessa forma, a gestão da organização esportiva se assemelha à gestão de qualquer empresa, considerando-se apenas suas particularidades administrativas: tamanho físico/estrutural (pequena/média/grande); quantidade de pessoal, finalidade (lucro/sem fins lucrativos), pública/privada, produto/serviço, entre outros.

Portanto, pode-se dizer que o Centro de Educação Física e Esportes é uma organização esportiva – agrupamento de pessoas que objetiva alguma manifestação físico-esportiva – que tem como particularidades administrativas ser um setor dentro de uma instituição pública de ensino superior, cujos serviços não estão atrelados ao ensino, à pesquisa, à extensão ou à administração universitária; e que tem como principal beneficiário (cliente) o aluno universitário.

2.3 O Gerenciamento Estratégico

Todas as organizações, para se manterem vivas, necessitam do gerenciamento estratégico, ainda que em níveis de complexidade diversos. É essencial que o gestor desenvolva ou aproprie-se de métodos de pensar sua organização estrategicamente, assim como um técnico esportivo traça estratégias para vencer determinadas equipes adversárias: quem são os concorrentes (adversários), quais suas forças a serem anuladas/superadas, quais suas fraquezas que poderão ser exploradas, qual o plano para que no longo prazo (fim do campeonato) nossa própria organização (equipe) esteja entre as melhores (lugar no pódio). Assim, o gerenciamento estratégico é a ferramenta que, se bem utilizada, facilitará o caminho para o sucesso da organização.

Segundo Morden (2016), o gerenciamento estratégico e o planejamento estratégico, ao conceberem a estratégia e os planos de ação e os colocar em prática, são a chave para o processo de tomada de decisão na gestão de qualquer tipo de organização.

De acordo com Gonçalves e Meirelles (2001), o gerenciamento estratégico surgiu como uma evolução teórica mais ampla do planejamento estratégico, na qual considera que a visão estratégica global da organização devesse estar relacionada a todos os seus níveis funcionais.

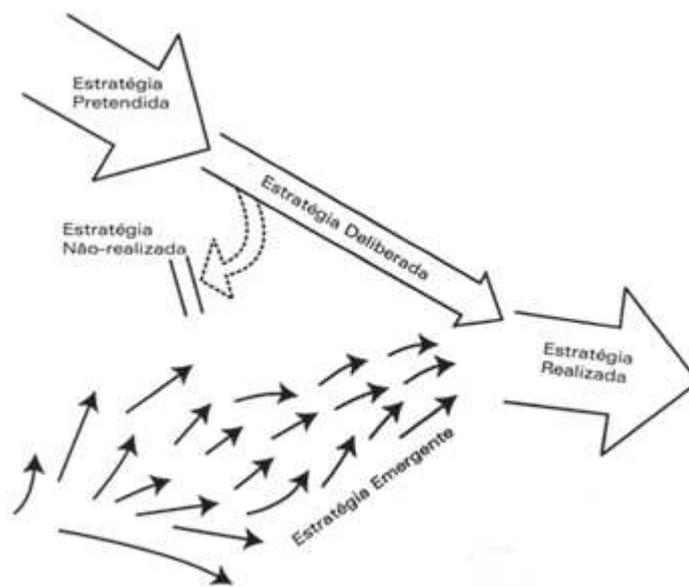
Dess, Lumpkin e Taylor (2003) definem o gerenciamento estratégico como o conjunto de ações (análises, decisões e planos de ação) que uma organização adota para criar vantagens competitivas e mantê-las.

Oliveira (2005, p. 94) complementa ao conceituar administração estratégica como:

...uma administração moderna que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, todo o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa, e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, sustentada pela maximização das relações interpessoais. [...] Ela é evolutiva, porque seus princípios estão em constante evolução, seja de maneira global, seja conceituada por cada um de seus cinco componentes (planejamento, organização, processo diretivo, avaliação e interações pessoais).

Portanto, o gerenciamento estratégico requer o uso de diferentes abordagens estratégicas (FIGURA 1): a estratégia pretendida, aquela vista como um plano para o futuro, normalmente não é integralmente realizada; caracterizando a estratégia deliberada; esta, por sua vez, sofre influências de padrões não expressamente pretendidos (estratégia emergente baseada em experiência passada), culminando na estratégia realizada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

FIGURA 1: Estratégias Deliberadas e Emergentes.



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19).

Mintzberg (1998) explica que a elaboração de uma estratégia unicamente deliberada impossibilita a aprendizagem e que uma estratégia exclusivamente emergente veta o controle. Segundo o autor, as estratégias mais eficazes combinam controle e deliberação com flexibilidade e aprendizagem organizacional.

Assim, pode-se dizer que o gerenciamento estratégico é o meio pelo qual a estratégia é concebida e implementada, utilizando-se, para isso, de decisões, processos e ações capazes de nortear a gestão de forma integrada aos seus objetivos (JENKINS; AMBROSINI; COLLIER, 2016).

2.3.1 O Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é um instrumento administrativo que traduz os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, por meio da observação do ambiente da organização, buscando-se direcionar as ações gerenciais ao cumprimento da missão estabelecida (ALMEIDA; FISCHMANN, 1991).

O conceito “planejamento estratégico” utilizado no mundo corporativo se originou relacionado às habilidades necessárias para resolver problemas complexos, tomar decisões difíceis e antever projeções futuras – comuns ao nível estratégico; sendo posteriormente ampliado para considerar ações em todos os níveis organizacionais (BOOTH, 2016).

Almeida e Fischmann (1991) estabelecem que: políticas são diretrizes para decisões repetitivas embasadas na estratégia organizacional; objetivos são atributos palpáveis que a organização busca para atingir a estratégia; e metas são atribuições de valor dadas aos objetivos, cuja quantificação afere a viabilidade dos objetivos traçados.

A avaliação do ambiente, de acordo com Almeida e Fischmann (1991), é uma importante etapa do processo de planejamento estratégico, a qual consiste na exposição dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças; e deve considerar:

- Perspectiva da economia (previsão do futuro econômico): se favorece ou não determinado segmento;
- Mercado potencial: refere-se ao consumo ideal do produto/serviço em relação aos clientes potenciais;
- Mercado total: refere-se ao consumo real total do produto/serviço (local, nacional, internacional);
- Concorrência: informações gerais e específicas sobre a concorrência;
- Perspectiva de modas e costumes: refere-se à previsão das alterações nos padrões comportamentais de consumo; e
- Aspirações de funcionários e acionistas: refere-se a benefícios proporcionados pela organização.

Gaj (1990) afirma que quando não se planeja de forma adequada, corre-se o risco de seguir em direção a futuros malquistos. O autor comenta, ainda, que apenas uma estratégia de

longo prazo objetiva é capaz de direcionar as missões acima de ambições e desejos individuais e de grupos.

Assim, expõem-se situações (“pré-requisitos”) onde a implantação da estratégia se faz necessária/desejável (GAJ, 1990):

- Fatores Externos: governo onde há incerteza e mudanças; política de indefinição; leis complicadas e desconhecidas; economia instável e inflacionária; indústria/serviços instável com novos concorrentes; tecnologia com mudanças aceleradas; concorrência de produtos substitutos ou nacional/internacional; clientes múltiplos e de relacionamento instável; fornecedores instáveis; e ambiente geral turbulento e imprevisível; e
- Fatores Internos: organização integrada lateralmente (não departamentalizada); estrutura de unidade de negócios (equipes de projetos); direção participativa; foco na ação (não no processo); sistema focado na estratégia; atitude de resposta em tempo real (adaptação); abordagem de sistemas computadorizados integrados; ênfase na finalidade da organização; acordo por negociação; organograma com fortalecimento da linha executora; observação de fora para dentro a procura por áreas de negócios; comportamento de estímulo à criatividade; respostas flexíveis (constante adaptação sem engessamento); complexidade de soluções; executivos focados na solução de problemas complexos; percepção na avaliação de hiatos e consequente adequação; planejamento estratégico (longo prazo – prevê diversificação e adaptação); e desenvolvimento pessoal focado na capacitação.

Dentre os diversos modelos gerenciais utilizados para o gerenciamento estratégico, os quais proporcionam metodologias para que as organizações sejam planejadas estrategicamente, há o *Balanced Scorecard* (BSC).

Picoli, Abib e Fonseca (2012) realizaram uma análise bibliométrica encontrando 56 publicações nacionais relativas ao BSC e constataram haver conformidade entre o campo de estudos sobre estratégia e o uso do BSC.

Afonso et al. (2015) corroboram ao identificar que dos 17 tribunais de contas de estados nacionais que trabalham com planejamento estratégico, 15 utilizam o BSC: Acre, Bahia, Ceará, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, Sergipe e Tocantins.

2.4 O *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo gerencial focado na avaliação de resultados organizacionais, o qual permite que a organização se guie orientada por sua missão, através da utilização de indicadores de desempenho que culminam em um sistema de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Desde seu surgimento, o BSC percorreu o mundo, globalizando-se, e o sucesso se deve em grande parte ao seu potencial de adaptação às especificidades de diferentes organizações e à possibilidade de generalização de sua aplicação em organizações cujas características se assemelhem (COOPER; EZZAMEL; QU, 2016).

Após mais de 20 anos sendo desenvolvido por gestores e estudiosos no mundo todo, o BSC foi aplicado com sucesso por dezenas de milhares de vezes, tornando-se um dos instrumentos de gestão mais populares (NIVEN, 2014).

Originalmente, o BSC se baseia em quatro perspectivas de gestão: enquanto a perspectiva financeira se baseia em acontecimentos passados (possibilita ações a curto prazo); as outras perspectivas (dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), geram valor futuro baseado nos clientes, nos fornecedores, nos funcionários, nos processos, na tecnologia e na inovação, culminando no planejamento estratégico de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, a arquitetura do BSC pode ser traduzida em um mapa estratégico, o qual descreve como ativos intangíveis podem ser transformados em resultados tangíveis (KAPLAN; NORTON, 2000).

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico é uma representação gráfica estrutural da estratégia hipoteticamente pretendida pela organização, onde expressa-se a lógica de causa e efeito entre os indicadores do BSC, fornecendo uma visão ampla e integrada daquilo que se pretende implementar.

Portanto, segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC contempla ações de curto e longo prazos (permite atingir visões de futuro), possibilita aferir o desempenho organizacional através de indicadores tangíveis (objetivos/concretos – perspectiva financeira) e intangíveis (subjetivos/abstratos – perspectivas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e

crescimento), fornecendo a estrutura necessária para atuar operacionalmente sobre a estratégia da organização.

Cunningham (2016) confirma que o BSC não é somente um instrumento de aferição de resultados, mas sim um amplo sistema de gerenciamento capaz de conduzir mais facilmente aos objetivos estratégicos da organização.

Além disso, o BSC traz benefícios que vão além da avaliação de resultados organizacionais, pois como afirma Drevetton (2013) corroborado por Calderón Molina et al. (2016), o processo de implementação do BSC também propicia benefícios organizacionais e humanos ao incentivar mudanças culturais e comportamentais que influenciam positivamente na motivação dos trabalhadores e nas relações humanas, mostrando-se uma importante ferramenta para a gestão de recursos humanos.

Obadia (2004) apresenta o “painel de bordo” como uma tabela representativa das relações de causa e efeito das variáveis do BSC, cuja estrutura básica é apresentada a seguir (QUADRO 1).

QUADRO 1: Estrutura de um painel de bordo.

PERSPECTIVAS	Objetivos	Indicadores de Resultados	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Tendência
Financeira				
Cliente				
Processos Internos				
Aprendizado e Crescimento				

Fonte: Obadia (2004) adaptado pelo autor.

O “painel de bordo” surgiu da metáfora de que o BSC seria um simulador de voo, onde a organização é um avião que precisa definir seu plano de voo, trajetória e estratégia (OBADIA, 2004).

Há cinco princípios da organização focada na estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000):

- Descrever a estratégia (BSC e mapa estratégico) de forma que todos os setores e sujeitos da organização a compreendam;
- Atentar para que todas as ações da organização estejam em sinergia (alinhadas) com a estratégia;
- Inculcar em todo o pessoal da organização a importância de conhecer bem a estratégia adotada e os meios escolhidos para alcançá-la;
- Aplicar, analisar, reajustar e reaplicar o BSC como um processo contínuo e cíclico de aprendizado e adaptação; e
- Buscar a mudança necessária através de uma liderança motivadora e contagiante.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), as organizações que focam em soluções para os clientes procuram ofertar serviços ou produtos excepcionais, mantêm vínculo de relacionamento, conquistam novos clientes, retêm clientela (fidelizam) e atingem altos níveis de satisfação.

Para esse tipo de organização, os autores fazem orientações pontuais para cada perspectiva (KAPLAN; NORTON, 2000):

- Perspectiva Financeira: a organização deve reduzir o custo de servir, maximizar o uso do orçamento e gerar valor para os acionistas/investidores;
- Perspectiva do Cliente: a organização precisa buscar a máxima qualidade nas soluções oferecidas, ter um número satisfatório de produtos/serviços, conseguir reter seus clientes e conquistar novos;
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: do ponto de vista do capital humano – ter funcionários com habilidades úteis para os clientes e que criam soluções para os clientes; do ponto de vista do capital da informação – ter um banco de dados sobre os clientes e recursos de exploração desses dados; do ponto de vista do capital organizacional – permitir/incentivar a transferência de conhecimento sempre focada nos clientes; e
- Perspectiva dos Processos Internos: em relação à gestão operacional – fornecer produtos/serviços, personalizar produtos/serviços e criar redes de fornecedores buscando expandir a organização; em relação à gestão de clientes – gerar resultados para os clientes, criar soluções personalizadas, criar relacionamentos e

criar conhecimento sobre os clientes; em relação à inovação – identificar novas oportunidades para servir aos clientes e antecipar suas futuras necessidades; do ponto de vista regulatório e social – contribuir para a sociedade e obter aprovação dos órgãos reguladores.

Do ponto de vista da perspectiva dos clientes temos um conjunto de indicadores de resultado que inclui: participação de mercado (proporção envolvida no mercado); retenção de clientes (fidelização/relacionamento contínuo); captação de clientes (conquista de novos clientes); satisfação de clientes (baseada em critérios); e lucratividade de clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Após verificar que o crescimento das organizações está diretamente ligado ao processo de constante inovação, mantendo-as competitivas por meio do desenvolvimento de soluções conforme surgem as demandas do mercado; Kaplan e Norton (2005b) apresentam a perspectiva de aprendizado e inovação como uma forma de atualização da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997) fundamentam a implantação do processo do BSC em quatro passos, o que também pode ser visualizado na Figura 2:

- O primeiro passo consiste em “traduzir a estratégia da organização”. Este trabalho deve ser elaborado por uma equipe (em conjunto com a alta administração) capaz de conceber a missão (que atenda às necessidades do público alvo/cliente), a visão (onde a organização pretende chegar), a estratégia (caminhos escolhidos para chegar à missão/visão) e os objetivos (resultados que se espera atingir com a estratégia), onde: as metas financeiras normalmente priorizam receita e crescimento de mercado, lucratividade, ou geração de fluxo de caixa; os clientes-alvo devem ser bem estabelecidos a fim de não levar a ações vãs; devem ser criados sistemas para medição do desempenho de processos internos; e para que haja aprendizado e crescimento, devem ser propostas metas de investimento em reciclagem e capacitação, tecnologia e sistemas de informação, melhoria de procedimentos e normatizações;
- O segundo passo trata de estabelecer canais de comunicação eficazes a toda a organização (do executivo ao operacional); além disso, deve-se associar cada objetivo traçado à estratégia, proporcionando a assimilação da seriedade e da necessidade das ações de mudança;

- O terceiro passo lida com o planejamento e a iniciativa: a mudança organizacional deve ser planejada com metas globais e setoriais bem definidas, com prazos estipulados; tudo isso alinhado à iniciativa estratégica que busque uma maior qualidade, uma redução no tempo de resposta e uma reengenharia possivelmente necessária; e
- O quarto e último passo se dá com o aprendizado estratégico possibilitado pelo feedback recebido por meio dos resultados aferidos, o qual permite propor ajustes adaptativos na própria estratégia.

FIGURA 2: Fases de Aplicação do BSC.



Fonte: Kaplan e Norton (1997) adaptado pelo autor.

Kaplan e Norton (2005a) chamam atenção para o fato de muitas organizações falharem ao longo do processo de implantação do BSC e muitas outras terem insucesso até mesmo após o BSC concluído. Os autores ensinam que essas organizações erram ao conceber o BSC como um puro sistema de aferição de resultados visto como fim do processo – dessa forma, essas organizações depositam esforços somente no resultado e não alteram seus procedimentos de gestão para tirar o máximo proveito do BSC.

Por outro lado, é possível aprender também com as organizações bem-sucedidas, as quais transformam e adaptam seus processos de gestão para focar na estratégia concebida pelo BSC e reavaliam constantemente essa estratégia de acordo com as necessidades observadas pelos gestores (KAPLAN; NORTON, 2005a).

Olve, Roy e Wetter (2001) apresentam outra abordagem metodológica de aplicação do BSC, ampliando os quatro passos propostos por Kaplan e Norton em 11 fases expandidas de forma mais detalhada:

- 1ª – Definir a organização, seu papel e as tendências futuras, podendo-se utilizar da análise FFOA – Forças/Fraquezas, Oportunidades/Ameaças (ANDREWS, 1980 Apud OLVE; ROY; WETTER, 2001);
- 2ª – Estabelecer e confirmar a missão (propósito) e a visão (perspectiva de futuro) da organização;
- 3ª – Estabelecer as perspectivas sobre as quais serão definidos parâmetros de análise de resultados (*scorecards*);
- 4ª – Correlacionar as perspectivas à visão e formular os objetivos estratégicos;
- 5ª – Identificar os fatores críticos de sucesso e ordena-los por ordem de prioridade;
- 6ª – Desenvolver medidas, identificar causas e efeitos e estabelecer um equilíbrio entre eles;
- 7ª – Elaborar o *scorecard* amplo;
- 8ª – Realizar o desdobramento do *scorecard* por divisão organizacional;
- 9ª – Formular as metas para cada objetivo estratégico;
- 10ª – Elaborar o plano de ação (etapas para alcançar os objetivos); e
- 11ª – Implementar o BSC.

Ottoboni (2002), ao observar que Kaplan e Norton citavam apenas aplicações do BSC em grandes empresas, decidiu-se por adaptar a metodologia para implantação em micro e pequenas empresas. A abordagem metodológica da autora é composta de cinco etapas e cada etapa é formada por algumas atividades especificadas a seguir:

- Etapa 1 – Preparação:
 - Atividade 1 – verificar a necessidade de se aferir o desempenho, seus benefícios, além do que se almeja alcançar com a medição.

- Atividade 2 – definir explicitamente a visão, a estratégia, a missão, e os objetivos estratégicos.
- Atividade 3 – estabelecer os fatores críticos de sucesso, os indicadores de resultado e os indicadores direcionadores, as metas, os planos de ação, as prioridades, as maneiras de se conseguir o comprometimento e o sistema de recompensas.
- Etapa 2 – Operacionalização:
 - Atividade 4 – elaborar o mapa estratégico e o painel de bordo.
 - Atividade 5 – determinar critérios de análise do que foi realizado em relação ao que foi planejado e adotar as medidas corretivas.
- Etapa 3 – Infraestrutura:
 - Atividade 6 – delinear a infraestrutura necessária para que o sistema de medição estratégico do desempenho seja implantado (estabelecer o tipo de tecnologia da informação a ser utilizado, determinar o responsável pela coleta de dados, decidir formas de divulgação dos resultados).
- Etapa 4 – Implementação:
 - Atividade 7 – dispor o sistema em prática (treinar e executar a coleta dos dados, análise crítica e comparativa, divulgação dos resultados, motivação dos funcionários, etc.).
- Etapa 5 – Manutenção e revisão:
 - Atividade 8 – revisar constantemente os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores de desempenho; corrigir e adaptar sempre que se observar essa necessidade.

Além da diversidade de passos de implementação do BSC encontrados na literatura, observa-se que há grande variabilidade em relação às perspectivas utilizadas em diferentes contextos de aplicação do BSC (QUADRO 2 – dados compilados pelo pesquisador do presente estudo por meio da análise simples de artigos lidos sobre aplicação do BSC e as respectivas perspectivas abordadas pelos autores).

QUADRO 2: Relação de estudos de aplicação do BSC x perspectivas utilizadas.

Estudo de Aplicação do BSC / Fonte	Perspectivas					
	Finanças/ Orçamento	Processos Internos	Modernaização Administrativa	Clientes	Sociedade/ Cidadão	Pessoas
BSC no Departamento de Administração e Economia da UFPA (FERNANDES, 2013)			Administrativa			
BSC no Núcleo Gespública de Santa Catarina (LYRIO et al., 2013)	Financeira	Processos Internos	Desenvolvimento Organizacional		Visão de Futuro	
Polícia Militar do Rio Grande do Norte (BENTES, 2011)	Financeira	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento	Cliente/ Sociedade	Relações Governamentais	
BSC.GOV (FELIX; DO PRADO FELIX; TIMÓTEO, 2011)	Administração Pública Federal	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento Orçamentário	Cidadão/ Sociedade		
Conselho Nacional de Justiça (MOURA, 2011)	Recursos	Processos Internos		Sociedade		
Casa da Moeda do Brasil (MOURA, 2011)	Financeira	Interna	Aprendizado e Crescimento	Cliente/ Sociedade		
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (MOURA, 2011)	Financeira	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento	Cliente		
Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (MOURA, 2011)	Orçamentária	Processos Internos		Cidadão/ Sociedade		
Prefeitura Municipal de Criciúma (BITENCOURT, 2010)	Financeira	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento		Reconhecimento Público	
Câmara dos Deputados (BOTELHO; MELO, 2009)		Processos Internos	Pessoas e Tecnologia	Público Alvo	Papel Institucional	
Poder Judiciário (CHAER; AZEVEDO; BONIFÁCIO, 2009)	Recursos	Processos Internos		Sociedade		
Secretaria Municipal de Saúde e Desenvolvimento Social de Frei Rogério - SC (CHONAN; KEHRIG, 2008)	Gestão Municipal da Saúde no SUS	Processos Internos nas Práticas de Saúde	Aprendizado Organizacional	População		
BSC na Instituição de Ensino Superior - PUC/SP (MORAIS, 2008)	Financeira	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento	Cliente/ Sociedade		
BSC na Secretaria Geral de Administração do TCU (REIS; COLAUTO; PINHEIRO, 2007)	Criação de Valor	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento	Cliente	Apoio Legitimador	
Adaptando o BSC para o Setor Público (GHELMAN; COSTA, 2006)	Finanças/ Orçamento	Processos Internos	Modernização Administrativa	Clientes	Cidadão/ Sociedade	Pessoas
BSC em Autarquia Municipal (OSÓRIO, 2003)	Financeira	Processos Internos	Desenvolvimento Institucional	Clientes/ Beneficiários		
BSC para Pequenas Empresas (OTTOBONI, 2002)	Financeira	Processos Internos	Crescimento e Desenvolvimento	Clientes/ Mercado		

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4.1 O BSC no Setor Público

Embora tenha sido criado como ferramenta de gestão estratégica para empresas privadas, de acordo com Chonan e Kehrig (2008), o BSC é aplicável a qualquer organização social que demande gestão efetiva e transparente.

De acordo com Moura (2011), o modelo original do BSC de Kaplan e Norton “...pode e deve ser adaptado, dependendo das circunstâncias, do setor e da estratégia, através da modificação, supressão ou adição de perspectivas...”.

Complementando, Macedo e Rodrigues (2012) consideram que o BSC pode ser aplicado em organizações de qualquer tamanho, independentemente do ramo de atividade, bastando que a equipe de planejamento e implementação tenha profundo conhecimento sobre a empresa, seus objetivos e todas as particularidades necessárias ao planejamento estratégico.

Ao estudar as publicações brasileiras sobre o BSC, Ferreira e Diehl (2013) constataram que os estudos são orientados não somente à aplicação em grandes empresas com fins lucrativos, mas também no contexto público (majoritariamente sem fins lucrativos), no terceiro setor e na área agropecuária.

Olve, Roy e Wetter (2001) afirmam que o setor público, por ser um fornecedor de serviços que objetiva não o lucro, mas sim maximizar o retorno dos investimentos, precisa do controle gerencial proporcionado pelo BSC.

Cunningham (2016) corrobora que o BSC, quando aplicado ao setor público, perde suas características de busca por lucro e competitividade, focando-se muito mais no relacionamento dos serviços da organização com sua missão.

Niven (2005) relata que instrumentos de medição de desempenho, tal qual o BSC, possibilitam que gestores do setor público reportem o valor que seus projetos trazem à sociedade, demonstrando a eficácia do investimento governamental por meio dos indicadores avaliados.

Segundo Bitencourt (2010), a aplicação do BSC no contexto público é semelhante ao uso no contexto privado, porém deve-se ressaltar clientes e funcionários em detrimento da dimensão financeira (recursos financeiros, custos e lucro).

Osório (2003) estabelece para o setor público, que a perspectiva do cliente é a de maior magnitude, devendo, então, ser invertida em relação a perspectiva financeira (originalmente primordial).

Para aplicação do BSC em organizações públicas, Santos (2003) apresenta algumas perspectivas adaptadas: a perspectiva do cidadão (o qual procura ter suas necessidades satisfeitas), a perspectiva de responsabilidade financeira (que preconiza o atendimento à Lei de Responsabilidade Fiscal), a perspectiva dos processos internos (que busca meios de atender as necessidades do cidadão) e a perspectiva dos servidores (que diz respeito à capacitação e à motivação dos servidores).

Ghelman e Costa (2006) propõem três vertentes para o BSC aplicado à organização pública: efetividade – cumprir sua função social para com o cidadão; eficácia – prestar serviços com qualidade; e eficiência – prestar serviços com o menor consumo de recursos possível ou o máximo de serviços com um dado recurso.

Felix, Do Prado Felix e Timóteo (2011) elaboraram uma adaptação do BSC para o contexto público: o BSC.GOV, no qual são tratadas a Perspectiva do Cidadão/Sociedade; a Perspectiva da Administração Pública Federal; a Perspectiva dos Processos Internos; a Perspectiva das Relações Governamentais e a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento Orçamentário.

Moura (2011) verifica que no contexto público a perspectiva de aprendizado e crescimento é muitas vezes ramificada em outras duas: uma direcionada às pessoas (capital humano) e outra relacionada à modernização administrativa (evolução através da inovação em gestão e tecnologia).

Alguns casos de aplicação do BSC em organizações do setor público encontrados na literatura ao longo deste estudo estão expostos a seguir.

Giacomini, Marini e Afonso (2009) enumeram como bem-sucedidos os casos de implementação do BSC nas gestões da Prefeitura Municipal de Curitiba, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Ministério da Saúde.

Moura (2011) cita a Marinha do Brasil, o Exército Brasileiro, a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), o Conselho Nacional de Justiça, a Casa da Moeda do Brasil, o Serviço

Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e a Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas) como exemplos de organizações que utilizaram o BSC como instrumento de gestão.

Ainda exemplificando organizações públicas que aplicaram o BSC com sucesso, Felix, Do Prado Felix e Timóteo (2011) apontam o Tribunal de Contas da União (TCU), o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, o Ministério Público do Estado de Goiás, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Governo do Estado de Minas Gerais e o Governo do Rio de Janeiro.

Stronczek e Marcinkowska (2016) apresentam casos internacionais de aplicação do BSC em organizações de saúde pública nas últimas duas décadas, entre os quais citam casos de sucesso no Afeganistão, na Austrália, no Canadá, nos Estados Unidos, na Holanda, na Nova Zelândia, no Reino Unido, em Singapura e na Suécia; além do próprio estudo de caso em um hospital público na Polônia.

Outros autores têm apontado para o potencial de sucesso do BSC aplicado ao contexto público se corretamente implementado com as adaptações pertinentes (BILAR; DA SILVA MOURA, 2015; FRYSZMAN; MORAES JÚNIOR, 2015; FERNANDES, 2013; GHELMAN; COSTA, 2006; LYRIO et al., 2013; OSÓRIO, 2003; PINTO, 2007; REIS; COLAUTO; PINHEIRO, 2007; SANTOS, 2003).

2.4.2 O BSC na Instituição de Ensino e na Organização Esportiva

O BSC aplicado à instituição de ensino pode ser adaptado, sendo necessário, entre outras intervenções, fazer uma analogia do cliente ao aluno; assim, as demais perspectivas podem se manter equilibradamente (SILVA, 2009).

Lima, Soares e Lima (2012) estudaram aplicações do BSC em 42 entidades educacionais, sendo 17 nacionais e 25 internacionais, onde houve variações quanto às diversas perspectivas adotadas; porém, a perspectiva dos clientes se mostrou presente em mais de 70% dos casos.

Beard (2009), ao observar que as universidades estão enfrentando competitividade e sofrendo com desafios impostos por inovações tecnológicas e escassez de recursos, constatou que o BSC pode ser aplicado com sucesso, devendo ser adotado pelos gestores dessas instituições de ensino superior, pois proporciona facilidades no gerenciamento e apoio no processo de tomada de decisão.

Com relação às organizações esportivas, Moreira (2016) adaptou o BSC para uma organização esportiva privada e constatou sua utilidade na avaliação do desempenho organizacional e como sistema de gerenciamento estratégico, recomendando que o processo tenha a participação de colaboradores motivados e um líder bem definido.

Ademais, Kriemadis, Kotsovos e Alexopoulos (2008), ao implementarem o BSC no departamento esportivo da Universidade de Connecticut nos Estados Unidos, concluíram que o BSC pode ser utilizado na avaliação do desempenho por organização sem fins lucrativos e, ainda, contribuir para o desenvolvimento de estratégias que se tornam necessárias para se adaptar às constantes mudanças no ambiente.

Fato corroborado por Rodríguez Bolívar, López Hernández e Ortiz Rodríguez (2010) e por Abreu (2015), que aplicaram o BSC em organizações esportivas públicas (respectivamente, na Agência Municipal de Esportes em Granada-Espanha e na Federação de Handebol de Portugal); e sustentado por Saiote e Varela (2016) que, estudaram a aplicação do BSC em um clube esportivo de Portugal; todos comprovando a viabilidade de utilização do BSC no planejamento estratégico de organizações esportivas sem fins lucrativos.

Após estudar todos os casos de implementação do BSC apresentados neste estudo até o momento, percebe-se que, desde a criação do BSC em 1992, há várias adaptações propostas por diversos pesquisadores, cada qual sendo aplicada ao contexto específico de determinada organização.

Contudo, nenhum modelo apresentado por teóricos do BSC pós Kaplan e Norton é flexível o suficiente para se moldar às especificidades de todas as organizações. Como concluem Rosa et al. (2016), não há uma fórmula única para aplicação do BSC.

Portanto, recomenda-se recorrer ao BSC inicialmente proposto por Kaplan e Norton com posterior adaptação à determinada realidade; aproveitando-se, é claro, das experiências relatadas por outros estudiosos do BSC, principalmente naquilo que se refere às dificuldades de implementação e necessidades de adaptação que se mostraram eficazes.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será exposta a metodologia utilizada no estudo: inicialmente serão caracterizados o tipo de pesquisa (quanto sua natureza e forma de abordagem do problema) e o procedimento pesquisa; posteriormente serão explicados os processos de coleta e análise dos dados que compõem esse estudo.

3.1 Classificação da Pesquisa

O método científico utilizado é o método hipotético-dedutivo, no qual há detecção do problema, formulação de hipóteses (soluções) e teste de suas consequências, procurando-se evidências para falsear a hipótese (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto à sua natureza, essa pesquisa é classificada como pesquisa aplicada, pois como cita Vergara (2000), busca resolver um problema prático e concreto específico de uma organização – o CEFE.

Appolinário (2009) afirma que diferentemente da pesquisa básica, a pesquisa aplicada é mais voltada para objetivos comerciais, de modo que se desenvolvam novos processos ou produtos que se encaixem na necessidade do mercado real.

A forma de abordar o problema de estudo é classificada como pesquisa qualitativa. Para Silva e Menezes (2005) esta modalidade traz uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e o subjetivo (mundo real e o sujeito, respectivamente). A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas na pesquisa qualitativa; assim, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave, o qual tende a analisar seus dados indutivamente, onde o processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

De acordo com Turato (2005), a pesquisa qualitativa pode emergir do construto qualitativo vindo da experiência de vida do indivíduo, por meio de sua percepção dos fenômenos conjugada com seus conhecimentos e vivências; além disso, os pontos de vista dos

sujeitos envolvidos na pesquisa é um reflexo de seu modo de perceber a realidade na qualidade dos fenômenos observados.

Trata-se também de uma pesquisa de objetivos prescritivos, pois há um diagnóstico do problema e uma proposição de solução (BONAT, 2009), ou seja, tem como finalidade o estabelecimento de estratégias para melhoria dos resultados da organização CEFE através da concepção de um produto: o BSC do CEFE, o qual poderá se manter aplicável ciclicamente pelas futuras gestões do setor.

Dessa forma, esse estudo buscou comprometer-se à missão que caracteriza o Mestrado Profissional, que é a concepção de um produto (resultado) apresentado como processo/serviço ao final da pesquisa: o BSC do CEFE.

3.2 Procedimento de Pesquisa

O procedimento técnico principal é a pesquisa-ação, pois o pesquisador atuou participativamente com a ação de resolução de um problema do CEFE (a falta de missão e visão bem definidos e de indicadores para a medição do desempenho), onde também tem a função de coordenador (gestor).

A pesquisa-ação ocorre quando o pesquisador está envolvido cooperativa ou participativamente com a ação de resolução de um problema coletivo; assim, pesquisador e pesquisado podem interagir na busca pelo resultado e o pesquisador acaba cumprindo um papel ativo na realidade observada (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Thiollent e Silva (2007) apresentam a pesquisa-ação como procedimento flexível, capaz de se moldar às necessidades de aplicação por equipes interdisciplinares para resolução de problemas detectados em grupos ou comunidades.

Segundo Engel (2000), a principal característica da pesquisa-ação é a inovação que se busca por meio da intervenção prática concomitante ao processo de estudo; ao contrário da pesquisa tradicional, a qual possibilita essa intervenção prática somente após concluída a pesquisa, como resultado de suas recomendações finais. O autor cita, ainda, como características da pesquisa ação:

- O aspecto situacional, no qual busca-se diagnosticar o caso de uma situação específica com soluções também específicas, ou seja, não generalizável – na maior parte dos casos;
- O aspecto auto avaliativo, no qual busca-se avaliar o retorno das ações práticas inseridas no processo de resolução do problema, resultando em adaptações e alterações benéficas ao próprio processo; e
- O aspecto cíclico, no qual uma determinada fase do processo permite estabelecer melhorias no resultado das fases anteriores.

Para Tripp (2005), a pesquisa-ação é um método de investigação que se utiliza de técnicas já consagradas de pesquisa científica para embasar a ação que levará à melhora na prática; ou seja, analisam-se os efeitos de uma ação (mediante técnicas observacionais), monitorando-se os possíveis benefícios da mudança; assim, produz-se conhecimento embasado na prática.

De acordo com Engel (2000), as fases que devem ser seguidas para aplicação da pesquisa-ação são:

- **Definição do Problema:** o pesquisador define as questões que o intrigam em relação ao objeto de pesquisa (algo que pode ser melhorado/resolvido);
- **Pesquisa Preliminar:** deve ocorrer por meio de pesquisa bibliográfica sobre o problema definido; por meio da observação do objeto de estudo, na tentativa de obter maior entendimento sobre suas nuances; e por meio do levantamento das necessidades que poderiam contribuir com o entendimento do problema e com as possíveis soluções;
- **Hipótese:** definem-se uma ou mais hipóteses que expliquem o problema e proporcionem uma solução;
- **Desenvolvimento do Plano de Ação:** elabora-se um conjunto de ações planejadas para solucionar o problema;
- **Implementação do Plano de Ação:** coloca-se em prática o planejamento previamente desenvolvido;
- **Coleta de Dados para Avaliação dos Efeitos da Implementação do Plano:** busca-se obter dados que permitam aferir os efeitos do plano de ação na resolução do problema de estudo;

- **Avaliação do Plano de Intervenção:** analisam-se e interpretam-se os dados coletados; neste momento avalia-se o efeito das intervenções práticas e, se necessário, realizam-se adaptações no plano de ação para um novo ciclo de avaliação; e
- **Comunicação dos Resultados:** finalizada a pesquisa, procura-se torna-la pública para que outros pesquisadores possam se aproveitar do conhecimento gerado.

Monteiro et al. (2010) reconhecem que a pesquisa-ação tenha fases ordenadas de aplicação, mas afirmam que o procedimento de pesquisa pode ocorrer tanto de forma sequencial (seguindo-se as fases ordenadamente), quanto de forma simultânea (duas ou mais fases ao mesmo tempo), dependendo apenas do relacionamento vivenciado pelo pesquisador com seu problema de pesquisa.

Nunes e Infante (1996, p. 97) afirmam que a pesquisa-ação aplicada no contexto de reorganização administrativa institucional (pública ou privada), propicia o desenvolvimento de técnicas e conhecimentos que fortalecem as atividades organizacionais, aprimorando-se as intervenções gerenciais. Dizem, ainda, que:

Ao se propor um processo de intervenção e, portanto, de mudanças a serem realizadas por quem está à frente do processo gerencial e não por um ou vários consultores que detêm o saber, fortalece-se a possibilidade de implantar propostas discutidas, já que serão os profissionais da organização os elementos modificadores daquela realidade institucional.

Isso posto, o pesquisador optou por conduzir a aplicação do BSC no caso específico do CEFE e analisar os seus efeitos, observando os benefícios trazidos ao setor e aos seus clientes, utilizando-se das fases de pesquisa-ação propostas por Engel (2000), porém de forma simultânea, tal qual apresentam Monteiro et al. (2010).

Assim, desenvolvimento das fases da pesquisa-ação realizado neste estudo pode ser observado no Quadro 3, onde as fases estão relacionadas à ação praticada e ao período de execução.

3.3 Coleta de Dados

O procedimento inicial foi a pesquisa bibliográfica: levantaram-se estudos sobre os temas *Balanced Scorecard*, Gestão/Administração Esportiva, Gestão/Administração Pública, Gestão/Administração Universitária, Gestão/Administração de Instituição de Ensino/Ensino Superior, os quais foram buscados de forma isolada e correlacionada entre si, nos idiomas português e inglês; utilizou-se, para isso, as plataformas *online* Google Acadêmico (scholar.google.com.br), *Web Of Science* (webofknowledge.com), *Scientific Electronic Library Online - SciELO* (scielo.br/) e Portal de Periódicos CAPES/MEC (periodicos.capes.gov.br).

Outro procedimento utilizado foi a pesquisa documental: analisaram-se documentos da UNIFEI em busca de informações sobre o setor esportivo (documentos históricos, relatórios de gestão do CEFE, estatísticas de uso das dependências do CEFE, entre outros).

As demandas que surgiram com base nas necessidades exigidas para a aplicação do BSC foram sendo sanadas por intervenções do pesquisador em sua função de Coordenador do CEFE. Questões internas foram desenvolvidas pelo pesquisador enquanto chefe; questões que extrapolaram sua atuação foram conduzidas à hierarquia superior, ainda com sua participação:

- Para elaborar as políticas de esporte, foi formada uma Comissão para Estudo das Políticas de Esporte da UNIFEI com participação de docentes de áreas diversas e do Coordenador do CEFE; o resultado foi apresentado ao Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (CEPEAd – órgão superior de deliberação universitária), o qual propôs alterações e solicitou tempo para reflexões. Findados os trabalhos da comissão, foram realizadas reuniões entre os Técnicos Desportivos do CEFE, reuniões com a Chefia de Gabinete e reuniões com o Magnífico Reitor, a fim de finalmente estabelecer quais são a missão, a visão e as diretrizes políticas do setor esportivo, as quais foram aprovadas pelo CEPEAd em 2015 e cujo conteúdo foi abordado no Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018;
- Após estudo sobre a aplicação do BSC em outras organizações públicas, foi realizada a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (FFOA), que revelou quais desses indicadores devem receber maior atenção. A análise foi realizada pelos Técnicos Desportivos: iniciou-se por meio de explicação sobre

a análise e sua importância; então, cada servidor contribuiu com a análise e sua validação ocorreu em reuniões no CEFE;

- Nesse momento, o pesquisador determinou as perspectivas sobre as quais o BSC do CEFE atuaria (clientes, papel institucional, recursos, processos internos, e aprendizado e crescimento);
- A partir daí o pesquisador elaborou, junto à orientadora, os objetivos estratégicos que fariam o CEFE aumentar suas forças, minimizar suas fraquezas, aumentar as chances de aproveitar as oportunidades e reduzir as chances de sofrer com as ameaças;
- Então, o pesquisador definiu os indicadores que fariam parte do processo de avaliação dos resultados do CEFE, os quais possibilitam aferir se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados; e
- Posteriormente, um planejamento de ações estratégicas foi traçado pelo pesquisador/coordenador do CEFE, buscando-se contemplar melhorias sob as cinco perspectivas.

Ao longo de todo esse processo, alguns documentos e procedimentos foram criados pelo pesquisador/coordenador do CEFE, a fim de possibilitar que o BSC fosse aplicado, os quais serão apresentados no subitem 4.2.7 deste estudo.

3.4 Análise dos Dados

Neste estudo os dados coletados foram tratados mediante análise comparativa, por meio de comparação quantitativa entre indicadores colhidos após a aplicação do BSC com dados obtidos da pesquisa documental anterior à aplicação do BSC.

Apesar de haver comparação quantitativa, o enfoque qualitativo teve maior relevância, uma vez que a atribuição de significados para os resultados da comparação quantitativa foi baseada nas experiências do pesquisador enquanto chefe do setor.

Alguns dados não serão passíveis de comparação por não haver dados anteriores com os quais confrontá-los. Dessa forma, esses dados estabelecerão parâmetros iniciais de resultado e formarão uma base de comparação para dados coletados no futuro.

4 O BSC DO CEFE

Este capítulo trata da elaboração do *Balanced Scorecard* do Centro de Educação Física e Esportes da Universidade Federal de Itajubá.

Inicialmente, o subitem “O Centro de Educação Física e Esportes” contextualiza o leitor sobre o setor esportivo da UNIFEI sob as dimensões histórica, onde são abordados os problemas identificados na gestão do CEFE, e gerencial, na qual o leitor recebe informações da estrutura organizacional do CEFE sob os aspectos da infraestrutura, dos recursos humanos, dos clientes e dos serviços ofertados.

A partir de então, o leitor é introduzido ao processo de criação do BSC no subitem “Construindo o BSC”, que trata desde o diagnóstico proporcionado pela análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças até sua concepção final com indicadores de resultado definidos e com o painel de bordo pronto para orientar a gestão estratégica.

4.1 O Centro de Educação Física e Esportes

Atualmente, o Centro de Educação Física e Esportes é o setor da Universidade Federal de Itajubá responsável pela gestão do esporte nos campi da Instituição.

4.1.1 Um Breve Histórico

Desde que o Instituto Eletrotécnico e Mecânico de Itajubá (atual UNIFEI) foi criado, em 23 de novembro de 1913, cultivou-se a promoção da Educação Física, do Esporte e do Lazer por meio do fomento à prática físico-esportiva.

Em 2002, de acordo com o Ministério da Educação (2002), a lei nº 10.435 de 24 de abril de 2002 criou a Universidade Federal de Itajubá. Além de um marco legal, essa lei trouxe um novo status: de escola técnica para universidade; o que demandou e continua demandando

esforços de toda a comunidade acadêmica para que seja implantada a missão firmada no papel de uma verdadeira Universidade, apoiada em seus três pilares: ensino, pesquisa e extensão.

A UNIFEI dispõe de uma área aproximada de 400 mil metros quadrados no seu campus principal de Itajubá, dos quais 88 mil são destinados à prática de atividades ligadas à Educação Física e ao Esporte. Hoje, essa área é administrada pelo setor denominado Centro de Educação Física e Esportes (CEFE).

Até 2010, o setor era denominado Centro Poliesportivo (CPE) e era coordenado por servidores técnicos-administrativos, os quais procuravam, principalmente, controlar os horários de uso dos espaços esportivos e garantir a manutenção dos mesmos através de seu quadro de servidores. Um desses servidores, no cargo Técnico em Assuntos Educacionais, chegou a atuar também como técnico das equipes de futsal feminino e masculino.

No entanto, quem planejava e executava ações visando a promoção do esporte eram os próprios alunos, em sua maioria membros da Associação Atlética Acadêmica, os quais atendiam apenas às próprias necessidades de curto prazo.

Nesse período, não havia um orçamento consolidado; a verba era liberada mediante demanda e as decisões em relação ao orçamento para o esporte não seguiam uma política institucionalizada.

O trabalho de limpeza, manutenção e controle de acesso, inicialmente, era realizado por 12 servidores técnico-administrativos. Estes, com o passar dos anos, foram se aposentando e não tiveram suas respectivas vagas repostas por concurso ou terceirização. Assim, houve uma defasagem nesses serviços que culminou em 2013 sem nenhum servidor na referida função.

Na UNIFEI, apesar de não haver um curso de graduação em Educação Física (EF), havia EF como componente optativo dos cursos de graduação e dois docentes eram responsáveis por ministrar as disciplinas.

Pensando-se na otimização da qualidade dos serviços prestados no setor esportivo e nas propostas que uma Universidade deve seguir, abriu-se concurso para o cargo Técnico Desportivo (nível superior em EF) e Docente em EF (Mestre ou Doutor em EF). Então, em 2010 foram contratados dois Técnicos Desportivos e mais um Docente em EF visando à nova gestão do CPE, onde estes seriam os gestores.

Nesse momento não houve transição entre as gestões nova e antiga. A gestão antiga foi removida pela alta administração da Universidade e a nova foi empossada. Na saída da antiga gestão todo o trabalho se perdeu (o conhecimento não foi repassado): não havia registro de documentos, relatórios, processos ou protocolos de procedimentos. Além disso, o setor não tinha nenhuma normatização institucionalizada (regimento interno, normas de uso, etc.). Somase a isso, o fato de que não houve nenhuma espécie de treinamento para os novos servidores. Todo procedimento interno (burocracia) precisava ser aprendido.

Assim, sem passado e sem noção de futuro (missão/visão), o CPE foi se adaptando às demandas de seus clientes e às suas próprias necessidades. O Docente e os dois Técnicos Desportivos começaram a esboçar uma organização administrativa norteada por sua experiência adquirida na graduação em EF.

Desde então, a nova administração do CPE objetivou manter o controle das dependências e dos materiais e equipamentos esportivos; com prioridade de serviços voltada ao atendimento das necessidades imediatas da Associação Atlética Acadêmica: treinamento das equipes para participação em torneios esportivos. Essa prioridade foi determinada pela Reitoria em exercício, permanecendo em 2011, quando mais dois Técnicos Desportivos foram contratados, durando até o fim de 2012, quando acabou o mandato daquela administração. Àquela época, o CPE estava subordinado diretamente à Reitoria, através da Chefia de Gabinete, como um órgão de apoio. Nesse período, alguns processos internos já haviam sido aprendidos e alguns criados dentro do próprio setor.

Em 2013 o Docente foi direcionado para trabalhar com Cultura e um dos quatro Técnicos Desportivos passou a gerenciar o CPE. Nesse momento o setor perdeu o vínculo com a Chefia de Gabinete e passou a compor a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX).

Em junho de 2015, como início de uma nova proposta de estruturação gerencial do setor esportivo, o CPE foi removido da Pró-Reitoria de Extensão e passou a compor a Divisão de Assuntos Comunitários subordinada à Diretoria de Pessoal. Nesse momento, foram institucionalizadas sua missão, visão, valores e diretrizes políticas.

Acompanhando essas mudanças, a nomenclatura Centro Poliesportivo foi substituída por Centro de Educação Física e Esportes. Assim, a nomenclatura ficou mais fidedigna aos serviços prestados pelo setor, além de conceitualmente atualizada.

4.1.2 Infraestrutura

O Centro de Educação Física e Esportes compreende uma área de 88 mil metros quadrados no campus de Itajubá, na qual contempla um ginásio poliesportivo e área externa (FIGURA 3).

FIGURA 3: Vista aérea do setor esportivo da UNIFEI.



Fonte: GOOGLE MAPS (2016)

Ao todo, o ginásio poliesportivo é composto por 32 dependências internas, dentre elas: uma quadra poliesportiva (demarcada/equipada para basquete, futsal, handebol e vôlei); arquibancadas para cerca de quatro mil torcedores sentados; dois espaços concebidos para abrigar lanchonetes; sala de reabilitação e avaliação física, sala de musculação; sala de ginástica; sala de artes marciais; sala de tênis de mesa; sala de xadrez e jogos, sala da bateria (torcida instrumentalizada), recepção esportiva (atendimento ao público que busca atividades físico-esportivas), almoxarifado de materiais esportivos, depósitos; refeitório dos servidores, sala de reuniões, vestiário dos servidores, vestiários feminino e masculino, dois banheiros públicos femininos, dois banheiros públicos masculinos, recepção administrativa (atendimento ao público que busca soluções administrativas), sala dos Técnicos Desportivos e outras dependências administrativas.

A área externa compreende duas quadras de tênis de campo; duas quadras poliesportivas (uma demarcada/equipada para basquete, futsal, handebol e vôlei e outra demarcada/equipada somente para handebol e futsal); uma quadra de vôlei de praia; um campo de futebol oficial; três campos de futebol com dimensões reduzidas (utilizados também para beisebol, futebol americano e rúgbi); uma pista de atletismo com piso de saibro; um espaço para hidratação com bebedouro e duchas frias, além de outros espaços anexos (gramados, calçadas e arruamentos).

Além desse espaço, em outro ponto do campus existe uma academia ao ar livre e um lago com entorno gramado passíveis de uso para fins físico-esportivos, os quais são coordenados pelo CEFE em parceria com a Prefeitura do Campus (esta determina diretrizes para usos não esportivos).

Toda essa infraestrutura é gerenciada pelo CEFE, que realiza propostas de uso, controle de empréstimo e concessão para eventos. A manutenção dos espaços é realizada mediante solicitação pelo CEFE e fornecida conforme priorização e capacidade de atendimento do setor responsável na UNIFEI (Diretoria de Obras). Os serviços de limpeza são prestados por empresa terceirizada e, por motivos contratuais, não contemplam as necessidades reais do CEFE.

O uso em 2015 e o potencial de uso futuro das dependências esportivas do CEFE podem ser observados a seguir (TABELA 1), onde verifica-se que o uso em 2015 não chegou a 10% da capacidade da infraestrutura existente.

TABELA 1: Carga horária semanal e atividades compatíveis com a infraestrutura.

	Local	Atividade	Horas*/ Atividade	Horas*/ Local	Horas Possíveis**/ Local
Ginásio	Quadra Poliesportiva	Basquete	4	31	105
		Futsal	11,5		
		Handebol	8		
		Vôlei	7,5		
	Sala de Avaliação Física	Avaliação	6	6	98
	Sala de Ginástica	Ginástica Localizada	8	11,5	98
		Disciplina EDF007	2		
		Novo Circus	1,5		
	Sala de Lutas	Boxe Chinês	3	17,5	98
		Jeet Kune Dô	4		
		Judô	3		
Karatê-dô		3			
Taekwondo		4,5			
Sala de Musculação	Musculação			98	
Sala de Jogos	Xadrez	6	6	98	
Área Externa	Academia ao Ar Livre	Ginástica	3	3	119
	Campo de Futebol Oficial	Futebol	5	18	63
		Futebol Americano	8		
		Rúgbi	5		
	Campo Society 1,2,3	***			189
	Lago da UNIFEI	***			63
	Quadra Futsal/Handebol	***			98
	Quadra Poliesportiva	***			98
	Quadra de Tênis 1	Tênis	9	9	98
	Quadra de Tênis 2	Tênis	9	9	98
Quadra de Vôlei de Praia	***			63	
Pista de Atletismo	***			63	
			111	1547	

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados relativos ao segundo semestre de 2015. *Horas de atividade orientada. **Horas passíveis de uso para realização de atividade orientada. ***Diversas atividades podem ser planejadas para ocorrer nesses locais. Obs.: Os espaços em branco caracterizam locais onde não ocorre atividade orientada no momento.

4.1.3 Servidores

Atualmente, o CEFE conta com sete servidores em seu quadro de pessoal, sendo quatro no cargo Técnico Desportivo, um no cargo Técnico em Assuntos Educacionais e dois no cargo Assistente em Administração.

O cargo Técnico Desportivo exige graduação em Educação Física e as atribuições desse cargo são: ensinar os princípios de técnica de ginástica, jogos e outras atividades esportivas; fazer a orientação da prática das mesmas, cuidando da aplicação dos regulamentos perante as competições e provas desportivas; assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Para fornecer uma ideia das atribuições dos técnicos desportivos, apresentam-se as funções desempenhadas em 2015:

- Servidor 1: coordenação do CEFE (gestão: coordena e atua na execução de todos os serviços administrativos); planejamento e execução das atividades Musculação, Academia ao Ar Livre e Avaliação Física; orientação das atividades Bateria Danada, Novo Circus, Boxe Chinês, Karatê e Jeet-Kune-Dô;
- Servidor 2: planejamento e execução das atividades Ginásticas de Academia, Avaliação Física e Musculação; orientação das atividades Taekwondo, Judô e Ginástica Laboral; serviços administrativos (pedidos de diária, concorrência em editais de fomento e elaboração de processos de pagamento de inscrições em campeonatos);
- Servidor 3: planejamento e execução das atividades Atletismo, Handebol e Vôlei; orientação das atividades Rúgbi e Xadrez; serviços administrativos (solicitação de diárias e concorrência em editais de fomento); e
- Servidor 4: planejamento e execução das atividades Basquete e Futsal; orientação das atividades Futebol, Futebol Americano e Tênis; serviços administrativos (substituto da chefia imediata, substituto comprador em pregão eletrônico, concorrência em editais de fomento e gestão da página do CEFE nas mídias sociais eletrônicas).

São atribuições do cargo Técnico em Assuntos Educacionais: coordenar as atividades de ensino, planejamento e orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo; planejar, supervisionar, analisar e reformular o processo de ensino aprendizagem, traçando metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento do mesmo e criando ou modificando processos educativos em estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional, para proporcionar educação integral aos alunos; elaborar projetos de extensão; realizar trabalhos estatísticos específicos; elaborar apostilas; orientar pesquisas acadêmicas;

utilizar recursos de informática; assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Atualmente, o servidor neste cargo desempenha as seguintes funções:

- Coordenação dos serviços de conservação predial (fiscaliza limpeza, manutenção, obras e reformas); realiza atendimento ao público.

São atribuições do cargo Assistente em Administração: dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços nas áreas de escritório; assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Os servidores neste cargo desempenham as seguintes funções:

- Execução de serviços da Recepção Esportiva (armazenagem, controle de empréstimo, manutenção e limpeza do material esportivo); atendimento ao público.

4.1.4 Clientes

Os Clientes atendidos pelo Centro de Educação Física e Esportes são classificados em três categorias: discentes, servidores e visitantes.

Discentes são todos os alunos regularmente matriculados em curso ofertado pela UNIFEI (graduação, pós-graduação, ensino à distância, etc.), portanto, com vínculo institucional. Dados de setembro de 2015 apontam 4.986 discentes no campus de Itajubá. Destes, cerca de 310 frequentam o CEFE semanalmente.

Servidores são todos os trabalhadores com vínculo institucional; ou seja, docentes e servidores técnico-administrativos. Dados de setembro de 2015 apontam 653 servidores no campus de Itajubá. Destes, cerca de 20 frequentam o CEFE semanalmente.

Visitante é a categoria de clientes formada por todos aqueles que não possuem vínculo institucional com a UNIFEI; contempla a comunidade itajubense e visitantes de outros municípios, estados e países. Atualmente, devido à restrição de recursos humanos para realizar o controle de acesso ao CEFE, não há dados relativos à frequência de visitantes.

4.1.5 Serviços

Os serviços do Centro de Educação Física e Esportes se dividem em serviços do Núcleo Técnico e serviços do Núcleo Administrativo: serviços técnicos são aqueles que envolvem conhecimento sobre Educação Física e Esportes; serviços administrativos são aqueles que visam à administração do setor, à busca pelos objetivos do CEFE e ao atendimento de todas as normas internas (procedimentos burocráticos) da UNIFEI.

O Núcleo Técnico se subdivide em Divisão de Atividades Esportivas e Divisão Científica: a primeira oferta serviços que têm como foco principal trabalhar a Educação Física e o Esporte objetivando-se saúde, qualidade de vida e educação: procura-se promover a saúde e a qualidade de vida por meio da prática físico-esportiva orientada, além de favorecer o aprendizado através da redução do estresse, do comprometimento com algo que se busca, da associação do atleta ao grupo (o que fortalece laços de amizade e reduz as consequências negativas de sair da casa dos pais); além disso, também possibilita inculcar competências comportamentais valiosas para a vida em sociedade e para a vida profissional, tais como autoconhecimento, trabalho em equipe, desempenho sob pressão e liderança, entre outros; já a segunda é orientada à geração e disseminação de conhecimento por meio da produção científica.

Serviços Técnicos em EF:

- Treinamento Físico-Esportivo: orientação e treinamento de modalidades físico-esportivas com foco na educação, na saúde e na qualidade de vida (artes marciais diversas, atletismo, basquete, futebol, futsal, handebol, vôlei, xadrez e outras);
- Produção Científica: produção não obrigatória relacionada à EF; e
- Assessoria em EF: a outros setores da UNIFEI e a entidades externas.

O Núcleo Administrativo compreende todos os serviços administrativos necessários à oferta de serviços e ao funcionamento operacional do CEFE e se subdivide entre Chefia e Divisões de Comunicação, de Eventos, Financeira, de Infraestrutura e de Recursos Humanos.

Serviços Administrativos:

- Chefia: coordena todas as divisões dos dois núcleos; realiza a avaliação de desempenho; convoca e representa o CEFE em reuniões; submete relatórios e solicita recursos à chefia imediata; coordena os servidores do setor;
- Divisão de Comunicação: recepção, emissão e arquivamento de documentos; alimentação/manutenção do banco de dados; divulgação de atividades e informes gerais; formação de parcerias; elaboração de normas e procedimentos;
- Divisão de Eventos: apoio a eventos que ocorrem no CEFE; organização de eventos esportivos na UNIFEI; e participação em eventos esportivos externos;
- Divisão Financeira: captação de recursos; planejamento e controle orçamentário; execução orçamentária (compras de materiais de consumo e patrimônio, pagamento de inscrições em campeonatos, gastos com transporte e diárias, investimento em capacitação de pessoal, investimento em obras e projetos de obras, entre outros gastos);
- Divisão de Infraestrutura: conservação predial; controle de uso e acesso; coordenação do almoxarifado esportivo (armazenagem, organização, manutenção e limpeza dos materiais e equipamentos esportivos e controle de empréstimo de materiais). Atualmente, a manutenção é realizada pela Diretoria de Obras mediante solicitação; no entanto, o atendimento depende da existência do material necessário ao reparo e da disponibilidade de recurso humano capacitado. Em relação à limpeza, esta é realizada por uma funcionária de empresa terceirizada (uma mulher trabalhando apenas meio período para todo o espaço do CEFE); e
- Divisão de Recursos Humanos: definição de atribuições; controle e orientação de pessoal; solicitação de recursos humanos; contratação de estagiários; planejamento de férias; planejamento de atividades; equipes de projetos; motivação e cultura organizacional; avaliação de desempenho.

Considerando-se as atribuições dos cargos mencionadas no subitem 4.1.3 e relacionando-as aos serviços existentes no CEFE, fica clara a necessidade de outros cargos para suprir as demandas por limpeza, manutenção e controle de acesso.

4.2 Construindo o BSC

Optou-se por iniciar o BSC do CEFE seguindo-se as fases de 1 a 4 do processo de elaboração do BSC propostas por Olve, Roy e Wetter (2001), descritas no item 2.4 deste estudo, onde está incluído o uso do instrumento “análise FFOA”. As etapas posteriores ocorreram simultaneamente, não cabendo distinção entre o fim de uma e o início de outra.

4.2.1 Análise FFOA

Análise FFOA é uma tradução ao idioma português da ferramenta “SWOT *Analysis*”, onde SWOT é uma sigla na qual cada letra corresponde a uma característica avaliada da organização analisada: S de *Strengths* (forças), W de *Weaknesses* (fraquezas), O de *Opportunities* (oportunidades) e T de *Threats* (ameaças); dessa forma, o cruzamento dos atributos relacionados em cada uma das características propicia uma matriz que representa uma análise dos ambientes interno e externo da organização (FERNANDES, 2015).

Segundo Certo, Peter e Steffen (1993), a análise SWOT é um instrumento que possibilita formular a estratégia da organização por meio da investigação diagnóstica de questões críticas sob variados aspectos que influenciam os resultados da organização nos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças/riscos), culminando na compreensão da situação global da organização. Assim, para elaborar a matriz da análise SWOT, deve-se confeccionar uma tabela com quatro quadrantes, separando-se as forças/fraquezas, associando-as às oportunidades e ameaças com as quais se relacionam. Posteriormente, interpretam-se os relacionamentos, buscando conhecer em quais deles as fraquezas potencializam as ameaças e em quais as forças aumentam as chances de aproveitamento das oportunidades. É justamente sobre esses achados que as ações estratégicas deverão agir: ou eliminando riscos, ou maximizando forças.

A análise FFOA do CEFE permite definir o setor com base em suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (QUADRO 4).

QUADRO 4: Análise FFOA do CEFE.

Forças	Fraquezas
Qualificação Profissional em EF Material Esportivo Infraestrutura Gratuidade Bom Relacionamento Interpessoal	Recursos Humanos (baixo quantitativo) Baixo Valor Atribuído pela Comunidade UNIFEI Baixa Influência Política
Parcerias Editais de Fomento Vagas para Contratação de Servidores Aumento do Número de Alunos e Servidores	Governo/Economia Política Interna Infraestrutura Aumento do N° de Alunos e Servidores Cultura do Sedentarismo
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em reunião entre os Técnicos Desportivos, foram identificadas as seguintes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as quais posteriormente foram valoradas na matriz de relacionamento.

Forças:

- (F1) Qualificação Profissional em Educação Física: a UNIFEI tem quatro Técnicos Desportivos qualificados para atuação em Educação Física (dois Mestres e dois Mestrandos). É uma força, visto que qualificação/cargo semelhante não existe na maioria das instituições onde há promoção de atividades físico-esportivas (pesquisou-se o caso das 27 Universidades Públicas do Sudeste: apenas 8 têm Técnicos Desportivos em seu quadro de servidores; dessas, apenas duas têm quantitativo igual ou superior ao da UNIFEI, sendo que quatro têm apenas 1 servidor); além disso, os quatro Técnicos têm capacidades profissionais diversificadas, o que ajuda a abordar diferentes frentes de atuação em Educação Física;
- (F2) Material Esportivo: o CEFE trabalha para adquirir o que há de melhor (qualidade e tecnologia) no mercado nacional em relação materiais e equipamentos esportivos; mantém um almoxarifado satisfatório e adequado à demanda atual (artes circenses, artes marciais, atletismo, avaliação física, basquete, beisebol, caiaque, futebol, futebol americano, futevôlei, futsal, ginástica localizada,

handebol, musculação, rúgbi, *spinning*, tênis, tênis de mesa, treinamento funcional, vôlei, vôlei de praia e xadrez);

- (F3) Infraestrutura: o CEFE tem uma infraestrutura esportiva inigualável na microrregião de Itajubá atendendo a demanda por artes marciais, atletismo, avaliação física, basquete, beisebol, futebol, futebol americano, futevôlei, futsal, ginásticas de academia (ao ar livre, localizada, funcional e *spinning*), handebol, musculação, primeiros socorros, rúgbi, tênis, vôlei, vôlei de praia e xadrez;
- (F4) Gratuidade: o orçamento do CEFE deriva do orçamento da Universidade, que advém do imposto pago pela população brasileira; no entanto, pode-se dizer que, para os clientes do CEFE, as atividades são gratuitas; e
- (F5) Bom Relacionamento Interpessoal: os servidores do setor têm um bom relacionamento interpessoal tanto no trabalho quanto na vida particular, o que facilita no direcionamento a objetivos profissionais comuns.

Fraquezas:

- (Fq1) Recursos Humanos: o baixo quantitativo não é suficiente para atender às atribuições necessárias e às demandas da crescente população acadêmica; para algumas atribuições é necessária terceirização: limpeza (as dependências de uso diário precisam de limpeza ao menos uma vez ao dia; dependências externas precisam de varredura ao menos uma vez por semana), manutenção (serviços básicos precisam ser atendidos de imediato – troca de lâmpadas, vazamentos e entupimentos) e zeladoria (este é o serviço de necessidade mais urgente: três zeladores esportivos cumprindo jornada contínua de seis horas diárias todos os dias da semana possibilitariam abrir o ginásio de segunda à domingo; a qualificação deve exigir alfabetização, conhecimento de informática básica e conhecimento de manutenção de material e equipamento esportivo);
- (Fq2) Baixo Valor Atribuído pela Comunidade UNIFEI: culturalmente, a comunidade de alunos e servidores da UNIFEI atribui um baixo valor aos serviços prestados pelo CEFE (tem-se essa percepção baseada na experiência de várias tentativas de promoção de projetos físico-esportivos que, apesar da qualidade, não tiveram adesão por parte da comunidade UNIFEI); e
- (Fq3) Baixa Influência Política dentro da Instituição: o setor tem pouca autonomia administrativa e baixa valorização pela alta administração; as opiniões dos

Técnicos Desportivos têm pouca relevância no processo decisório da alta administração em questões que envolvam o setor esportivo.

Oportunidades:

- (O1) Parcerias: há possibilidade de parcerias com Faculdades de Educação Física de Itajubá (Fundação de Ensino e Pesquisa de Itajubá – FEPI, Fundação Presidente Antônio Carlos – FUPAC, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas – FACESM) para cumprimento de estágios obrigatórios no CEFE;
- (O2) Editais de Fomento: há possibilidade de financiamento de projetos esportivos por meio de editais de instituições de fomento e leis de incentivo, o que fortaleceria o orçamento do CEFE. Editais/leis governamentais: Minas Olímpica (Estadual - Secretaria de Estado de Esportes – 0.05% do ICMS de MG), Lei de Incentivo ao Esporte (Federal - Ministério do Esporte – destinação do Imposto de Renda devido: até 1% pessoa jurídica e até 6% pessoa física). Editais de patrocínio de empresas públicas, privadas ou de economia mista: Petrobras, Banco do Brasil, Correios, Banco Itaú, Banco Santander, entre outros;
- (O3) Abertura de Vagas para Contratação de Servidores: é possível que surjam vagas para ampliação do quadro de servidores por meio de concurso público, o que permitiria atender a novas demandas e ofertar maior quantidade de serviços; e
- (O4) Aumento do Número de Alunos e Servidores da Instituição: o crescimento da oferta de cursos de graduação, pós-graduação e especialização aumenta o número de alunos e servidores e, conseqüentemente, o número de clientes em potencial; isso possibilita maximizar o atendimento, evitando turmas com poucos ou nenhum participante.

Ameaças:

- (A1) Governo/Economia: as relações dentro do governo e do governo com a economia mundial afetam diretamente a economia nacional, o que traz insegurança em relação ao futuro (orçamento). Oscilações bruscas no orçamento impossibilitam o planejamento de longo prazo;
- (A2) Política Interna: a alternância de poder na UNIFEI resulta em mudança de prioridades o que interfere nas ações setoriais e pode influenciar tanto financeiramente (orçamento), quanto em relação ao propósito do CEFE na instituição (missão). Além disso, a falta de autonomia administrativa, juntamente

com a percepção de baixo valor atribuído aos serviços prestados, são altamente desmotivantes para os servidores que trabalham no setor, influenciando negativamente;

- (A3) Infraestrutura: apesar de ser uma força, pode se apresentar como ameaça, dada a relação de sua dimensão (88 mil metros quadrados) com o quantitativo de recursos humanos (carências em limpeza, manutenção e controle);
- (A4) Aumento do Número de Alunos e Servidores da Instituição: apesar de ser uma oportunidade, pode se tornar uma ameaça, visto que se a infraestrutura se mantiver inalterada, assim como os recursos humanos do setor, faltará espaço e oferta de serviços para boa parte da comunidade UNIFEI; e
- (A5) Cultura do sedentarismo: grande ameaça que se apresenta, a cultura do sedentarismo que se alastra fortalecida pela “falta de tempo” do modo de vida atual concorre diretamente com a missão do CEFE.

TABELA 2: Matriz de relacionamento forças/fraquezas x oportunidades/ameaças.

		Oportunidades				Soma	Ameaças					Soma	Total
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	A5		
Forças	F1	5	5	1	3	14	1	1	1	1	5	9	23
	F2	3	1	1	3	8	5	5	1	3	3	17	25
	F3	5	5	1	5	16	3	5	3	3	1	15	31
	F4	5	5	1	5	16	1	1	3	3	5	13	29
	F5	3	1	1	5	10	3	5	1	3	1	13	23
Soma		21	17	5	21	64	13	17	9	13	15	67	
Fraquezas	Fq1	5	3	3	5	13	3	5	5	5	1	19	32
	Fq2	1	1	1	5	8	1	5	3	3	3	15	23
	Fq3	3	3	5	1	12	1	5	3	3	1	13	25
Soma		9	7	9	11	36	5	15	11	11	5	47	
Total		30	24	14	32		18	32	20	24	20		

Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: Verde (atributos mais relevantes), Amarelo (valores com índice de significância entre médio e alto), Vermelho (valor com índice de significância alto).

Conforme pode ser observado (TABELA 2), a matriz de relacionamentos na análise FFOA foi elaborada com três pontuações (1 = pouco significativa; 3 = significativa; 5 = muito significativa).

O nível de impacto de cada relacionamento é obtido a partir da multiplicação do número de linhas (n) pelas possíveis pontuações: baixo = $n \times 1$; médio = $n \times 3$ (realce amarelo na tabela); alto = $n \times 5$ (realce vermelho na tabela).

Dessa forma, temos como atributos mais relevantes: Infraestrutura (Força 3) e Gratuidade (Força 4); Recursos Humanos (Fraqueza 1); Parcerias (Oportunidade 1), Editais de Fomento (Oportunidade 2) e Aumento do Número de Alunos e Servidores (Oportunidade 4); Política Interna (Ameaça 2) e Aumento do Número de Alunos e Servidores (Ameaça 4).

Os números evidenciam certo equilíbrio entre forças/oportunidades e fraquezas/ameaças, levemente favorável às fraquezas/ameaças. Espera-se que as ações traçadas a partir deste diagnóstico possam maximizar as forças e suas consequências, além de amenizar as fraquezas e reduzir o risco das ameaças.

4.2.2 Missão e Visão

Tanto a missão, quanto a visão, foram estabelecidas com a participação do pesquisador deste estudo enquanto coordenador do CEFE, mediante elaboração dos textos, confirmação com os servidores do CEFE em reuniões e solicitações de institucionalização/regimentalização pela administração universitária.

Assim, de acordo com Almeida et al. (2015, p. 22), a missão do CEFE é “ofertar à comunidade UNIFEI (discentes e servidores) experiências e vivências relacionadas à Educação Física e Esportes, com foco na educação, na saúde e na qualidade de vida”.

Então, por meio do trabalho focado na missão estabelecida, a visão do CEFE é vir a “ser referência nacional em gestão pública de organização esportiva focada na educação, na saúde e na qualidade de vida” (ALMEIDA et al., 2015, p. 22).

4.2.3 Perspectivas do BSC

O pesquisador/coordenador do CEFE determinou as perspectivas sobre as quais o BSC do CEFE atuaria após relacionar sua experiência na gestão do setor com o aprendizado advindo da leitura de estudos sobre implementações do BSC.

Assim, tem-se como perspectivas estabelecidas para o BSC do CEFE:

- **Perspectiva dos Clientes:** após ser definido que os clientes do CEFE são discentes (alunos), servidores (docentes e técnicos-administrativos) e visitantes, buscar-se-á ofertar uma diversidade satisfatória de atividades físico-esportivas focadas nas necessidades dos três segmentos, com qualidade e usabilidade, a fim de satisfazê-los, retendo e conquistando o máximo de clientes possível em compatibilidade com a infraestrutura e recursos do CEFE;
- **Perspectiva do Papel Institucional:** por meio da transparência dos atos e resultados do CEFE, buscar-se-á conquistar reconhecimento público e institucional sobre a importância dos serviços ofertados pelo CEFE com consequente fortalecimento político do setor; o retorno dos investimentos no setor esportivo será divulgado à sociedade e à administração universitária por meio de dados quantitativos (número de atendimentos, dados de avaliação física, conquistas das equipes esportivas, dentre outros dados gerados pelos projetos físico-esportivos) e qualitativos (número de críticas negativas e positivas, pesquisas de satisfação dos clientes, entre outros); dessa forma, espera-se construir uma reputação organizacional positiva perante os clientes, administradores e sociedade em geral;
- **Perspectiva dos Recursos:** buscar-se-á assegurar a autonomia financeira, ou seja, garantir os recursos necessários à operacionalização do setor em compatibilidade com o cumprimento do planejamento anual (cronograma físico-financeiro); buscar-se-á conquistar sustentabilidade financeira por meio da auto geração de recursos (possível cobrança de valores simbólicos semestrais para participação em atividades físico-esportivas orientadas e pela associação de discentes, servidores e dependentes; concessões onerosas de uso de dependências para exploração comercial de lanchonete e realização de eventos; captação em editais públicos e privados de fomento ao esporte); além disso, implantar-se-ão ações que reduzam o custo de servir e que maximizem o uso dos recursos (dentre elas, as parcerias);

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** buscar-se-á implantar melhorias constantes com foco na expansão do CEFE; capacitar-se-ão os servidores em prol do atendimento às demandas dos clientes e às demandas pessoais dos servidores, motivando-os; o banco de dados do CEFE será ampliado e atualizado com informações úteis (dados sobre os clientes, dados financeiros e administrativos); será incentivada a transferência de conhecimento entre organizações – o CEFE buscará aprender boas práticas de outras organizações para implementá-las quando pertinente; serão implantadas ações de motivação, tais como o reconhecimento explícito de conquistas e bons resultados, possíveis bonificações, melhorias no ambiente de trabalho, incentivos ao plano de carreira e investimentos na saúde dos servidores; e
- **Perspectiva dos Processos Internos:** buscar-se-á aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços ofertados, o que possibilitará atender mais e melhor; serão padronizados os métodos de coleta de dados, assim como os dados coletados para o banco de dados e as formas de geração de resultados; fluxos e processos serão padronizados e normatizados; serão implantados *check lists* para controle de manutenção; objetivar-se-á informatizar todos os processos operacionais cabíveis; será incentivada a inovação em soluções administrativas e para os clientes.

4.2.4 Objetivos Estratégicos

Após a análise FFOA, conhecendo-se a missão e a visão do CEFE e as perspectivas do BSC do CEFE, foi possível ao pesquisador do presente estudo, conjuntamente com sua orientadora, estabelecer os Objetivos Estratégicos do setor:

1. Ampliar a base de clientes e a oferta de serviços;
2. Aumentar a satisfação dos clientes;
3. Melhorar o resultado dos serviços ofertados (eficiência e eficácia);
4. Melhorar a imagem do CEFE junto ao público e à Instituição;
5. Assegurar a autonomia financeira do CEFE; e
6. Assegurar a permanente capacitação e motivação dos servidores que atuam no CEFE.

O relacionamento entre os Objetivos Estratégicos e as Perspectivas do BSC do CEFE pode ser observado a seguir (QUADRO 5).

QUADRO 5: Relacionamento entre Objetivos Estratégicos e Perspectivas.

Objetivo Estratégico	Perspectiva Relacionada
1	Perspectiva dos Clientes
2	
3	Perspectiva dos Processos Internos
4	Perspectiva do Papel Institucional
5	Perspectiva dos Recursos
6	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 Ações Estratégicas

O Mapa Estratégico (FIGURA 4) demonstra as relações de causa e efeito entre as ações planejadas para atingir os objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas e como seu inter-relacionamento dirige ao crescimento e desenvolvimento da organização.

possibilitar uma abordagem qualitativa tal como observado por Oprime, Monsanto e Donadone (2010).

Para implantação, seguiram-se as orientações propostas por César (2011), dentre as quais: determinar responsáveis por acompanhar/fiscalizar cada ação; questionar, refletir e definir uma resposta para cada atributo do método (5W1H vem do idioma inglês: *What* – O que; *When* – Quando; *Who* – Quem; *Why* – Por que; *Where* – Onde; e *How* – Como), relacionando-o à ação que se pretende desenvolver para atingir determinado objetivo; cria-se, assim, uma lógica estratégica da relação ação-objetivo.

Paris (2003) corrobora e complementa dizendo que o uso do 5W1H fornece meios para propor soluções para um problema identificado por meio de um roteiro de questionamentos, onde são definidos e listados: o que será feito para solucionar o problema; como será feito; quem fará; quando fará; onde será feito; e o porquê de fazer isso.

Então, temos como ações estratégicas definidas para os respectivos objetivos estratégicos do presente estudo:

- Ação Estratégica 1 – Objetivo Estratégico 1 (Ampliar a base de clientes e a oferta de serviços);

O que: Trabalhar para conquistar novos clientes.

Como: Aumento da divulgação dos resultados e dos serviços ofertados pelo CEFE; marketing proporcionado pela satisfação dos clientes atuais. Plano de marketing do CEFE: utilizar redes sociais, site da UNIFEI, páginas do CEFE, e-mail institucional e rede de contatos dos usuários doo CEFE para melhorar a divulgação.

Quem: Coordenador do CEFE deve ser o avaliador e incentivador das ações, com auxílio dos outros servidores para avaliação e criação de conteúdo de divulgação; os próprios clientes podem ser incentivados a divulgar os serviços do CEFE.

Quando: Pesquisas *online* com acesso em período integral. As críticas/sugestões devem ser lidas semanalmente. As ações adaptativas decorrentes das sugestões podem ser imediatas ou exigir de médio a longo prazo de implantação.

Onde: Pesquisas ocorrem no *site* do CEFE; sugestões de clientes são recebidas na caixa de sugestões do CEFE e pelo e-mail do setor; sugestões dos servidores do CEFE são recebidas nas reuniões semanais do setor e também pelo e-mail oficial.

Por que: Porque o crescimento do setor está diretamente atrelado ao crescimento do número de clientes, de forma que estes clientes sejam fidelizados com base na satisfação percebida pelo uso dos serviços ofertados.

- Ação Estratégica 2 – Objetivo Estratégico 2 (Aumentar a satisfação dos clientes);

O que: Trabalhar para aumentar a satisfação dos clientes.

Como: Criação e atualização permanente de um cadastro dos clientes; pesquisas de satisfação; pesquisas de sugestões de melhorias e novas necessidades dos clientes atuais; avaliação diagnóstica individualizada do abandono; sugestões e ideias inovadoras dos próprios servidores; pesquisas de sugestões de melhorias (dar *feedback* aos clientes quando forem feitas reclamações/sugestões) e de novas necessidades dos clientes em potencial.

Quem: Coordenador do CEFE deve ser o avaliador e incentivador das ações, com auxílio dos outros servidores para atualização do cadastro e intervenção em questões de abandono.

Quando: Pesquisa de satisfação analisada mensalmente; pesquisa de sugestões de melhorias analisada semanalmente; captação de sugestões de melhorias e inovações a cada reunião semanal do CEFE; as avaliações do abandono devem ocorrer preferencialmente assim que detectada a ocorrência, a fim de sanar o problema e reconquistar o cliente.

Onde: Pesquisas ocorrem no site do CEFE; sugestões de clientes são recebidas na caixa de sugestões do CEFE e pelo e-mail do setor; sugestões dos servidores do CEFE são recebidas nas reuniões semanais do setor.

Por que: A satisfação do cliente é o atributo que dará consistência ao trabalho ofertado, proporcionando manutenção de clientela e crescimento do setor; além de fortalecer o reconhecimento público acerca da importância institucional do CEFE.

- Ação Estratégica 3 – Objetivos Estratégicos 1 (Ampliar a base de clientes e a oferta de serviços) e 3 (Melhorar o resultado dos serviços ofertados – eficiência e eficácia);

O que: Trabalhar para a manutenção/ampliação da funcionalidade da infraestrutura existente.

Como: Vistoria diária das dependências (*check list* de verificação das condições das dependências e dos equipamentos), acionando serviços de manutenção quando necessário; inclusão da totalidade do CEFE no contrato de limpeza da UNIFEI; reformas e obras de ampliação.

Quem: Vistoria realizada por todos os servidores; serviço de manutenção realizado pela Diretoria de Obras/Prefeitura do Campus mediante solicitação do CEFE; inclusão do CEFE no contrato do serviço de limpeza condicionada ao orçamento disponível ao gestor do contrato; em relação a obras e reformas, o Coordenador do CEFE e suas chefias devem solicitar, mas a solicitação deve ser embasada em priorização (no caso de reformas) e demanda (no caso de necessidade dos clientes); este serviço de obras/reformas é realizado pela Diretoria de Obras.

Quando: Vistoria ao menos uma vez ao dia, verificando cada dependência/equipamento; em relação à limpeza, exige-se que as dependências de uso coletivo sejam limpas conforme a frequência de uso, de acordo com normas sanitárias de higiene; obras e reformas sempre que necessário/possível, preferencialmente durante as férias letivas; reformando-se o suficiente para recuperar e adaptar a infraestrutura ao uso; executando-se obras conforme orçamento, planejamento e avaliação junto aos clientes.

Onde: Vistoria, limpeza, obras e reformas prioritariamente nos espaços esportivos; mas também nas dependências administrativas.

Por que: Porque quanto mais cedo forem detectados problemas e solicitadas as devidas providências, menores as chances desses problemas afetarem negativamente o andamento do planejamento diário das atividades do CEFE, o que influencia a satisfação dos clientes; porque a higienização das dependências interfere diretamente na saúde e na qualidade de vida dos trabalhadores e dos clientes do CEFE, portanto, o serviço de limpeza é tanto um atrativo que influencia a satisfação quanto uma obrigação para o setor; porque como o ginásio tem estrutura predial antiga, reformas são necessárias para garantir sua usabilidade, além do que, adaptações podem ser a solução para melhor aproveitar espaços construídos para outros fins; porque obras permitem ampliação e a oferta de novos espaços é necessária frente à expansão do número de alunos.

- Ação Estratégica 4 – Objetivos Estratégicos 2 (Aumentar a satisfação dos clientes) e 3 (Melhorar o resultado dos serviços ofertados – eficiência e eficácia);

O que: Trabalhar para manter/ampliar a acessibilidade e usabilidade dos serviços.

Como: Ofertando projetos esportivos gratuitos ou a custo abaixo do praticado pelo mercado; ofertando modalidades diversas e algumas exóticas como atrativo; ofertando turmas em dias e horários variados em busca do atendimento a demandas de diferentes segmentos de clientes (alunos, servidores, alunos de cursos noturnos, alunos-atletas, entre outros).

Quem: Coordenador do CEFE em conjunto com seus subordinados.

Quando: A oferta de projetos esportivos é semestral; a quantidade de projetos deve ser compatível com a carga horária de trabalho dos Técnicos Desportivos.

Onde: A exposição da oferta é por meio do site; a prática ocorre nas dependências esportivas do CEFE.

Por que: Porque sabendo-se que a realidade da maioria dos alunos da UNIFEI é de limitado orçamento para lazer devido a condições econômicas e limitado tempo para lazer devido à alta carga horária de estudos demandada pelos cursos, é possível intervir favoravelmente à satisfação dos clientes naquilo que tange estes atributos.

- Ação Estratégica 5 – Objetivos Estratégicos 2 (Aumentar a satisfação dos clientes) e 3 (Melhorar o resultado dos serviços ofertados – eficiência e eficácia);

O que: Trabalhar para a manutenção/ampliação dos materiais e equipamentos esportivos.

Como: Por meio da organização, armazenagem e controle de uso; além de processos de compra para reposição de materiais e novas aquisições.

Quem: servidores da recepção esportiva atuam na organização, armazenagem e controle de uso; agentes de compra atuam nos processos de licitação.

Quando: Organização, armazenagem e controle de uso diariamente de forma eficiente no empréstimo e com rigoroso cumprimento às normas do CEFE;

compras sempre nos primeiros meses do ano em quantidade suficiente à execução das atividades planejadas.

Onde: Organização, armazenagem e controle de uso ocorrem na recepção operacional do CEFE; processos de compra são elaborados na sala administrativa do CEFE e levam em consideração necessidades apontadas pelos clientes.

Por que: Porque os equipamentos são indispensáveis à maioria dos clientes, pois os mesmos não utilizariam os espaços com materiais esportivos próprios; porque é necessário atentar à qualidade das aquisições objetivando manter um padrão satisfatório; porque material de qualidade influencia positivamente a satisfação do cliente ao facilitar o resultado ao qual se propõe.

- Ação Estratégica 6 – Objetivos Estratégicos 2 (Aumentar a satisfação dos clientes) e 3 (Melhorar o resultado dos serviços ofertados – eficiência e eficácia);

O que: Trabalhar para manter/ampliar a qualidade e a quantidade dos serviços.

Como: Capacitar continuamente os recursos humanos em suas áreas de atuação, mediante avaliação combinada entre suas necessidades pessoais e demandas dos clientes, principalmente os Técnicos Desportivos, pois estes ofertam o serviço prioritário do CEFE, que é a oferta de projetos físico-esportivos; contratar servidores, funcionários terceirizados e estagiários; firmar parcerias; captar recursos.

Quem: A capacitação deve contemplar todos os servidores, com prioridade aos Técnicos Desportivos; a contratação deve ser solicitada pelo Coordenador do CEFE e suas chefias, mediante avaliação das necessidades dos clientes e do CEFE; as parcerias e a captação de recursos devem ser incentivadas pelo Coordenador do CEFE.

Quando: Capacitação anualmente, o quanto for necessário e compatível com o orçamento, preferencialmente fora do período letivo; as contratações, parcerias e captação de recursos devem ocorrer sempre que houver oportunidade em consonância com os princípios da administração pública.

Onde: As capacitações ocorrem em locais diversos, preferencialmente em centros nacionalmente reconhecidos; as contratações e parcerias ocorrem por intermédio dos setores responsáveis na UNIFEI; a captação de recursos pode ocorrer in loco,

por meio da cobrança via Guia de Recolhimento da União por participação em projetos ou cessão de uso de espaços, ou externamente por meio de editais de fomento e patrocínio.

Por que: Porque a qualidade dos projetos físico-esportivos é um dos atrativos essenciais tanto na oferta de serviços quanto no aproveitamento das oportunidades de captação de recursos em editais, o que leva à satisfação dos clientes e ao aumento da autonomia financeira; porque a quantidade de serviços influencia diretamente a quantidade de clientes atendidos.

- Ação Estratégica 7 – Objetivo Estratégico 3 (Melhorar o resultado dos serviços ofertados – eficiência e eficácia);

O que: Trabalhar para manter/ampliar a eficiência e eficácia dos serviços.

Como: Treinar continuamente os recursos humanos em suas áreas de atuação, mediante avaliação combinada entre suas necessidades pessoais e demandas dos clientes; por meio de simulações práticas; padronizando-se processos e estabelecendo-se fluxogramas para cada procedimento administrativo; implantando-se *check lists*; motivando-se por meio da adoção de uma cultura de compartilhamento de responsabilidades que culmina no reconhecimento de resultados coletivos.

Quem: Todos devem ser treinados e motivados.

Quando: Treinamento sempre que possível (ao menos uma vez por semestre), o quanto for necessário ao cumprimento de melhorias; motivação no dia-a-dia.

Onde: O treinamento ocorre no próprio CEFE; a motivação deve ocorrer por meio de incentivo/reconhecimento verbal e escrito, além de prêmios administrativos que podem ser implantados junto ao setor de recursos humanos ou prêmios nacionais de livre concorrência.

Por que: Porque a eficiência e a eficácia são essenciais tanto na oferta de serviços quanto no aproveitamento das oportunidades detectadas, o que ajuda a conduzir à satisfação dos clientes, pois possibilita maximizar a utilização de todos os recursos em prol de melhores resultados.

- Ação Estratégica 8 – Objetivo Estratégico 4 (Melhorar a imagem do CEFE junto ao público e à Instituição);

O que: Trabalhar para conquistar reconhecimento (reputação positiva).

Como: Investir em divulgação de serviços e de resultados: deve ser criado conteúdo para divulgação de serviços; os resultados devem ser trabalhados para gerar conhecimento técnico/científico a serem posteriormente divulgados; em ambos os casos serão utilizadas mídias digitais e a rádio universitária.

Quem: Coordenador do CEFE, com auxílio dos outros servidores para criação de conteúdo e da Secretaria de Comunicação da UNIFEI para exposição.

Quando: Semanalmente; ao menos uma vez por semana em cada um dos meios de divulgação.

Onde: Nos diversos meios de divulgação disponíveis (site, e-mail institucional, redes sociais, mídia impressa, etc.); em eventos institucionais (recepção dos calouros, eventos esportivos, etc.); em reuniões administrativas em geral.

Por que: Para atingir os diversos públicos e demonstrar a importância institucional do CEFE, com consequente fortalecimento político do setor perante a administração universitária.

- Ação Estratégica 9 – Objetivo Estratégico 5 (Assegurar a autonomia financeira do CEFE);

O que: Trabalhar em busca de maior autonomia financeira.

Como: Por meio da capacitação para concorrência em editais de fomento ao esporte; por meio da cobrança de valores simbólicos pela participação nos projetos físico-esportivos; por meio da cobrança pelo uso de espaços esportivos para eventos não institucionais; por meio da cobrança pelo uso do espaço de lanchonete para empresa interessada em explorar esse serviço; por meio do estabelecimento de parcerias para financiamento (maior aporte financeiro) ou prestação/troca de serviços (redução de custos).

Quem: A concorrência a editais deve ser incentivada aos Técnicos Desportivos; as outras modalidades de captação devem ser exploradas pelo Coordenador do CEFE, com auxílio da Pró-Reitoria de Administração.

Quando: Sempre que possível; em compatibilidade com a carga horária de cada servidor, desde que não influencie negativamente as atividades práticas planejadas

Onde: Em reuniões administrativas na UNIFEI; junto ao Ministério do Esporte; junto a empresas privadas, junto às secretarias Municipal e Estadual de Esportes.

Por que: Porque o orçamento destacado pela Universidade não contempla todas as necessidades do planejamento e a sustentabilidade financeira é um objetivo estratégico a longo prazo.

- Ação Estratégica 10 – Objetivo Estratégico 6 (Assegurar a permanente capacitação e motivação dos servidores que atuam no CEFE).

O que: Trabalhar para assegurar uma permanente capacitação e motivação dos servidores que atuam no CEFE.

Como: Por meio da inclusão dos servidores do CEFE no plano institucional de capacitação; por meio da captação de recursos próprios para finalidade de capacitação; por meio da busca por instituições aptas a fornecer capacitação na forma de parceria; por meio da motivação coletiva e individual; por meio do reconhecimento do trabalho desempenhado; por meio do incentivo à formação de equipes de projetos; por meio do incentivo e reconhecimento no dia-a-dia; por meio da execução de melhorias no ambiente de trabalho (mobiliário adequado, ergonomia, organização, limpeza); por meio da implantação de uma política de incentivo à saúde do servidor que atua no CEFE.

Quem: Todos devem ser capacitados e motivados.

Quando: Sempre que possível; em compatibilidade com os recursos captados e com as necessidades levantadas.

Onde: Capacitação em instituições reconhecidas; motivação no local de trabalho e em eventos.

Por que: Porque a capacitação aumenta a qualidade dos serviços; amplia as possibilidades de intervenção a partir dos novos saberes; motiva os servidores por receberem tal investimento em suas carreiras; porque a motivação contagia o ambiente com sucessivas atitudes positivas, como uma reação em cadeia, em prol do desenvolvimento do CEFE.

4.2.6 Indicadores

Indicadores são os atributos passíveis de aferição, os quais podem determinar se o gerenciamento está atingindo (ou não) seus objetivos e, com isso, possibilitam que intervenções corretivas/adaptativas sejam planejadas pelo gestor.

Existem dois tipos de indicadores: os indicadores resultantes (ou de resultado), os quais são mais amplos (genéricos) e indicam se o resultado esperado para determinado objetivo estratégico foi alcançado; e os indicadores direcionadores, os quais são mais específicos (pontuais) e auxiliam tanto no direcionamento à obtenção dos indicadores resultantes, quanto no gerenciamento operacional da organização.

Os indicadores resultantes e indicadores direcionadores para cada objetivo estratégico do BSC do CEFE, bem como suas metas iniciais, foram estabelecidos pelo pesquisador/coordenador do CEFE. As metas iniciais relativas aos índices de satisfação se baseiam em Abreu (2015) e em Saiote e Varela (2016). As outras metas apresentadas foram estabelecidas empiricamente e serão parametrizadas com base nos resultados obtidos pelos indicadores aferidos no segundo semestre de 2016.

Para todos os indicadores onde a meta estabelecida for de “estabilidade ou crescimento”, considerou-se que: estabilidade é manter o referido índice no mesmo percentual aferido no período anterior – mês/semestre/ano – (com variação de até 2% para mais ou para menos); e crescimento é o aumento percentual em mais de 2% em relação ao aferido no período anterior.

Os indicadores resultantes para o Objetivo Estratégico 1 – “Ampliar a base de clientes e a oferta de serviços” podem ser observados no Quadro 6.

Com relação ao Índice de Clientes e ao Índice de Serviços, observa-se que apesar da periodicidade de avaliação de ambos ser semestral, levar-se-á em consideração para fins comparativos, também, o somatório anual, pois tanto o planejamento de eventos, quanto o planejamento de projetos físico-esportivos com foco competitivo são anuais, o que interfere no resultado semestral dos dois indicadores, podendo levar a falsas análises de comparação.

QUADRO 6: Indicadores Resultantes para o Objetivo Estratégico 1.

Objetivo	Indicador Resultante	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 1 - Ampliar a base de clientes e a oferta de serviços	Índice de Clientes	Percentual entre o total de clientes e a quantidade no semestre anterior	$(TC \times 100) / TCAA - 100$	Total de Clientes (TC) e Total de Clientes no Ano Anterior (TCAA)	Semestral	Estabilidade ou Crescimento
	Índice de Serviços	Percentual entre a carga horária total de serviços e a quantidade no ano anterior	$(CHTS \times 100) / CHTSAA - 100$	Carga Horária Total de Serviços (CHTS) e Carga Horária Total de Serviços no Ano Anterior (CHTSAA)	Semestral	Estabilidade ou Crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os indicadores direcionadores para o Objetivo Estratégico 1 – “Ampliar a base de clientes e a oferta de serviços” podem ser observados no Quadro 7.

Em relação ao Índice de Ocupação das Dependências nos Horários Livres, foi coletado um dado adicional em relação à carga horária desocupada: sempre que o fator chuva impossibilita o uso, são registrados o dia, local e horário impassíveis de uso no campo “Ocorrências” do respectivo documento.

Com relação ao Índice de Quantidade dos Projetos Físico-Esportivos, cabe ressaltar que é um indicador que, isoladamente, permite apenas uma análise comparativa relativa à variabilidade de modalidades físico-esportivas, o que ajuda a compreender se há diversidade de atividades ofertadas e de segmentos de clientes atendidos. Para maior aproveitamento da informação proporcionada por esse indicador, sua avaliação deve ser integrada ao Índice de Carga Horária de Projetos Físico-Esportivos, pois possibilita afirmar se o crescimento observado em um indicador é compatível e corroborado ao resultado aferido no outro.

QUADRO 7: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 1.

Objetivo	Indicador Direcionador	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 1 - Ampliar a base de clientes e a oferta de serviços	Índice de Cadastrados nos Projetos Físico-Esportivos	Percentual entre o número de cadastrados e o número de cadastrados no semestre anterior	$(NCS \times 100) / NCSA - 100$	Número de Cadastrados no Semestre (NCS) e Número de Cadastrados no Semestre Anterior (NCSA)	Semestral	Estabilidade ou Crescimento
	Índice de Ocupação das Dependências nos Horários Livres	Percentual de uso das dependências esportivas nos horários livres	$(CHO \times 100) / CHT$	Carga Horária Ocupada (CHO) e Carga Horária Total (CHT)	Mensal	$\geq 50\%$
	Índice de Quantidade dos Projetos Físico-Esportivos	Percentual entre a quantidade de projetos e a quantidade de projetos no semestre anterior	$(NPFE \times 100) / NPFESA - 100$	Número de Projetos Físico-Esportivos (NPFE) e Número de Projetos Físico-Esportivos no Semestre Anterior (NPFESA)	Semestral	Estabilidade ou Crescimento
	Índice de Carga Horária de Projetos Físico-Esportivos	Percentual entre a carga horária de prática orientada ofertada e a carga horária de prática orientada ofertada no semestre anterior	$(CHPFE \times 100) / CHPFESA - 100$	Carga Horária de Projetos Físico-Esportivos (CHPFE) e Carga Horária de Projetos Físico-Esportivos do Semestre Anterior (CHPFESA)	Semestral	Estabilidade ou Crescimento
	Carga Horária Passível de Uso no Horário Livre	Carga horária passível de uso das dependências no horário livre	Somatório das horas passíveis de uso	Horas passíveis de uso de cada dependência	Semestral	Estabilidade ou Crescimento
	Carga Horária Utilizada no Horário Livre	Carga horária agendada e utilizada no horário livre	Somatório das horas utilizadas	Horas utilizadas em cada dependência	Semestral	Estabilidade ou Crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

O indicador resultante para o Objetivo Estratégico 2 – “Aumentar a satisfação dos clientes” pode ser observado no Quadro 8.

QUADRO 8: Indicador Resultante para o Objetivo Estratégico 2.

Objetivo	Indicador Resultante	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 2 - Aumentar a satisfação dos clientes	Índice de Satisfação dos Clientes	Percentual entre avaliações positivas e avaliações negativas	$(NAP \times 100) / NTA$	Número de Avaliações Positivas (NAP) e Número Total de Avaliações (NTA)	Semestral	$\geq 70\%$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerou-se avaliação positiva aquela com pontuação média maior ou igual a 3 nas questões pontuadas de 1 a 5; e avaliação negativa aquela com pontuação média inferior a 3.

A amostragem dos avaliadores do Índice de Satisfação dos Clientes é composta por quaisquer clientes que tenham respondido às pesquisas de satisfação após ter utilizado algum dos serviços do CEFÉ no período avaliado.

Os indicadores direcionadores para o Objetivo Estratégico 2 – “Aumentar a satisfação dos clientes” podem ser observados no Quadro 9.

QUADRO 9: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 2.

Objetivo	Indicador Direcionador	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 2 - Aumentar a satisfação dos clientes	Índice de Ocupação dos Projetos Físico-Esportivos	Relação percentual entre vagas ocupadas e vagas desocupadas	$(NVO \times 100) / NV$	Número de Vagas Ocupadas (NVO) e Número de Vagas (NV)	Mensal	$\geq 90\%$
	Índice de Desistências	Relação percentual entre clientes inscritos e clientes que abandonam o projeto	$(ND \times 100) / NCA$	Número de Desistências (ND) e Número de Clientes Ativos (NCA)	Mensal	$\leq 30\%$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Será coletado um dado adicional em relação às desistências – será estabelecido contato, inicialmente por e-mail, procurando-se diagnosticar o motivo do abandono por meio de formulário. A partir do diagnóstico, ações podem, ou não, serem adotadas visando a reintegração do cliente desistente.

Os indicadores resultantes para o Objetivo Estratégico 3 – “Melhorar o resultado dos serviços ofertados (eficiência e eficácia)” podem ser observados no Quadro 10.

QUADRO 10: Indicadores Resultantes para o Objetivo Estratégico 3.

Objetivo	Indicador Resultante	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 3 - Melhorar o resultado dos serviços ofertados (eficiência e eficácia)	Índice de Funcionalidade	Percentual entre a infraestrutura funcional e a infraestrutura vetada ao uso	$100 - \text{Índice de Atividades Canceladas Devido à Manutenção}$	Índice de Atividades Canceladas Devido à Manutenção	Semestral	$\geq 95\%$
	Índice de Usabilidade	Percentual de ocupação das vagas de projeto	$(CHO \times 100) / CHT$	Carga Horária Ocupada (CHO) e Carga Horária Total (CHT)	Semestral	$\geq 70\%$

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Índice de Funcionalidade indica se as dependências estão aptas a receber as atividades planejadas. Uma avaliação abaixo da meta condiz com falta de manutenção e/ou necessidade de reformas.

O Índice de Usabilidade indica se os clientes estão tendo acesso facilitado aos serviços. Uma avaliação abaixo da meta pode indicar necessidade de adaptação na oferta do serviço em relação ao dia, ao horário, à modalidade, ao local e/ou ao material utilizado, dentre outras possíveis soluções.

Os indicadores direcionadores para o Objetivo Estratégico 3 – “Melhorar o resultado dos serviços ofertados (eficiência e eficácia)” podem ser observados no quadro 11.

QUADRO 11: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 3.

(continua)

Objetivo	Indicador Direcionador	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 3 - Melhorar o resultado dos serviços ofertados (eficiência e eficácia)	Índice de Atendimento Totais	Percentual entre o nº de atendimentos no semestre e o nº de atendimentos no semestre anterior	$(\text{NAT} \times 100) / \text{NASA} - 100$	Número de Atendimentos Totais (NAT) e Número de Atendimentos no Semestre Anterior (NASA)	Semestral	Estabilidade ou Crescimento
	Índice de Atualização do Banco de Dados	Percentual entre os dados efetivamente coletados e os dados totais passíveis de coleta	$(\text{DEC} \times 100) / \text{DT}$	Dados Efetivamente Coletados (DEC) e Dados Totais (DT)	Semestral	$\geq 90\%$
	Índice de Resposta às Solicitações	Percentual entre solicitações respondidas e não respondidas	$(\text{NSR} \times 100) / \text{NST}$	Número de Solicitações Respondidas (NSR) e Número de Solicitações Totais (NST)	Semestral	$\geq 90\%$
	Índice de Agilidade na Resposta às Solicitações	Percentual entre solicitações respondidas no prazo e solicitações respondidas além do prazo	$(\text{NSRDP} \times 100) / \text{NST}$	Número de Solicitações Respondidas Dentro do Prazo (NSRDP) e Número de Solicitações Totais (NST)	Semestral	$\geq 90\%$

QUADRO 11: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 3.**(conclusão)**

Objetivo	Indicador Direcionador	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 3 - Melhorar o resultado dos serviços ofertados (eficiência e eficácia)	Índice de Atividades Canceladas Devido à Manutenção	Percentual entre atividades canceladas devido a problemas relacionados à manutenção e atividades que ocorreram normalmente	$(CHC \times 100) / CHTU$	Carga Horária de Cancelamentos (CHC) e Carga Horária Total de Uso (CHTU)	Semestral	$\leq 05\%$
	Registro de Uso do <i>Check List</i> de Manutenção	Vistoria de necessidade de manutenção	Não se aplica	Análise da frequência de uso e do resultado das intervenções	Mensal	Uso ≥ 1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao Índice de Atendimentos Totais, considerou-se que um atendimento corresponde a um cliente usufruindo de um serviço específico (um projeto ou um agendamento de espaço, por exemplo); assim, um mesmo cliente pode representar mais de um atendimento ao dia.

Em relação aos Índices de Resposta às Solicitações e de Agilidade na Resposta às Solicitações, considerou-se como solicitação todas as demandas de clientes que necessitaram resposta não imediata, ou seja, ofícios, formulários de solicitação ao CEFE e questionamentos pelo e-mail cefe@unifei.edu.br. O prazo estabelecido para resposta foi de até 1 dia útil (segunda à sexta-feira conforme calendário de funcionamento da UNIFEI) após o recebimento da solicitação pelo CEFE.

Em relação ao Índice de Atividades Canceladas Devido à Manutenção, considerou-se que a carga horária total de uso corresponde à soma da carga horária de todos os usos de agendamento e de projetos físico-esportivos, excluindo-se apenas aulas de projetos canceladas pelo professor da modalidade (por motivos particulares, administrativos ou de saúde) e agendamentos onde o cliente não comparece (por motivos diversos).

Os indicadores resultantes para o Objetivo Estratégico 4 – “Melhorar a imagem do CEFE junto ao público e à Instituição” podem ser observados no Quadro 12.

QUADRO 12: Indicadores Resultantes para o Objetivo Estratégico 4.

Objetivo	Indicador Resultante	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 4 - Melhorar a imagem do CEFE junto ao público e à Instituição	Índice de Satisfação dos Clientes	Percentual entre avaliações positivas e avaliações negativas	$(NAP \times 100) / NTA$	Número de Avaliações Positivas (NAP) e Número Total de Avaliações (NTA)	Semestral	$\geq 70\%$
	Índice de Satisfação dos Administradores da Instituição	Percentual entre avaliações positivas e avaliações negativas	$(NAP \times 100) / NTA$	Número de Avaliações Positivas (NAP) e Número Total de Avaliações (NTA)	Semestral	$\geq 70\%$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para ambos os Índices de Satisfação, considerou-se como avaliação positiva aquela com pontuação média maior ou igual a 3 nas questões pontuadas de 1 a 5; e avaliação negativa aquela com pontuação média inferior a 3.

A avaliação a ser realizada pelos Administradores da Instituição foi encaminhada às chefias da hierarquia superior à qual o CEFE está subordinado (respectivos Diretor e Pró-Reitor), aos Docentes de Educação Física e aos membros do Conselho Universitário (CONSUNI).

Aqui, vale ressaltar que a “imagem do CEFE” é entendida como reputação organizacional; ou seja, trata-se do conhecimento e reconhecimento coletivo acerca de determinada organização em toda sua complexidade: seus resultados e sua importância/influência social, econômica e política (WAERAAS; MAOR, 2015). Portanto, sua avaliação pode ser aferida pelos índices de satisfação referentes à coletividade relacionada ao CEFE: clientes e administradores da UNIFEI.

Os indicadores direcionadores para o Objetivo Estratégico 4 – “Melhorar a imagem do CEFE junto ao público e à Instituição” podem ser observados no Quadro 13:

QUADRO 13: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 4.

Objetivo	Indicador Direcionador	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 4 - Melhorar a imagem do CEFE junto ao público e à Instituição	Índice de Inserções na Mídia	Percentual de inserções na mídia em relação ao semestre anterior	$(\text{NIM} \times 100) / \text{NIMSA} - 100$	Número de Inserções na Mídia (NIM) e Número de Inserções na Mídia no Semestre Anterior (NIMSA)	Semestral	Estabilidade ou Crescimento (Inserção Semanal ≥ 1)
	Reconhecimento Explícito	Reconhecimento dos serviços ofertados pelo CEFE	Não se aplica	Cartas, e-mails, menções honrosas, prêmios, entre outras formas de reconhecimento explícito	Semestral	Estabilidade ou Crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerar-se-á como inserção na mídia toda matéria de divulgação relacionada aos serviços ofertados pelo CEFE, criada e veiculada pelo CEFE ou pela Secretaria de Comunicação (SECOM).

O indicador resultante para o Objetivo Estratégico 5 – “Assegurar a autonomia financeira do CEFE” pode ser observado no Quadro 14.

QUADRO 14: Indicador Resultante para o Objetivo Estratégico 5.

Objetivo	Indicador Resultante	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 5 - Assegurar a autonomia financeira do CEFE	Índice de Recursos Financeiros	Relação entre o valor investido e o nº de clientes atendidos	$[(VI/NTC) \times 100] / IRFAA - 100$	Valor Investido (VI), Número Total de Clientes (NTC) e Índice de Recursos Financeiros no Ano Anterior (IRFAA)	Anual	Estabilidade ou Crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

A manutenção da autonomia financeira está relacionada ao índice de recursos financeiros: considerar-se-á que o valor investido anualmente per capita (participantes dos projetos físico-esportivos), proporcionalmente maior ou igual ao índice do ano anterior, caracteriza resultado positivo para a autonomia financeira.

Os indicadores direcionadores para o Objetivo Estratégico 5 – “Assegurar a autonomia financeira do CEFE” podem ser observados no Quadro 15.

QUADRO 15: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 5.

Objetivo	Indicador Direcionador	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 5 - Assegurar a autonomia financeira do CEFE	Parcerias Estabelecidas	Número de Parcerias Estabelecidas	Somatório do número de parcerias no período e comparação ao período anterior	Quantidade de parcerias estabelecidas no período	Semestral	Estabilidade ou Crescimento
	Recursos Captados	Quantitativo de recursos financeiros captados	Somatório do quantitativo de recursos captados no período e comparação ao período anterior	Quantidade de recursos captados no período e no período anterior	Semestral	Estabilidade ou Crescimento
	Índice de Recursos Humanos	Relação entre o nº de recursos humanos e o nº de clientes atendidos	$[(RH/NTC) \times 100] / IRHAA - 100$	Recursos Humanos (RH), Número Total de Clientes (NTC) e Índice de Recursos Humanos no Ano Anterior (IRHAA)	Anual	Estabilidade ou Crescimento
	Índice de Execução do Cronograma Físico-Financeiro	Percentual de execução do planejamento prévio	$(CFFE \times 100) / CFFP$	Cronograma Físico-Financeiro Executado (CFFE) e Cronograma Físico-Financeiro Planejado (CFFP)	Anual	$\geq 90\%$

Fonte: Elaborado pelo autor.

A autonomia financeira também está diretamente relacionada ao planejamento do cronograma físico-financeiro e sua execução: considerar-se-á que a execução do planejamento anual (projetos físico-esportivos, realização e participação em eventos, aquisições de materiais, contratação de serviços, realização de obras e reformas), maior ou igual a 90% do planejado, direciona à autonomia financeira.

O indicador resultante para o Objetivo Estratégico 6 – “Assegurar a permanente capacitação e motivação dos servidores que atuam no CEFE” pode ser observado no Quadro 16.

QUADRO 16: Indicador Resultante para o Objetivo Estratégico 6.

Objetivo	Indicador Resultante	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 6- Assegurar a permanente capacitação e motivação dos servidores que atuam no CEFE	Índice de Servidores Satisfeitos/Motivados	Percentual entre avaliações positivas e avaliações negativas	$(NAP \times 100) / NTA$	Número de Avaliações Positivas (NAP) e Número Total de Avaliações (NTA)	Semestral	$\geq 70\%$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao Índice de Servidores Satisfeitos/Motivados, considerou-se como avaliação positiva aquela com pontuação média maior ou igual a 3 nas questões pontuadas de 1 a 5; e avaliação negativa aquela com pontuação média inferior a 3. Essa avaliação ocorreu por meio de formulário impresso e foi encaminhada a todos os servidores que atuam diretamente no CEFE.

Os indicadores direcionadores para o Objetivo Estratégico 6 – “Assegurar a permanente capacitação e motivação dos servidores que atuam no CEFE” podem ser observados no Quadro 17.

QUADRO 17: Indicadores Direcionadores para o Objetivo Estratégico 6.

Objetivo	Indicador Direcionador	O que afere	Fórmula	Dados Necessários	Periodicidade	Meta
Objetivo 6- Assegurar a permanente capacitação e motivação dos servidores que atuam no CEFE	Índice de Participação nas Reuniões Semanais	Relação percentual entre presenças e ausências nas reuniões do CEFE	$(NSP \times 100) / NSC$	Número de Servidores Presentes (NSP) e Número de Servidores Convocados (NSC)	Semestral	$\geq 70\%$
	Índice de Servidores Capacitados Além do Exigido Pelo Cargo	Percentual de servidores com nível de formação em Educação Formal superior ao exigido pelo cargo que ocupa	$(NSCAEPC \times 100) / NTS$	Número de Servidores Capacitados Além do Exigido Pelo Cargo (NSCAEPC) e Número Total de Servidores (NTS)	Anual	$\geq 75\%$
	Índice de Servidores Atualizados	Percentual de servidores que realizam capacitações sugeridas tanto pelo próprio servidor quanto pelos clientes e/ou pela chefia imediata	$(NCR \times 100) / NTCS$	Número de Capacitações Realizadas (NCR) e Número Total de Capacitações Sugeridas (NTCS)	Anual	$\geq 70\%$
	Geração de Conhecimento	Geração de conhecimento científico	Somatório do nº de produções científicas	Número de Produções Científicas no Período	Anual	≥ 1

Fonte: Elaborado pelo autor.

A presença nas reuniões semanais do CEFE demonstra interesse pessoal do servidor no próprio trabalho e possibilita motivar pelo envolvimento nas decisões do setor.

Em relação ao Índice de Atualização dos Servidores, considerou-se como capacitação realizada quando um servidor realizou um curso sugerido pelos clientes ou pela chefia; quando dois servidores realizaram um mesmo curso sugerido, ou cursos diferentes, foram registradas duas capacitações realizadas.

A existência de conhecimento gerado (índice ≥ 1) é positiva, pois indica que houve aprendizado; além disso, indica motivação, uma vez que geração de conhecimento científico não é uma atividade exigida dos servidores do CEFE, apenas incentivada.

O Painel de Bordo foi elaborado com o intuito de facilitar a visualização das relações de causa e efeito existentes entre os objetivos estratégicos, os indicadores resultantes, os indicadores direcionadores, os fatores críticos de sucesso, os planos de ação e as metas estratégicas de cada uma das cinco perspectivas do BSC do CEFE (QUADRO 18).

QUADRO 18: Painel de Bordo.

(continua)

	CLIENTES	PAPEL INSTITUCIONAL	RECURSOS	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	PROCESSOS INTERNOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Ampliar a Base de Clientes (conquistar/fidelizar) Ampliar a Oferta de Serviços Aumentar a Satisfação dos Clientes	Melhorar a imagem do CEFE junto ao público e à Instituição	Assegurar a autonomia financeira do CEFE	Assegurar capacitação e motivação	Melhorar o resultado dos serviços ofertados (Eficiência e eficácia)
INDICADORES RESULTANTES	Índice de Clientes Índice de Serviços Índice de Satisfação dos Clientes	Índice de Satisfação dos Clientes Índice de Satisfação dos Administradores da Instituição	Índice de Recursos Financeiros	Índice de Servidores Satisfeitos/Motivados	Índice de Funcionalidade Índice de Usabilidade
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Infraestrutura/serviços Gratuidade (ou baixo custo de participação) Firmar Parcerias Divulgar	Divulgação de serviços e resultados	Orçamento anual compatível com o planejamento Captação e Parcerias	Capacitar RH Firmar Parcerias Incentivar/bonificar	Padronizar procedimentos Treinar RH Atualizar banco de dados

QUADRO 18: Painel de Bordo.**(conclusão)**

	CLIENTES	PAPEL INSTITUCIONAL	RECURSOS	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	PROCESSOS INTERNOS
INDICADORES DIRECIONADORES	<p>Cadastrados no Projetos Físico-Esportivos</p> <p>Ocupação das Dependências</p> <p>Quantidade de Projetos Físico-Esportivos</p> <p>Carga Horária de Projetos Físico-Esportivos e de Uso das Dependências</p> <p>Carga Horária Passível de Uso</p> <p>Índice de Desistências</p>	<p>Índice de Inserções na Mídia</p> <p>Reconhecimento Explícito</p>	<p>Cronograma Físico-Financeiro Planejado e Executado</p> <p>Nº de Parcerias</p> <p>Recursos Captados</p> <p>Relação RH/Clientes</p>	<p>Servidores Atualizados</p> <p>Servidores Capacitados Além do Exigido</p> <p>Geração de Conhecimento</p> <p>Índice de Participação nas Reuniões</p>	<p>Atualização do Banco de Dados</p> <p>Nº de Atendimentos</p> <p>Solicitações ao CEFE e Tempo de Resposta</p> <p>Carga Horária de Uso do CEFE</p> <p>Carga Horária de Atividades Canceladas</p> <p>Registro de Uso do <i>Check List</i> de Manutenção</p>
PLANOS DE AÇÃO	<p>Divulgar serviços e resultados</p> <p>Cadastrar Clientes e investigar abandono</p> <p>Pesquisar Satisfação e coletar sugestões</p> <p>Implantar <i>Check Lists</i></p> <p>Realizar obras/reformas</p> <p>Contratar, capacitar, treinar e motivar RH</p> <p>Isentar ou praticar baixo custo</p> <p>Diversificar projetos</p> <p>Controlar/Adquirir materiais</p> <p>Captar recursos e firmar parcerias</p>	<p>Divulgar maciçamente os serviços e resultados do CEFE</p> <p>Gerar dados que demonstrem o retorno do investimento no CEFE</p> <p>Gerar conhecimento técnico-científico</p>	<p>Capacitar RH</p> <p>Cobrar por concessão de uso de espaço e por participação em projetos esportivos</p> <p>Pleitear orçamento</p> <p>Concorrer a editais e firmar parcerias</p> <p>Reduzir gastos de consumo e gerar recursos</p>	<p>Incluir RH no plano institucional de capacitação</p> <p>Captar recursos</p> <p>Reconhecer/bonificar</p> <p>Atualizar banco de dados</p> <p>Incentivar a geração de conhecimento</p> <p>Realizar obras/reformas e outras melhorias no ambiente de trabalho</p>	<p>Implantar <i>Check Lists</i></p> <p>Incluir o CEFE no contrato de limpeza do campus</p> <p>Padronizar procedimentos e fluxos processuais</p> <p>Contratar, capacitar, treinar e motivar RH</p> <p>Isentar ou praticar baixo custo de participação</p> <p>Diversificar Projetos</p> <p>Controlar/Adquirir materiais</p> <p>Captar recursos e firmar Parcerias</p>
METAS ESTRATÉGICAS	<p>Crescimento de todos os índices conforme possibilitado pelos recursos ou, como pior cenário, estabilidade em relação ao semestre anterior</p> <p>Manter todos os índices acima de suas respectivas metas</p>	<p>Manter todos os índices acima de suas respectivas metas</p> <p>Inserir ao menos uma matéria sobre o CEFE a cada semana.</p>	<p>Manter todos os índices acima de suas respectivas metas</p>	<p>Manter todos os índices acima de suas respectivas metas</p>	<p>Crescimento de todos os índices conforme possibilitado pelos recursos ou, como pior cenário, estabilidade em relação ao semestre anterior</p> <p>Manter todos os índices acima de suas respectivas metas</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi elaborado, também, o Quadro do BSC do CEFE (APÊNDICE A) que demonstra uma visão sistêmica das relações entre análise FFOA, perspectivas, objetivos estratégicos, ações estratégicas, indicadores de resultado, metas, resultado aferido, análise do resultado e ações demandadas.

Pretende-se utilizar esse quadro administrativamente na forma de painel dinâmico das relações de causa e efeito para exposição constante aos servidores do CEFE, motivando-os a direcionar ações com foco nos objetivos.

Apesar da importância atribuída ao Quadro do BSC do CEFE, optou-se por apresentá-lo como apêndice objetivando manter sua identidade visual, pois a fragmentação necessária para inseri-lo no corpo do texto descaracterizaria a continuidade das relações de causa e efeito, prejudicando a visão sistêmica de todo o processo, o que é importante para a compreensão do todo.

4.2.7 Documentos e Procedimentos Originados

Aqui, pretende-se apresentar todos os documentos, procedimentos e produtos originados como consequência desse estudo, devido às necessidades decorrentes da implementação do BSC do CEFE que não tenham sido mencionados anteriormente. Estes documentos/procedimentos/produtos foram concebidos pelo próprio pesquisador/coordenador do CEFE.

Foram realizadas pesquisas de satisfação por meio de formulário *online* com acesso aberto publicamente na página do CEFE no *site* da UNIFEI para aferir a satisfação dos clientes (APÊNDICES B e D). Essas pesquisas estavam disponíveis permanentemente, foram divulgadas periodicamente e a participação voluntária foi solicitada por e-mail a todos os clientes cadastrados no CEFE.

Pesquisa semelhante foi realizada para aferir a satisfação da administração universitária por meio do e-mail pessoal dos membros do Conselho Universitário (CONSUNI), das chefias da cadeia hierárquica à qual o CEFE está subordinado e dos docentes de Educação Física (APÊNDICE F).

Para avaliar a satisfação/motivação dos servidores que atuam no CEFE foi realizada uma pesquisa com formulário impresso (APÊNDICE G).

O banco de dados do CEFE foi criado para coletar dados que se traduzam em informações úteis sobre os clientes, sobre o uso das dependências esportivas, sobre o uso do material/equipamento esportivo, enfim, sobre todos os serviços ofertados ao público ou executados administrativamente. Ele é constituído pelas seguintes planilhas:

- Planilhas resultantes das pesquisas de satisfação (APÊNDICES C e E);
- Planilha de controle do e-mail cefe@unifei.edu.br (APÊNDICE H): registram-se a data de cada e-mail recebido e a data da respectiva resposta, gerando o resultado referente ao prazo – sim para e-mails respondidos dentro de 1 dia útil; e não para e-mails fora desse prazo estabelecido;
- Planilha de controle de divulgação (APÊNDICE I): registram-se quantas inserções na mídia ocorreram na semana;
- Planilha de controle de reuniões (APÊNDICE J): registram-se quantos servidores estiveram presentes nas reuniões do CEFE e, nos casos de ausência, a respectiva justificativa;
- Planilha de agendamento de horários de uso das dependências/equipamentos do CEFE (APÊNDICE K): registram-se ano, mês, dia do mês, dia da semana, horário de início da atividade, modalidade, público presente, matrícula e telefone do responsável pelo agendamento e possíveis ocorrências (chuva, limpeza, manutenção, etc.) – há 16 abas de agendamento, uma para cada dependência passível de agendamento (quadra do ginásio, quadra externa de futsal/handebol, quadra externa poliesportiva, quadra de tênis I, quadra de tênis II, quadra de vôlei de praia; campo de futebol oficial, campo de futebol americano, campos de futebol *society*, sala de musculação, sala de ginástica, sala de tênis de mesa, sala de xadrez, sala de lutas, sala de avaliação física e sala de reuniões);
- Planilhas de controle de frequência dos projetos físico-esportivos (APÊNDICE L): nas duas abas existentes, “Geral” e “Específico”, registram-se ano, mês, dia do mês, dia da semana, horário de início do projeto, nome do projeto, público presente, matrícula do responsável pelo projeto, possíveis ocorrências (chuva, limpeza, manutenção, etc.), nome, matrícula e curso de cada aluno inscrito, presenças em cada dia de oferta do projeto e presenças de cada aluno – o

responsável por cada projeto físico-esportivo ofertado pelo CEFE realiza o próprio controle de frequência e o encaminha ao pesquisador/coordenador do CEFE ao final do semestre letivo; e

- Planilhas resultantes dos formulários de inscrição nos projetos físico-esportivos, as quais são geradas automaticamente.

Por meio desse banco de dados é possível conhecer quem utiliza o CEFE (quais alunos e servidores especificamente; qual o gênero, idade e tipo sanguíneo; qual curso fazem ou em qual setor trabalham; qual atividade realizam, qual seu contato, quem abandona a atividade, quem é frequente na atividade), quando (ano, mês, dia do mês, dia da semana, horário), onde (qual dos espaços do CEFE), como percebem os serviços do CEFE (qual sua impressão/satisfação, qual sua sugestão de melhorias). Dessa forma, é possível:

- Estabelecer uma rede de contatos daqueles que já utilizam os serviços do CEFE para futuras divulgações de serviços e pesquisas de satisfação;
- Embasar decisões em informações traduzidas de dados reais (por exemplo, definir os melhores dias/horários para oferta de determinadas atividades de acordo com o público alvo estabelecido; definir os melhores dias/horários para limpeza e manutenção dos espaços com base na identificação de baixa procura pelos clientes);
- Identificar o abandono nos projetos físico-esportivos; avaliar as motivações do abandono; e implantar as possíveis intervenções necessárias para tentar reconquistar o cliente que abandona;
- Utilizar as avaliações, as críticas e as sugestões dos clientes, dos servidores do CEFE e dos administradores da UNIFEI para embasar planos de ação que busquem melhorias; e
- Utilizar os dados quantitativos para aferir os indicadores do BSC e estabelecer resultados e parâmetros de desempenho.

As páginas do CEFE no *site* institucional da UNIFEI eram uma demanda antiga dos servidores do CEFE. Sua criação foi solicitada pelo pesquisador/coordenador do CEFE, que também foi o responsável pela elaboração do conteúdo, pela alimentação das páginas e pela constante atualização.

O site contribui muito com a divulgação do CEFE: na aba Inicial (APÊNDICE M) há informações gerais sobre o CEFE (missão, visão, valores, diretrizes políticas, contatos e equipe de trabalho); na aba Parceiros (APÊNDICE N) há informações sobre os parceiros do CEFE (Federação Universitária Mineira de Esportes e Associação Atlética Acadêmica da UNIFEI); na aba Serviços Campus Itajubá (APÊNDICE O) são apresentados o funcionamento do setor em Itajubá (dias e horários de acesso aos serviços), os serviços ofertados pelo CEFE ao campus de Itajubá, os meios de utiliza-los, as normas de uso e as pesquisas de satisfação; na aba Serviços Campus Itabira (APÊNDICE P) são apresentados os serviços ofertados pelo CEFE ao campus de Itabira (inicia-se uma ampliação da atuação do CEFE a ambos os campi), os meios de utiliza-los, as normas de uso e as pesquisas de satisfação; e por fim, a aba Transparência (APÊNDICE Q) apresenta os resultados do CEFE (relatórios de gestão, indicadores de desempenho e geração de conhecimento técnico-científico).

A operacionalização do setor foi reelaborada com a reforma que criou a Recepção Esportiva (APÊNDICE R) – a entrada no ginásio para acesso aos serviços ofertados pelo CEFE foi redirecionada aos fundos do ginásio; e a entrada principal do ginásio (pela frente) é utilizada diariamente para atendimento administrativo e, apenas esporadicamente, como acesso de público em eventos.

Na Recepção Esportiva, os servidores que atuam com atendimento ao público têm maior controle de acesso ao ginásio, maior controle sobre o empréstimo de material esportivo (que agora está concentrado em um só local) e maior visibilidade do uso das dependências externas.

Além disso, a criação da Recepção Esportiva viabilizou que os procedimentos de agendamento de horários para uso das dependências esportivas deixassem de ser realizados no papel e passassem a ser efetuados diretamente no computador; o que trouxe eficiência na alimentação do banco de dados e economicidade no uso de papel (sustentabilidade ambiental).

5 ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, buscou-se comparar dos dados de 2016 com dados relativos a anos anteriores encontrados na pesquisa documental (TABELA 3).

TABELA 3: Comparação de dados quantitativos entre 2012 e 2016.

Quesito/Ano	2012	2013	2014	2015	2016
Projetos Físico-Esportivos	18	27	22	25	51
Nº de Atendimento nos Projetos	**	**	**	16.794	22.311
Público Total	29.000*	30.000*	30.000*	32.717	49.554
Eventos	39	40	32	31	18
Disciplinas de EF	6	3	3	2	2
Servidores	10	9	6	6	7
Funcionários Terceirizados	0	2	4	2	1
Estagiários em EF	2	4	4	1	4
Orçamento Custeio	-	70.000	70.000	20.000	50.000
Orçamento Capital	-	20.000	20.000	0	20.000
Submissão a Editais	0	1	2	0	0
Produções Científicas	0	4	1	3	2

Fonte: Elaborado pelo autor. * Quantidade estimada. ** Dados inexistentes.

A Tabela 3 apresenta dados referentes ao CEFE em anos anteriores, onde é possível compara-los com a realidade atual. É possível observar que os dados quantitativos de atendimentos nos projetos físico-esportivos e atendimentos totais superaram os dados de anos anteriores, com crescimento de 104% no número de atendimentos nos projetos orientados e 51,4% no número de público total atendido quando comparados os anos 2015 e 2016, refletindo uma consequência direta das ações estratégicas planejadas. Cabe citar, que a expressividade destes dados poderia ser maior, pois a quadra do ginásio poliesportivo (a de maior uso) foi interditada para reforma no início de outubro de 2016.

A discrepância entre os dados relativos a eventos é justificada pela proibição da cessão gratuita das dependências do CEFE para eventos a partir do recebimento de um ofício da

Advocacia Geral da União em março de 2016. Nesse momento, a viabilidade de concessão de uso necessita de firmação de contrato entre as partes com assessoria do departamento jurídico-financeiro. Consideraremos eventos para contabilização futura apenas aqueles promovidos pelo próprio CEFE (realização ou participação).

As disciplinas eletivas de Educação Física chegaram a zero opções no segundo semestre de 2016, quando um dos docentes se aposentou e os outros dois tiraram licença para capacitação (doutorado e pós-doutorado).

O quantitativo de servidores ainda apresenta carência de ao menos um auxiliar administrativo para atuar no período noturno, pois a atuação de apenas um servidor acarreta em grande transtorno quando este tem algum impedimento (licença médica, férias e outros).

A redução do quantitativo de funcionários terceirizados corrobora as críticas dos clientes e servidores do próprio CEFE com relação à carência na limpeza geral das dependências do setor.

Com relação ao orçamento, há uma sinalização de estabilização. No entanto, há preocupação com relação à necessidade de autonomia e sustentabilidade financeira. Nesse sentido, vislumbra-se um cenário de autossuficiência e autossustentabilidade por meio da geração de recursos parcialmente desvinculada do orçamento universitário.

Após a comparação inicial dos dados da pesquisa documental e definição dos indicadores resultantes e dos indicadores direcionadores do BSC, o Coordenador do CEFE padronizou os procedimentos de coleta de dados de forma que atendessem à avaliação de desempenho.

Posteriormente, os servidores do CEFE receberam treinamento sobre os procedimentos de coleta para que seguissem o mesmo padrão, facilitando a tabulação e análise dos resultados.

Então, ao longo do segundo semestre de 2016, os servidores do CEFE acompanharam a coleta de dados relativa a cada procedimento sob sua responsabilidade e reportaram ao Coordenador do CEFE ao final do semestre esportivo (entre os dias 5 e 30 de dezembro).

Por fim, o Coordenador do CEFE analisou todos os dados, atribuindo significado aos resultados alcançados em cada indicador, obtendo conhecimento sobre o desempenho organizacional do CEFE.

A seguir, apresentam-se todos os indicadores avaliados com os dados colhidos em 2016 (TABELA 4).

TABELA 4: Indicadores resultantes, direcionadores, metas e resultados.

Indicador	Meta	1º Semestre 2016	2º Semestre 2016
Índice de Clientes	≥ 00%	*	29,9%
Índice de Serviços	≥ 00%	*	35%
Índice de Cadastrados nos Projetos Físico-Esportivos	≥ 00%	*	29,3%
Índice de Ocupação das Dependências no Horário Livre	≥ 50%	*	14,4%
Índice de Quantidade dos Projetos Físico-Esportivos	≥ 00%	*	50% (51)
Índice de Carga Horária de Projetos Físico-Esportivos	≥ 00%	*	52,3%
Carga Horária Passível de Uso no Horário Livre	≥ 00%	*	-2,8%
Índice de Satisfação dos Clientes	≥ 70%	88,7%	97,8%
Índice de Ocupação dos Projetos Físico-Esportivos	≥ 90%	*	79,7%
Índice de Desistências	≤ 30%	*	21,5%
Índice de Funcionalidade das Dependências	≥ 95%	*	100%
Índice de Usabilidade	≥ 70%	*	79,7%
Índice de Atendimentos Totais	≥ 00%	*	4,7%
Índice de Atualização do Banco de Dados	≥ 90%	*	90,2%
Índice de Resposta às Solicitações	≥ 90%	100%	100%
Índice de Agilidade na Resposta às Solicitações	≥ 90%	*	100%
Índice de Atividades Canceladas Devido à Manutenção	≤ 05%	*	0%
Registro de Uso do <i>Check List</i> de Manutenção	≥ 1/mês	*	1/mês
Índice de Satisfação dos Administradores da Instituição	≥ 70%	100%	100%
Índice de Inserções na Mídia	≥ 0	*	1,5/semana
Reconhecimento Explícito	≥ 0	*	4 ocorrências
Índice de Recursos Financeiros	≥ 00%	53,42/cliente (taxa anual 2016)	
Parcerias Estabelecidas	≥ 00	2 (taxa anual 2016)	
Recursos Captados	≥ 00%	R\$2.000.00 (taxa anual 2016)	
Índice de Recursos Humanos	≥ 00%	0,53 (taxa anual 2016)	
Índice de Execução do Cronograma Físico-Financeiro	≥ 90%	90,7% (taxa anual 2016)	
Índice de Servidores Satisfeitos/ Motivados	≥ 70%	100%	100%
Índice de Participação nas Reuniões Semanais	≥ 70%	*	89%
Índice de Servidores Capacitados Além do Exigido	≥ 75%	85,7% (taxa anual 2016)	
Índice de Servidores Atualizados	≥ 70%	100% (taxa anual 2016)	
Geração de Conhecimento	≥ 1	2 (taxa anual 2016)	

Fonte: Elaborado pelo autor. *Dados insuficientes para ser estabelecido.

A partir da leitura da Tabela 4 é possível fazer algumas considerações.

O índice de clientes (aumento de 29,9%) e o índice de serviços (aumento de 35%) demonstram que as ações planejadas para o objetivo estratégico “Aumentar a base de clientes e a oferta de serviços” têm surtido o efeito esperado. Os indicadores direcionadores para esse mesmo objetivo demonstram pontos que devem ser foco de ação: o índice de ocupação das dependências no horário livre foi muito abaixo da meta (estudar-se-ão as causas e possíveis soluções – acredita-se que esteja relacionado a dois motivos: dificuldade de praticar esportes entre 9:00 horas e 17:00 horas devido à concorrência com o horário das aulas; e aumento do sedentarismo).

O Índice de Satisfação dos Clientes (97,8%) está acima da meta de 70%, acima do avaliado no primeiro semestre (88,7%) e com pontuação média (4,12 em 5 pontos possíveis) também superior ao primeiro semestre (3,58), o que demonstra que as ações planejadas para o objetivo estratégico “Aumentar a satisfação dos clientes” também têm surtido efeito positivo. Os indicadores direcionadores para esse mesmo objetivo demonstram pontos que devem ser foco de ação: o índice de ocupação dos projetos físico-esportivos (79,7%) está abaixo da meta e ações serão adotadas para manter a ocupação das vagas mais próximo de 100%; o índice de desistências (21,5%) está dentro do esperado e a avaliação da causa do abandono apontou conflito de horário com atividades acadêmicas em 100% dos casos.

As avaliações realizadas pelos clientes do CEFE, além de pesquisar a satisfação, demonstraram pontos específicos de ação para melhorias e confirmam a análise FFOA (subitem 4.2.1). As demandas por melhorias são comuns entre os projetos e podem ser assim resumidas:

- Manutenção e limpeza periódica dos espaços e equipamentos;
- Iluminação dos espaços esportivos externos;
- Mais recursos humanos e financeiros;
- Construção de novos espaços, mais adequados que as adaptações atuais;
- Renovação periódica do material esportivo; e
- Melhor atendimento ao público.

Cabe citar que a Pesquisa de Satisfação dos Clientes foi disponibilizada a todos os clientes e não clientes do CEFE por meio de acesso *online*. Além dessa disponibilização de acesso, todos os clientes foram convidados por e-mail a participar da avaliação, sendo que houveram 319 respostas de clientes no primeiro semestre de 2016 e 361 no segundo semestre.

A pesquisa respondida por não clientes não foi contabilizada como pesquisa de satisfação, uma vez que buscava apenas identificar o que poderia ser feito para que estes não clientes se tornassem clientes.

O índice de funcionalidade das dependências (100%) e o índice de usabilidade (79,7%) demonstram que as ações planejadas para o objetivo estratégico “Melhorar o resultado dos serviços ofertados” também têm surtido o efeito esperado. Os indicadores direcionadores para esse mesmo objetivo demonstram pontos que devem ser foco de ação: o índice de atendimentos totais (4,7%) denota pequeno crescimento com relação ao primeiro semestre, mas na visão anual o crescimento representa 51,4% em relação a 2015; o índice de resposta às solicitações (100%) aponta eficácia no atendimento e o índice de agilidade na resposta às solicitações (100%) aponta eficiência; o *Check List* de Manutenção foi utilizado uma vez ao mês e refletiu positivamente no índice de atividades canceladas devido à manutenção (0%), no entanto, identificaram-se alguns cancelamentos por necessidades administrativas imprevistas e vários cancelamentos devido à chuva – trabalhar-se-á para construção de uma cobertura para as quadras externas.

Ainda com relação ao *Check List* de Manutenção, inicialmente pretendeu-se utilizá-lo uma vez por semana, mas devido ao tempo de resposta do setor responsável pela manutenção na UNIFEI, esse período de tempo se mostrou inviável e decidiu-se por estendê-lo.

O Índice de Satisfação dos Administradores da Instituição (100%) demonstra satisfação com o trabalho desempenhado pelo CEFE. A pontuação média (3,79 em possíveis 5 pontos) aumentou em relação ao primeiro semestre (3,53), mas continua reduzida principalmente por avaliações insatisfeitas com os recursos financeiros investidos no CEFE (gostariam de mais recursos), com a infraestrutura (gostariam de reforma geral e expansão) e com o quantitativo de recursos humanos que atuam no setor (gostariam de mais servidores e funcionários terceirizados). Aliado ao índice de satisfação dos clientes, esse índice demonstra que as ações planejadas para o objetivo estratégico “Melhorar a imagem do CEFE junto ao público e à Instituição” também têm surtido efeito positivo – a questão específica sobre avaliação da imagem (reputação) do CEFE foi avaliada com pontuação 4 ou 5 (em possíveis 5) por 82,6% dos clientes e 87,5% dos administradores da UNIFEI.

Cabe citar que a Pesquisa de Satisfação dos Administradores da Instituição foi encaminhada por e-mail a todos as chefias as quais o CEFE está subordinado, aos Docentes de Educação Física da UNIFEI e aos membros (efetivos e suplentes) do Conselho Universitário

da UNIFEI. Ao todo, houveram 19 respostas no primeiro semestre de 2016 e 26 no segundo semestre.

O índice de recursos financeiros não pôde ser comparado pela inexistência de dados sobre períodos passados, mas estabeleceu-se o parâmetro de R\$53,42 para cada cliente do CEFE em 2016. O objetivo estratégico “Assegurar a autonomia financeira do CEFE” continua a ser perseguido e avaliado também pelos indicadores direcionadores, os quais apontam que as ações planejadas têm surtido efeito positivo.

O Índice de Satisfação/Motivação dos Servidores do CEFE em 100% com pontuação média 4,07 (em possíveis 5 pontos) demonstra satisfação com o próprio serviço (atribuições e horário de trabalho), com a equipe de trabalho e com a chefia imediata; além de motivação para desempenhar sua função em prol do crescimento do setor. A redução de 2,2% na pontuação em relação ao primeiro semestre não é significativa para avaliar o objetivo estratégico “Assegurar a permanente capacitação e motivação dos servidores que atuam no CEFE”, que ainda é avaliado pelos indicadores direcionadores, os quais demonstraram que as ações planejadas tiveram efeitos positivos. Essa pesquisa de satisfação foi respondida por todos os 7 servidores que compõem o quadro de servidores atuantes no CEFE.

Portanto, pode-se realizar algumas inferências com relação às perspectivas.

Sob a Perspectiva dos Clientes, os objetivos estratégicos “Ampliar a base de clientes e a oferta de serviços” e “Aumentar a Satisfação dos Clientes” têm sido alcançados. Fechou-se 2016 com uma base de 1.302 clientes (cerca de 20% de toda a comunidade UNIFEI, sendo 88,4% discentes, 9,8% servidores técnico-administrativos e 1,9% servidores docentes); oferta de 51 projetos orientados com carga horária semanal de 192 horas; e quase a totalidade dos clientes satisfeitos.

Sob a Perspectiva do Papel Institucional, as ações planejadas para o cumprimento do objetivo estratégico “Melhorar a imagem do CEFE junto ao público e à Instituição” já trouxeram resultados: pontuação média de 4,21 pelos clientes e 4,37 pelos administradores da UNIFEI (em 5 pontos possíveis). Com a divulgação do resultado das avaliações do primeiro semestre de 2016, observaram-se melhorias principalmente com relação à imagem do CEFE junto à Instituição. No primeiro semestre, as avaliações realizadas junto aos membros da atual administração da UNIFEI revelaram grande desconhecimento com relação ao CEFE de uma forma geral, impossibilitando que a maioria dos avaliadores participassem efetivamente da

avaliação. A informação dessa falta de conhecimento sobre o CEFE por si só trouxe reflexos nas ações planejadas para a perspectiva do Papel Institucional (principalmente no aspecto da divulgação). Já no segundo semestre, 85,7% dos avaliadores respondentes declararam conhecer os trabalhos desenvolvidos pelo CEFE. Um provável retorno foram as menções de reconhecimento em 4 ocasiões diferentes, uma delas, pelo Magnífico Reitor da UNIFEI, em uma reunião de planejamento onde estavam presentes todos os cargos de confiança da Universidade. Ainda com relação ao reconhecimento público, inscreveu-se a iniciativa deste estudo no Concurso Inovação, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública em parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que premia projetos inovadores no setor público – o resultado será divulgado no dia 29 de setembro de 2017.

Sob a Perspectiva de Recursos, o objetivo estratégico “Assegurar a autonomia financeira do CEFE” tem alcançado resultados do planejamento, porém é aquele que se mostra mais desafiador: por parte da administração Universitária, demandará muita vontade política para alterar o cenário atual, promovendo as mudanças necessárias na cultura organizacional para implementar uma política de distribuição orçamentária que contemple o CEFE; por parte dos servidores do CEFE, a concorrência a editais de fomento ao esporte será estimulada, apesar de carregar um histórico de captação financeira desestimulante. Uma conquista importante foi o cartão de crédito corporativo para compra de material de manutenção cuja aquisição tiver caráter de reposição emergencial no valor de até R\$2.000,00 ao mês. Ainda sob o ponto de vista dos recursos, realizou-se uma visita ao Centro Esportivo Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais, onde seu diretor à época, Professor Doutor Rodolfo Novellino Benda, compartilhou seu conhecimento sobre a gestão do setor, fornecendo-nos noção do seu sistema de geração de recursos por meio da cobrança de associação de seus clientes e por meio da cobrança por concessões onerosas de uso dos espaços. Esse conhecimento é essencial para que repliquemos o modelo na UNIFEI (onde 79,2% dos clientes declararam que pagariam uma semestralidade para participar dos projetos físico-esportivos sabendo que o valor seria aplicado em benefícios ao próprio CEFE) e consigamos alcançar autonomia financeira futuramente.

Sob a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, o objetivo estratégico “Assegurar capacitação e motivação dos servidores que atuam no CEFE” tem sido alcançado e já era foco de atenção antes mesmo da aplicação do BSC. Busca-se constantemente: melhorar o ambiente de trabalho dos servidores; promover a integração e o bom relacionamento interpessoal; incluir as necessidades de capacitação no programa institucional de capacitação; promover a capacitação com recursos próprios do CEFE; promover o treinamento para padronização de

procedimentos; reconhecer o mérito do trabalho desempenhado; tudo dentro das possibilidades que os recursos do setor permitem. Além disso, o refeitório do CEFE foi unificado (havia dois refeitórios) para que todos os servidores tivessem um ambiente comum de integração e foi implantada uma política de atenção à saúde do servidor do CEFE: todo servidor que cumpre jornada integral de trabalho tem direito a converter 30 minutos diários do horário de trabalho em 30 minutos (não cumulativos) de atividade físico-esportiva, desde que realizado nas dependências do próprio setor e com o conhecimento do Coordenador do CEFE.

Sob a Perspectiva dos Processos Internos, o objetivo estratégico “Melhorar o resultado dos serviços ofertados” é aquele com resultados mais evidentes:

- A carga horária e a quantidade de projetos físico-esportivos estão em expansão;
- As solicitações ao CEFE têm sido 100% respondidas e dentro do prazo estipulado de 1 dia útil;
- O número total de atendimentos (49.554) permite inferir crescimento de 51,4% em 2016;
- Os procedimentos foram padronizados e os servidores receberam treinamento para segui-los;
- O Banco de Dados do CEFE foi atualizado;
- O Banco de Dados e os documentos do CEFE foram reformulados para contemplar os dados necessários aos indicadores resultantes e direcionadores especificados no subitem 4.2.6;
- O procedimento de empréstimo de material foi revisado e na maioria das ocasiões não precisa passar pelo conhecimento do Coordenador do CEFE, reduzindo a burocracia neste serviço;
- O procedimento de manutenção de material esportivo foi atualizado para corrigir defeitos quando possível e descartar quando o dano for irreversível, evitando-se acúmulo desnecessário;
- O sistema de agendamento de horários nas dependências esportivas e o de controle de uso da Sala de Musculação foram reformulados, passando do controle impresso para o controle digital na Recepção Esportiva do Ginásio, reduzindo o consumo de papel (sustentabilidade ambiental) e aumentando a eficiência e a eficácia (os servidores não mais precisam passar os dados impressos para o Banco de Dados no computador);

- O *Check List* de Manutenção foi implantado e trouxe bons resultados;
- Os projetos físico-esportivos também foram reformulados: passaram a ocorrer nos horários de preferência da maioria dos clientes; passaram a ser mais variados e inovadores (em termos de modalidade físico-esportiva); passaram a atender mais clientes (em termos de quantidade e segmentos de clientes – discentes, servidores, discentes/servidores em vulnerabilidade social ou situação de risco de saúde, ex-alunos, servidores aposentados e visitantes).

Por fim, os dados colhidos no segundo semestre de 2016 contemplaram todos os indicadores resultantes e indicadores direcionadores estabelecidos no subitem 4.2.6 deste estudo.

Espera-se, contudo, que a continuidade no uso do BSC pela gestão atual e por gestões futuras possibilite comparar os dados entre os semestres/anos e verificar se o conhecimento/aprendizado gerado possibilitou promover ações de contínua melhoria na gestão do CEFE.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de tudo, faz-se necessário retomar as perguntas iniciais deste estudo:

- “...se não é laboratório didático, como seria estruturalmente configurado esse setor?”;
- “...seria o *Balanced Scorecard* um método aplicável ao Centro de Educação Física e Esportes?”; e
- “...como estruturá-lo para aplicação no CEFE da UNIFEI?”.

Respondendo à primeira questão, como na UNIFEI não há ensino acadêmico (graduação ou pós-graduação) de Educação Física (EF), conseqüentemente as atividades ofertadas pelo CEFE não estão intimamente ligadas ao ensino, à pesquisa ou à extensão em EF e o setor não pode ser caracterizado como laboratório didático; apesar de eventualmente poder sediar alguma atividade relacionada. Também não deve ser caracterizado como um setor essencialmente administrativo, pois a administração universitária independe da existência do setor e em seu âmbito está a oferta de serviços relacionados à EF tanto à comunidade acadêmica quanto à comunidade externa.

Dessa forma, caracterizou-se o CEFE como setor/órgão de apoio, prestador de serviços técnicos em EF com foco na saúde, na qualidade de vida e na educação não formal – aqui vale destacar que a EF tem o poder de agente facilitador no processo de ensino/aprendizagem de conceitos e valores: na UNIFEI, por decisão comum entre os Técnicos Desportivos, o CEFE busca inculcar preceitos da educação social (não formal) e empreendedora, os quais possibilitam trabalhar desde valores e princípios éticos até as competências múltiplas empreendedoras (iniciativa, liderança, comprometimento, planejamento, trabalho em equipe, entre outros), contribuindo favoravelmente no processo de formação pessoal e profissional dos clientes que participam dos serviços ofertados pelo CEFE.

Nesse momento, percebe-se que a UNIFEI e o CEFE atuaram como agentes promotores da inovação em gestão esportiva, uma vez que a trataram sem o tradicional foco do rendimento esportivo encontrado na literatura; e, também, por terem sido definidas, institucionalizadas e publicadas as políticas de esporte da universidade, diferentemente ao encontrado em outras instituições públicas de ensino superior no Brasil.

Com relação ao questionamento sobre a aplicabilidade do BSC no CEFE, a metodologia se mostrou aplicável e os meios de estruturação disponíveis na literatura contribuíram com fases de sequenciamento lógico e também para que erros não fossem repetidos. Assim, tal como encontrado nos estudos que fundamentam essa pesquisa, o BSC pôde ser aplicado com sucesso, apesar das especificidades e particularidades do CEFE.

Respondendo ao terceiro e último questionamento, a estruturação do BSC do CEFE se iniciou com o modelo original do BSC inicialmente proposto por Kaplan e Norton (2000), o qual é focado em quatro perspectivas (financeira, processos internos, aprendizado e crescimento e clientes).

As necessidades de adaptação metodológica do BSC se apresentaram conforme descrito por Moura (2011): foi necessário modificar e adicionar perspectivas devido às peculiaridades do CEFE:

- Dar maior destaque à Perspectiva dos Clientes – por não visar o lucro e ter foco na prestação de serviços públicos; igualmente ao recomendado por Osório (2003) e por Bitencourt (2010);
- Adotar a Perspectiva do Papel Institucional – observada no estudo de Botelho e Melo (2009) sobre o BSC aplicado no setor público, essa perspectiva se mostrou condizente com a necessidade do CEFE de ter sua imagem melhorada e constantemente avaliada; e
- Expandir a Perspectiva Financeira em Perspectiva de Recursos – como o CEFE sofre com carência de recursos gerais, apenas a vertente financeira não seria suficiente para avaliar o desempenho organizacional do ponto de vista de recursos; além disso, criar uma perspectiva para cada tipo de recursos (financeiros, humanos, materiais, etc.) se mostrou uma opção ineficiente, visto que o setor é pequeno e lida com recursos muito limitados; por isso, optou-se por aferir os recursos de forma geral e abrangente em uma só perspectiva, acreditando-se ser essa uma decisão acertada com base no amplo conhecimento do pesquisador acerca das particularidades do setor, tal qual consideram Macedo e Rodrigues (2012).

Apesar da complexidade comum ao processo de implementação do BSC, o que, segundo Kaplan e Norton (2005a), pode levar ao fracasso mesmo depois de finalizada a aplicação da metodologia; a maior dificuldade encontrada, no sentido de limitação do estudo, foi a dependência da ação de outros setores da Universidade na resolução de necessidades do

CEFE – o longo tempo de resposta muitas vezes limitou as ações do CEFE levando a períodos de inatividade e lentidão em relação ao processo do BSC.

Ainda que, segundo a literatura, a gestão pública brasileira esteja passando pela renovação da adoção de um novo modelo gerencial, a Nova Gestão Pública, seus preceitos de avaliação e monitoramento de resultados ainda não se espalharam em todas as organizações públicas e em todos os seus níveis organizacionais, tal como pode ser observado no presente estudo pela realidade do CEFE anterior à aplicação do BSC. Portanto, percebe-se ser necessária a mobilização dos próprios trabalhadores da organização, liderados pela figura de seu gestor, para adoção desse novo modelo que procura gerar valor público, melhorando as decisões políticas, a distribuição dos gastos, a gestão das instituições e a prestação de contas.

Diferentemente ao encontrado na literatura, no CEFE não foram enfrentadas barreiras à inovação e à desestabilização do *status quo*. Atribui-se a isso o fato de que cerca de 70% dos servidores do setor é jovem, está no serviço público há pouco tempo e ainda acredita que seu trabalho possa fazer a diferença para os clientes, para o setor e para a instituição.

Isso posto, retoma-se que o objetivo geral deste estudo foi proporcionar o gerenciamento estratégico por meio da aplicação do *Balanced Scorecard* no Centro de Educação Física e Esportes da Universidade de Federal de Itajubá, buscando-se melhorias na gestão do setor.

Conclui-se, portanto, que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que o BSC possibilitou avaliar os resultados do CEFE ao estabelecer parâmetros nas cinco perspectivas e permitir comparar indicadores em diferentes períodos, indicando se as ações estratégicas planejadas conduziram ao crescimento o setor, o que permite manter um ciclo de avaliação-adaptação-avaliação, o qual trouxe melhorias observáveis.

Quanto aos objetivos específicos, pode-se dizer que:

- Os indicadores estratégicos relativos à missão, à visão, à estratégia e aos objetivos estratégicos foram estabelecidos pelo gestor do setor esportivo junto aos servidores do CEFE e membros da atual administração, o que propiciou um direcionamento à gestão do setor – semelhantemente ao encontrado na literatura, a participação de todos os sujeitos envolvidos na concepção desses indicadores estratégicos proporcionou um senso de importância e uma sinergia nas ações posteriormente

desempenhadas, o que culminou em motivação e sucesso no processo de elaboração e implantação do BSC;

- A abordagem metodológica dos criadores do BSC, Kaplan e Norton, foi aplicável ao CEFE com algumas adaptações que se mostraram necessárias à observação do pesquisador, as quais incluíram: expandir a perspectiva Financeira em perspectiva de Recursos; inserir a perspectiva Papel Institucional observada em outras aplicações do BSC no setor público; e dar maior relevância à perspectiva dos Clientes em detrimento das outras perspectivas, fato também encontrado na literatura em aplicações do BSC em organizações que não visam lucro;
- Foram estabelecidos indicadores direcionadores e indicadores resultantes para cada perspectiva, os quais foram compostos por dados obtidos em relatórios de frequência do CEFE e avaliações de satisfação por meio de formulários; percebe-se, ainda, que houveram melhorias sob as cinco perspectivas trabalhadas, com ganhos positivos principalmente com relação à satisfação dos clientes (crescimento de quase 10% entre os semestres), à imagem institucional, à base de clientes e aos serviços (quantidade e carga horária) – cabe aqui ressaltar que o sucesso aferido pelos indicadores é também atribuído à tentativa de se implantarem as recomendações observadas na literatura quanto à oferta de serviços excepcionais (máxima qualidade), à manutenção de vínculo próximo e dedicado aos clientes, à divulgação dos resultados, à formação da cultura organizacional e à geração de valor para os administradores da instituição; e
- O BSC do CEFE foi concebido como produto do estudo e está disponível para uso de futuros gestores do setor. Observa-se que o BSC está adaptado à realidade do CEFE (APÊNDICE A): traduz sua missão e visão, atende suas diretrizes políticas, conduz ao crescimento por meio do plano de ações e afere o desempenho organizacional – verifica-se que o BSC agiu favoravelmente sobre todos os obstáculos identificados e listados no capítulo 1, Introdução.

Com relação à análise dos resultados, observando-se a positividade encontrada nos resultados e o envolvimento do pesquisador proporcionado pelo método da pesquisa-ação, é possível que o leitor faça questionamentos acerca da parcialidade do pesquisador na análise apresentada.

Há que se reconhecer que os índices de satisfação, tanto dos Clientes, quanto dos Administradores da Instituição, possivelmente não reflitam a realidade, uma vez que clientes e

administradores insatisfeitos podem não ter se dado ao trabalho de participar da avaliação. Sendo este o caso, ou não, as pesquisas estavam disponíveis à participação de todos e os resultados foram tratados com base das informações colhidas.

Observa-se, ainda, que os dados foram apresentados conforme planejado no subitem 4.2.6 deste estudo (Indicadores), sem omissões; e que a ferramenta está pronta para uso e a continuidade depende apenas da equipe de servidores do CEFE.

Portanto, é perceptível e inegável o fato de que a aplicação atual do BSC trouxe grandes benefícios em termos de organização e controle à gestão da organização, culminando na estruturação do gerenciamento estratégico do CEFE. Fato que vem ao encontro da afirmação de Beard (2009), onde diz que o BSC aplicado na universidade resulta em facilidades no gerenciamento e em instrumento de apoio aos processos de tomada de decisão.

Outro fato observado que comunga com a literatura (MACHADO; RUPPHENTAL, 2013), foi a percepção de motivação dos servidores que atuam no CEFE a partir do engajamento propiciado pela maior compreensão das consequências do seu trabalho para a universidade como um todo (principalmente alunos e servidores) e também para o próprio setor (crescimento e reconhecimento).

Além disso, percebe-se que, assim como a prática de atividades físico-esportivas demanda regularidade para trazer resultados em termos de saúde e qualidade de vida; a aplicação do BSC no CEFE requer periodicidade e comprometimento por parte dos futuros gestores para que maiores benefícios sejam alcançados no plano estratégico de longo prazo.

Sugere-se a estudos futuros que se aprofundem na aplicação do BSC focado em cada serviço/servidor do CEFE, buscando-se avaliar o desempenho individual como fator de estímulo para o desenvolvimento pessoal e crescimento do setor.

Acredita-se, também, que estudos futuros possam abordar o BSC aplicado na gestão do esporte, avaliando-se se a missão do esporte em determinada organização cumpre seus objetivos: no caso da UNIFEI, o BSC do esporte avaliaria se os clientes do CEFE estão tendo melhorias nos níveis de saúde (o que poderia ser avaliado por meio de indicadores de avaliação física), de qualidade de vida (o que poderia ser avaliado por meio de indicadores psicossociais) e de educação (o que poderia ser avaliado por meio de indicadores de variação no coeficiente de rendimento acadêmico e análise do recrutamento de egressos pelo mercado de trabalho).

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. Â. C. **Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas Sem Fins Lucrativos: Aplicação do Balanced Scorecard na Federação de Andebol de Portugal.** 200 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) – Universidade do Porto, Faculdade de Motricidade Humana, Portugal, 2015.
- ABRUCIO, F. L. **Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: um Balanço Crítico e a Renovação da Agenda de Reformas.** Revista de Administração Pública, v. 41, p. 67-86, 2007.
- AFONSO, R. W. et al. **Uma Avaliação da Adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados.** Cadernos de Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 20, n. 66, p. 3-18, jan./jun. 2015.
- ALMEIDA, D. A. et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018.** UNIFEI, p. 21-22, 2015. Disponível em: <http://www.unifei.edu.br/files/anexos/PDI.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2016.
- ALMEIDA, M. I. R.; FISCHMANN, A. **Planejamento Estratégico na Prática.** São Paulo: Atlas, v. 2, 1991.
- AMATUCCI, M. **O que Faz do Administrador um Administrador?** Revista da ESPM, p. 51-60, jan./fev. 2002.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa.** 209 p. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- ARAÚJO, J. F. F. E. **A Experiência da Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal.** Revista Enfoques, v. 7, n. 11, p. 133-155, 2009.

BÄCHTOLD, C. **Noções de Administração Pública**. Cuiabá: Ed. UFMT; Curitiba: Ed. UFPR, 2008.

BASTOS, F. C. **Administração Esportiva: Área de Estudo, Pesquisa e Perspectivas no Brasil**. São Paulo: Motrivivência, 2003.

BEARD, D. F. **Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education**. *Journal of Education for Business*, v. 84, n. 5, p. 275-282, 2009.

BENTES, G. P. **Utilização do Balanced Scorecard na Gestão Pública: um Estudo de Caso na Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte**. 189 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2011.

BILAR, A. B. C.; DA SILVA MOURA, F. F. **O Desafio da Implementação de uma Metodologia Típica do Modelo Gerencial de Gestão Pública em uma Instituição Centenária e Burocrática**. *Revista dos Mestrados Profissionais*, v. 3, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://www.repositorios.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/528>>. Acesso em: 28 maio 2015.

BITENCOURT, M. F. **Implantação do Balanced Scorecard como Instrumento para Avaliação de Desempenho na Gestão Estratégica dos Municípios: um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Criciúma**. *Seminário de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 2, n. 2, 2010.

BONAT, D. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2009.

BOOTH, D. **Strategy Journeys: a Guide to Effective Strategic Planning**. Routledge, 2016.

BOTELHO, C. R. O. M.; MELO, M. R. M. **Planejamento e Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados: Quebrando Paradigmas**. II Congresso CONSAD de Gestão Pública: Brasília/DF, 6-8 maio 2009.

BRASIL. **Lei nº 9784**, 29 jan. 1999.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 1, n. 47, p. 1-28, 1996.

CALDERÓN MOLINA, M. Á. et al. **Implementing the Balanced Scorecard: its Effect on the Job Environment**. Total Quality Management & Business Excellence, v. 27, n. 1-2, p. 81-96, 2016.

CÁRDENAS, A. R.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **Organizações e Organizações Esportivas: uma Revisão Aplicada ao Contexto Brasileiro**. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, Rio de Janeiro – RJ, v. 1, n. 4, p. 113-127, jun. 2014.

CATELLI, A. **Avaliação da Gestão Pública**. In: Seminário ESAF 25 Anos. Anais... Brasília, 2000.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; STEFFEN, F. D. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. Makron Books, 1993.

CÉSAR, F. I. G. **Ferramentas Básicas da Qualidade**. Biblioteca24horas, 1. ed. 2011.

CHAER, A. C. L.; AZEVEDO, J. S. F.; BONIFÁCIO, I. G. **Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil**. II Congresso CONSAD de Gestão Pública: Brasília-DF, 6-8 maio 2009.

CHELLADURAI, P. **Managing Organizations for Sport and Physical Activity: a Systems Perspective**. 3. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

CHONAN, R. S.; KEHRIG, R. T. **Potencialidade do Uso Combinado do Balanced Scorecard e da Aprendizagem Organizacional na Gestão Estratégica de Saúde em Município de Pequeno Porte.** RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia. Sorocaba: v. 7, n. 1, p. 27-38, 2008. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/377>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

COOPER, D. J.; EZZAMEL, M. QU, S. **Popularizing a Management Accounting Idea: the Case of the Balanced Scorecard.** 45 p. SSRN, 2016. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2765258>. Acesso em: 08 set. 2016.

CUNNINGHAM, J. B. **Strategic Human Resource Management in the Public Arena: a Managerial Perspective.** Palgrave Macmillan, 2016.

DEFORCHE, B. et al. **Changes in Weight, Physical Activity, Sedentary Behaviour and Dietary Intake During the Transition to Higher Education: a Prospective Study.** International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity, v. 12, n. 1, feb. 2015.

DESS, G. G. LUMPKIN, G. T.; TAYLOR, M. L. **Strategic Management: Creating Competitive Advantages.** McGraw-Hill, 2003.

DIAS, E. P. **Conceitos de Gestão e Administração: uma Revisão Crítica.** Revista Eletrônica de Administração, v. 1, n. 1, jul./dez. 2002.

DREVETON, B. **The Advantages of the Balanced Scorecard in the Public Sector: Beyond Performance Measurement.** Public Money & Management, v. 33, n. 2, p. 131-136, 2013.

DURHAM, E. R. **Os Desafios da Autonomia Universitária.** NUPES – USP, 1989.

ENGEL, G. I. **Pesquisa-Ação.** Educar em Revista, n. 16, p. 181-191, 2000.

FELIX, R.; DO PRADO FELIX, P.; TIMÓTEO, R. **Balanced Scorecard: Adequação para a Gestão Estratégica nas Organizações Públicas**. Revista do Serviço Público, v. 62, n. 1, p. 51-74, 2011.

FERNANDES, A. G. **Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: uma Proposta de Planejamento Estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras**. 192 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

FERNANDES, D. R. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 13, n. 2, 2015.

FERREIRA, F.; DIEHL, C. A. **Perfil da Produção Científica Brasileira Sobre Balanced Scorecard**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, n. 1, p. 54-88, 2013.

FRYSZMAN, M. M.; MORAES JÚNIOR, M. F. C. **Gestão por Resultados: Proposta de Desdobramento da Estratégia e Criação de Incentivos para o Alcance das Metas na Prefeitura do Município de Osasco**. 199 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão das Políticas Públicas) – EAESP/FGV, São Paulo, 2015. Disponível em: <
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13023/Fryszman%20%26%20Moraes%20Jr.%20-%20Gest%C3%A3o%20por%20Resultados%20-%20PM%20Osasco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 27 maio 2015.

GAJ, L. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. McGraw Hill, 1990.

GALINDO, A. G. **Administração de Políticas Públicas de Esporte: um Ensaio Sobre os Fundamentos da Ação do Gestor**. Rev. Digital, Buenos Aires – Argentina, 15(144): mai., 2010.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. **Adaptando o BSC para o Setor Público Utilizando os Conceitos de Efetividade, Eficácia e Eficiência**. XIII SIMPEP: Bauru/SP, 6-8 nov. 2006.

GIACOMINI, C. H.; MARINI, C.; AFONSO, A. B. **Em Busca de uma Terceira Geração de Reformas Gerenciais: o Modelo de Gestão para Resultados da Cidade de Curitiba.** II Congresso CONSAD de Gestão Pública: Brasília/DF, 6-8 maio 2009.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **O que é Estratégia: Histórico, Conceito e Analogias.** In: GONÇALVES, C. A. et al. (Org.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial.* Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, p. 21-33, 2001.

GOOGLE MAPS. [**Universidade Federal de Itajubá, Campus Prof. José Rodrigues Seabra**]. [2016]. Disponível em:
<<https://www.google.com.br/maps/place/Universidade+Federal+de+Itajub%C3%A1,+Campus+Prof.+Jos%C3%A9+Rodrigues+Seabra/@-22.4137362,45.4507113,535m/data=!3m2!1e3!4b1!4m5!3m4!1s0x94cb7cadb1247d9b:0xf74fb46a1edf2072!8m2!3d-22.4137387!4d-45.4496179>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

HOYE, R. et al. **Sport Management: Principles and Applications.** 4. ed. Routledge, 2015.

JEANNOT, G.; BEZES, P. 20. **Mapping the Use of Public Management Tools in European Public Administration.** In: *Public Administration Reforms in Europe: The View from the Top* / HAMMERSCHMID, G. et al. Cheltenham-UK; Northampton-USA: Edward Elgar, p. 219-230, 2016.

JENKINS, M.; AMBROSINI, V.; COLLIER, N. **Advanced Strategic Management: a Multi-Perspective Approach.** 3. ed. Palgrave Macmillan, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

_____. **Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Creating the Office of Strategy Management.** Strategic Finance, v. 87, n. 4, apr. 2005a.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.** Harvard Business Review, v. 83, n. 7, jul./aug. 2005b.

KRIEMADIS, T.; KOTSOVOS, A.; ALEXOPOULOS, P. **Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department.** Sport Management International Journal (SMIJ), v. 4, n. 2, p. 101-112, 2008.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. **A Utilização do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior.** Revista de Informação Contábil, v. 6, n. 3, p. 1-13, jul./set. 2012. Disponível em:
<<http://www.revista.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/382/297>>.
Acesso em: 20 maio 2015.

LIMA, D. F. F. **Sonia Ospina Apresenta Avaliação e Resultados da Gestão Pública na América Latina.** Revista do Serviço Público, v. 61, n. 3, p. 313-319, jul./set. 2010.

LYRIO, M. V, L. et al. **A Estratégia do Gespública em Ação: um Estudo Sobre a Implementação do Balanced Scorecard no Núcleo Gespública de Santa Catarina.** Revista Intercontinental de Gestão Desportiva (RIGD), v. 11, n. 21, jan./jun. 2013.

MACEDO, M. O.; RODRIGUES, M. **Balanced Scorecard como Ferramenta de Planejamento Estratégico.** Anais SIMPAC: Viçosa-MG, v. 4, n. 1, jan./dez. 2012.

MACHADO, F. M.; RUPPHENTAL, J. E. **Desafios à Inovação para o Setor Público Brasileiro**. 2º Fórum Internacional ECOINNOVAR: Santa Maria/RS, 23-24 set. 2013.

MARTINS, H. F. **Avança Brasil e a Gestão Empreendedora: Uma Análise de Modelos de Planejamento e Gestão Governamental**. Revista Eletrônica Sobre a Reforma do Estado (RERE), Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 11, set./out./nov. 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/rere.asp>>. Acesso em: 13 maio 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei nº 10435**, 24 abr. 2002.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Política Nacional do Esporte**. Brasília-DF, jun. 2005. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/politicaNacional/politicaNacionalCompleto.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

MINTZBERG, H. **A Criação Artesanal da Estratégia**. In: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* / MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 419-437, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, C. F. S. et al. **Pesquisa-Ação: Contribuição para Prática Investigativa do Enfermeiro**. Rev. Gaúcha Enferm., v. 31, n. 1, p. 167-174, 2010.

MORAIS, M. A. D. **Balanced Scorecard: uma Proposta para Aplicação em Instituição de Ensino Superior**. 190 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.

MORDEN, T. **Principles of Strategic Management**. 3. ed. Routledge, 2016.

MOREIRA, M. C. C. **Avaliação do Desempenho numa Organização Desportiva: o Balanced Scorecard Adaptado às Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares.** 98 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) – Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Portugal, 2016.

MOURA, E. **Adequando Práticas e Modelos de Gestão Bem Sucedidos ao Programa Netuno: a Implementação do Balanced Scorecard.** 232 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2011.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard Evolution: a Dynamic Approach to Strategy Execution.** John Wiley & Sons, 2014.

_____. **Balanced Scorecard Passo a Passo: elevando o desempenho e mantendo os resultados.** Tradução Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NOLASCO, V. P. et al. **Administração/Gestão Esportiva.** DA COSTA; LAMARTINE (Org.) Atlas do Esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF, p. 1892-1893, 2006.

NUNES, J. M.; INFANTE, M. **Pesquisa-Ação: uma Metodologia de Consultoria.** Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, org. *Formação de pessoal de nível médio para a saúde: desafios e perspectivas* [online]. 224 p. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1996. ISBN 85-85676-27-2. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/dydn3/10>>. Acesso em 06 set. 2016.

OBADIA, I. J. **Sistema de Gestão Adaptativo para Organizações com Tecnologia Perigosa: a Cultura de Segurança Como Pressuposto de Excelência Nuclear.** 287 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

OLIVEIRA, C. S. et al. **Atividade Física de Universitários Brasileiros: uma Revisão da Literatura.** Revista de Atenção à Saúde, v. 12, n. 42, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da Performance: um Guia Prático para o Uso do “Balanced Scorecard”**. Tradução Maria Cristina da Costa Müller. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OPRIME, P. C.; MONSANTO, R.; DONADONE, J. C. **Análise da Complexidade, Estratégias e Aprendizagem em Projetos de Melhoria Contínua: Estudos de Caso em Empresas Brasileiras**. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 4, p. 69-682, 2010.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS). **Recomendaciones Mundiales Sobre Actividad Física para la Salud**. Genebra-Suíça: OMS, 2010.

OSÓRIO, V. L. T. **A Utilização do Balanced Scorecard no Aperfeiçoamento da Administração Pública Gerencial: Estudo de Caso de uma Autarquia Municipal**. 227 p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4924/000416915.pdf?sequence=1&locale=pt_BR>. Acesso em: 20 maio 2015.

OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. 104 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Minas Gerais, 2002.

PARIS, W. S. **Metodologia para Identificação de Causa Raiz e Solução de Problemas Complexos em Processos Industriais: um Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

PICOLI, F. R.; ABIB, G.; FONSECA, M. W. **Balanced Scorecard: um Estudo Bibliométrico Acerca da Produção Acadêmica da Década de 2001-2011 no Brasil**. *Revista Contabilidade e Controladoria*, v. 4, n. 3, p. 128-142, set./dez. 2012.

PINTO, F. J. S. **Gestão da Performance e Balanced Scorecard nos Serviços Públicos.** In: Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro. Universidad de La Rioja, 2007.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, G. V.; COLAUTO, R. D.; PINHEIRO, L. E. T. **Proposta de Adaptação do Balanced Scorecard para Órgãos Públicos: Um Enfoque na Secretaria Geral de Administração (SEGEDAM) do Tribunal de Contas da União.** In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende. Anais... Resende: SEGET, 2007.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. **Gestão do Esporte: Definindo a Área.** Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, São Paulo – SP, v. 1, n. 25, p. 91-103, dez. 2011.

RODRÍGUEZ BOLÍVAR, M. P.; LÓPEZ HERNÁNDEZ, A. M.; ORTIZ RODRÍGUEZ, D. **Implementing the Balanced Scorecard in Public Sector Agencies: an Experience in Municipal Sport Services.** Revista Latinoamericana de Administración, n. 45, p. 116-139, 2010.

ROSA, M. M. et al. **O Balanced Scorecard em Organizações Sem Fins Econômicos: um Estudo de Caso.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 9, n. 1, p. 204-231, 2016.

SAIOTE, S. M.; VARELA, M. **Sistema de Gestão de Performance: uma Aplicação ao Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal.** International Business and Economics Review, n. 7, p. 10-33, 2016.

SALDANHA, C. **Introdução à Gestão Pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, N. J. **Planejamento e Orçamento na Área Pública: uma Aplicação do Balanced Scorecard**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003. Anais... Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

SEVERINO, A. J. **O Ensino Superior Brasileiro: Novas Configurações e Velhos Desafios**. Educar, Curitiba – SC, n. 31, p. 73-89, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, R. F. P. B. **O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior**. 77 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade do Porto, Portugal, 2009. Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/20596/2/TESEFINAL.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015.

SOARES, A. V. A. **Inovação no Setor Público: Obstáculos e Alternativas**. 16 p. 2009. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44196011/inovacao_no_setor_publico.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487800157&Signature=Kt8XwKFXqkd6GK%2FjJEqDfIZ0F8Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DINOVACAO_NO_SETOR_PUBLICO_OBSTACULOS_E_A.pdf>. Acesso em: 20 maio 2015.

STRONCZEK, A.; MARCINKOWSKA, E. **Answer from Entities of the Public Finance Sector to the Idea of New Public Governance: the BSC in Public Sector**. European Scientific Journal, v. 12, n. 10, p. 412-422, aug. 2016.

TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M. (coord.). **Remodelando a Gestão Pública**. São Paulo: Edgard Blücher, 1994.

THIOLLENT, M.; SILVA, G. O. **Metodologia de Pesquisa-Ação na Área de Gestão de Problemas Ambientais**. Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde, v. 1, n. 1, p. 93-100, jan./jun. 2007.

THOENIG, J-C. **A Avaliação Como Conhecimento Utilizável para Reformas de Gestão Pública.** Revista do Serviço Público, v. 51, n. 2, p. 54-71, 2014.

TRIPP, D. **Pesquisa-Ação: uma Introdução Metodológica.** Educação e pesquisa, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

TURATO, E. R. **Métodos Qualitativos e Quantitativos na Área da Saúde: Definições, Diferenças e seus Objetos de Pesquisa.** Revista de Saúde Pública, v. 3, n. 39, p. 507-514, 2005.

UNIFEI. **Regimento Geral.** Itajubá, MG: UNIFEI, p. 4, 2016. Disponível em: <<https://www.unifei.edu.br/apresentacao>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

VALADARES, J.; EMMENDOERFER, M. **A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: Reflexões Baseadas no Contexto Brasileiro.** Revista de Ciências da Administração, v. 1, n. 1, p. 82-98, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo, Atlas, 2000.

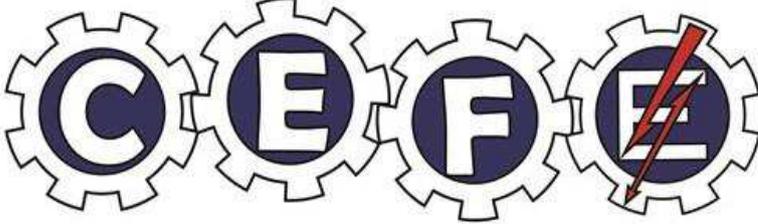
WAERAAS, A.; MAOR, M. **Understanding Organizational Reputation in a Public Sector Context.** In: Organizational reputation in the public sector / WAERAAS, A.; MAOR, M. Routledge, p. 1-13, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Quadro do BSC do CEFE

FFOA	Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores de Resultado	Periodicidade	Metas	Resultado Aferido	Análise do Resultado	Ação Demandada
Força 3 - Infraestrutura Força 4 - Gratuidade Oportunidade 4 - Aumento nº Alunos	Clientes	Ampliar a Base de Clientes e a Oferta de Serviços	Conquistar Novos Clientes Cadastrar Clientes (Banco de Dados) Divulgar Serviços e Resultados	Índice de Clientes	Semestral	≥ 0	29,9%	Aumento esperado	Trabalhar para manter/ampliar a base de clientes
			Manter a Funcionalidade da Infraestrutura por meio de manutenção e reformas Ampliar a Infraestrutura (obras) Adquirir/Manter Materiais e Equipamentos Ampliar/Manter Serviços	Índice de Serviços	Semestral	≥ 0	35%	Aumento esperado	Trabalhar para manter/ampliar a oferta atual de serviços
	Papel Institucional	Melhorar a Imagem do CEFE Junto ao Público	Avaliara Satisfação Diagnosticar o Abandono nos Projetos Captar Críticas e Sugestões Ampliar/Manter a Usabilidade/Acessibilidade	Índice de Satisfação dos Clientes	Semestral	≥ 70%	97,8%	A pontuação média aferida foi de 4,12 em 5 pontos possíveis, o que representa melhora de 15% em relação ao 1º semestre (3,58). Imagem (reputação) teve pontuação média de 4,29 em 5 pontos	Manter o padrão atual de serviços. Aumentar divulgação. Atual sobre os atributos com menor pontuação média
			Conquistar Reconhecimento Divulgar Serviços e Resultados Gerar Conhecimento Técnico/Científico	Índice de Satisfação dos Administradores da Instituição	Semestral	≥ 70%	100%	A pontuação média aferida foi de 3,79 em 5 pontos possíveis, o que representa melhora de 7,3% em relação ao 1º semestre (3,53)	Atual sobre os atributos com menor pontuação média
Ameaça 2 - Política Interna Ameaça 4 - Aumento nº Alunos	Recursos	Assegurar a Autonomia Financeira do CEFE	Gerar Recursos Próprios Captar Recursos Internos e Externos	Índice de Recursos Financeiros	Anual	≥ 0	53,42/cliente	Como é a 1ª medição, será parâmetro para futura comparação	Trabalhar para captar/gerar recursos
Fraqueza 1 - Recursos Humanos Oportunidade 1 - Parcerias Oportunidade 2 - Editais de Fomento	Aprendizado e Crescimento	Assegurar a Permanente Capacitação e Motivação dos Servidores	Plano de Capacitação (Institucional/Setor) Melhorias no Ambiente de Trabalho Motivação Coletiva/Individual Política de Incentivo à Saúde do Servidor Incentivos/Bonificações	Índice de Servidores Satisfeitos/Motivados	Semestral	≥ 70%	100%	A pontuação média aferida foi de 4,07 em 5 pontos possíveis, o que representa queda de 2,1% em relação ao 1º semestre (4,16)	Atual sobre os atributos com menor pontuação média
Fraqueza 3 - Infraestrutura Fraqueza 1 - Recursos Humanos Oportunidade 1 - Parcerias Oportunidade 2 - Editais de Fomento Oportunidade 4 - Aumento nº Alunos Ameaça 2 - Política Interna Ameaça 4 - Aumento nº Alunos	Processos Internos	Melhorar o Resultado dos Serviços Ofertados (eficiência e eficácia)	Ampliar/Manter Eficiência e Eficácia Ampliar/Manter Serviços Adquirir/Manter Materiais e Equipamentos Ampliar/Manter Usabilidade/Acessibilidade Manter a Funcionalidade da Infraestrutura	Índice de Funcionalidade	Semestral	≥ 95	100%	Apesar de não termos identificado atividades canceladas por falta de manutenção, houveram cancelamentos por outros motivos que deveremos minimizar	Evitar cancelamento por motivo administrativo com maior planejamento. Reduzir interferência da chuva (cobrir quadras externas) Repor as vagas abandonadas por convocação de novos participantes
				Índice de Usabilidade	Semestral	≥ 70%	79,7%	É um parâmetro inicial que representa uma taxa de abandono de 20,3%	

APÊNDICE B – Formulário de Avaliação Geral do CEFE



Centro de Educação Física e Esportes
Universidade Federal de Itajubá

Avaliação Geral do Centro de Educação Física e Esportes

Avaliação para o público em geral, participante ou não dos projetos físico-esportivos.

*Obrigatório

Nome
(Opcional)

Qual seu vínculo com a UNIFEI? *

Aluno

Docente

Técnico-Administrativo

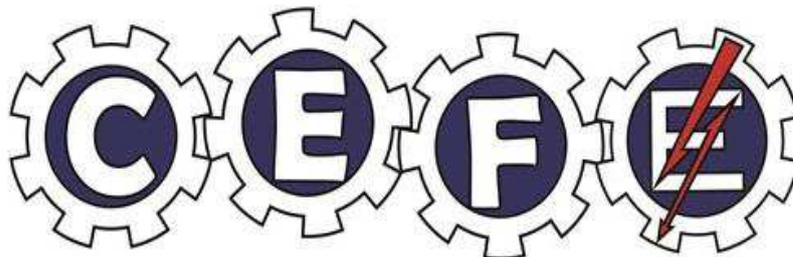
Visitante

Você utiliza algum espaço ou serviço do CEFE? *

Sim

Não

Continuar »



Centro de Educação Física e Esportes
Universidade Federal de Itajubá

Avaliação Geral do Centro de Educação Física e Esportes

*Obrigatório

Quais os motivos que o(a) impedem de utilizar os serviços/espacos do CEFE? *

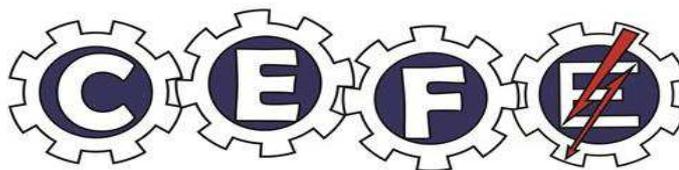
Críticas e sugestões.

(Nos ajude a melhorar nossos serviços)

« Voltar

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



Centro de Educação Física e Esportes
Universidade Federal de Itajubá

Avaliação Geral do Centro de Educação Física e Esportes

*Obrigatório

Avalie a qualificação da equipe de trabalho. *

1 2 3 4 5

Nada satisfeito Completamente Satisfeito

Avalie a eficiência no atendimento ao público. *

1 2 3 4 5

Nada satisfeito Completamente Satisfeito

Avalie o material/equipamento físico-esportivo fornecido para uso. *

1 2 3 4 5

Nada satisfeito Completamente Satisfeito

Avalie a infraestrutura físico-esportiva do CEFE. *

1 2 3 4 5

Nada satisfeito Completamente Satisfeito

Avalie a qualidade/variedade dos projetos físico-esportivos ofertados. *

1 2 3 4 5

Nada satisfeito Completamente Satisfeito

Avalie o acesso à informação sobre os serviços prestados pelo CEFE. *

1 2 3 4 5

Críticas e sugestões.

(Nos ajude a melhorar nossos serviços)

« Voltar

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

APÊNDICE C – Planilha Resultante da Avaliação Geral do CEFE

Indicação de data e hora	Nome	Qual seu vínculo com a U	Você utiliza ou já utilizou	Avalie a qualificação	Avalie a eficiência	Avalie o material/	Avalie a infraestrutura	Avalie a qualidade/	Avalie o acesso à informação	Criticas e sugestões.
12/07/2016 14:06:32	Mábele de Cássia Ferreir	Aluno	Sim	5	4	4	4	4	4	4
31/07/2016 22:19:47		Aluno	Sim	5	5	4	4	4	4	4
06/09/2016 17:37:34	Carla B Cardoso	Aluno	Sim	5	5	5	5	5	5	5
08/09/2016 12:21:58	Ángelo Henrique	Aluno	Sim	5	5	4	4	4	4	4
16/09/2016 15:04:53	Ana	Aluno	Sim	5	5	5	5	5	5	5
16/09/2016 15:48:07	Ulysses Lucius Salles P	Aluno	Sim	5	4	4	3	4	3	3
18/09/2016 19:25:28		Aluno	Sim	5	5	5	4	4	4	3
20/09/2016 20:28:57		Aluno	Sim	3	3	2	3	4	3	3
26/09/2016 15:25:51	Rui da Silva Reis	Aluno	Sim	5	5	3	4	5	4	4
30/09/2016 14:07:55		Aluno	Sim	5	5	4	4	4	4	5
30/09/2016 15:17:59	José Guilherme Lança	Aluno	Sim	4	4	2	3	3	3	4
30/09/2016 20:45:04		Aluno	Sim	5	4	5	5	5	5	5
30/09/2016 21:38:37		Aluno	Sim	5	5	4	4	4	4	4
01/10/2016 15:50:31		Aluno	Sim	5	5	5	5	4	4	4
02/10/2016 08:57:13	Bruno Ribeiro Rocha	Aluno	Sim	4	3	3	2	3	3	3
06/10/2016 14:35:17		Aluno	Sim	3	3	2	3	2	2	1
06/10/2016 14:40:27		Aluno	Sim	5	5	4	3	4	4	4
07/10/2016 13:31:30	Guilherme Alves Batista	Aluno	Sim	5	3	5	5	5	5	2
07/10/2016 14:02:49		Aluno	Sim	5	5	5	4	4	4	4
07/10/2016 14:27:36		Aluno	Sim	5	4	4	4	4	5	3
07/10/2016 20:44:32	Richardson William Belm	Aluno	Sim	5	5	5	5	4	5	5
09/10/2016 13:05:50		Aluno	Sim	5	5	5	4	5	4	4
10/10/2016 15:09:53		Aluno	Sim	3	4	2	4	4	4	3
15/10/2016 14:07:17	Ulysses Caetano Braga	Aluno	Sim	5	5	5	4	5	5	5
16/10/2016 12:13:47		Aluno	Sim	5	5	5	5	5	5	5
16/10/2016 20:53:19		Aluno	Sim	5	5	5	5	5	5	5

Dados de 12 de julho (às 14:06:32) a 16 de outubro de 2016 (às 20:53:19).

APÊNDICE D – Formulário de Avaliação de Projeto Físico-Esportivo



Centro de Educação Física e Esportes
Universidade Federal de Itajubá

Avaliação de Projeto Físico-Esportivo

Avaliação para participantes dos projetos físico-esportivos.

***Obrigatório**

Nome
(Opcional)

Qual o seu vínculo com a UNIFEI? *

Aluno
 Docente
 Técnico-Administrativo
 Visitante

Qual projeto você participa e gostaria de avaliar? *

Avalie o projeto de forma geral. *

1 2 3 4 5

Nada satisfeito Completamente satisfeito

Avalie a qualificação profissional e o desempenho do professor do projeto. *

1 2 3 4 5

Nada satisfeito Completamente satisfeito

Avalie o material/equipamento físico-esportivo utilizado no projeto. *

1 2 3 4 5

Nada satisfeito Completamente satisfeito

Avalie a infraestrutura predial do local onde ocorre o projeto. *

1 2 3 4 5

Nada satisfeito Completamente satisfeito

Você pagaria uma semestralidade para participar de um projeto físico-esportivo? *
(Sabendo-se que o valor arrecadado será reinvestido na melhoria dos próprios projetos)

Sim. Até R\$10,00 por semestre.
 Sim. Até R\$20,00 por semestre.
 Sim. Até R\$30,00 por semestre.
 Sim. Até R\$40,00 por semestre.
 Sim. Até R\$50,00 por semestre.
 Sim. Até R\$60,00 por semestre.
 Sim. Mais de R\$60,00 por semestre.
 Não.

Críticas e sugestões.
(Ajude-nos a melhorar nossos serviços)

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

APÊNDICE E – Planilha Resultante da Avaliação de Projeto Físico-Esportivo

Indicação de data e hora	Nome	Qual o seu	Qual projeto	Avalie o	Avalie	Avalie	Avalie	Críticas e sugestões.	Você pagaria uma s	Você recomendou
06/09/2016 17:36:57	Carla B Cardoso	Aluno	Caiaque	5	5	5	5		Sim. Até R\$30,00 p	Sim, recomendei.
08/09/2016 09:23:00		Aluno	Caiaque	5	5	5	4		Sim. Até R\$20,00 p	Sim, recomendei.
08/09/2016 12:22:57	Ângelo Henrique	Aluno	Caiaque	5	5	5	5		Sim. Mais de R\$60,	Sim, recomendei.
13/09/2016 00:56:31	pedro	Aluno	Caiaque	5	5	5	4	mais "aulas" para ater	Sim. Até R\$10,00 p	Sim, recomendei.
16/09/2016 15:04:28	Ana Luiza	Aluno	Caiaque	5	5	5	5		Sim. Até R\$20,00 p	Sim, recomendei.
16/09/2016 15:46:47	Ulysses Lucius Sa	Aluno	Caiaque	5	5	4	3		Sim. Até R\$10,00 p	Sim, recomendei.
16/09/2016 17:52:55		Aluno	Caiaque	5	5	5	4		Sim. Até R\$30,00 p	Sim, recomendei.
16/09/2016 18:46:53	Lucas	Aluno	Futebol Ame	5	5	5	5		Sim. Até R\$10,00 p	Sim, recomendei.
18/09/2016 19:24:23	Sabrina	Aluno	Caiaque	5	5	5	4		Sim. Até R\$30,00 p	Sim, recomendei.
19/09/2016 15:52:51		Aluno	Caiaque	5	5	5	3	Falta um banheiro/ves	Sim. Até R\$20,00 p	Sim, recomendei.
20/09/2016 20:27:34		Aluno	Caiaque	4	4	4	4		Não.	Sim, recomendei.
26/09/2016 15:22:33	Rui da Silva Reis	Aluno	Treinamento	5	5	3	3	A sala onde faço trein	Sim. Até R\$10,00 p	Sim, recomendei.
30/09/2016 14:07:09	Eric Kei Yuassa	Aluno	Caiaque	5	5	4	5		Sim. Até R\$20,00 p	Sim, recomendei.
30/09/2016 14:19:48		Aluno	Caiaque	5	5	5	4		Sim. Até R\$10,00 p	Sim, recomendaria
30/09/2016 15:16:56	José Guulherme Lz	Aluno	Caiaque	5	5	4	5	Professor excelente! F	Sim. Até R\$50,00 p	Sim, recomendei.
30/09/2016 15:20:11	Mateus de Almeida	Aluno	Caiaque	4	5	3	3	Expandir as aulas e u	Sim. Até R\$10,00 p	Sim, recomendei.
30/09/2016 20:44:09		Aluno	Caiaque	5	5	5	5		Sim. Até R\$10,00 p	Sim, recomendei.
30/09/2016 22:29:37	Érika Tagima	Aluno	Caiaque	5	5	5	5		Sim. Até R\$60,00 p	Sim, recomendei.

Dados de setembro de 2016.

APÊNDICE F – Formulário de Avaliação Institucional do CEFE

Avaliação Institucional do Centro de Educação Física e Esportes - CEFE

Como membro da administração universitária, avalie o Centro de Educação Física e Esportes
Para maiores informações, visite a página do CEFE no site da UNIFEI em www.unifei.edu.br/gestao_de_pessoas/cefe

Caso não disponha das informações necessárias para avaliar determinado quesito, marque qualquer uma das alternativas e no campo "sugestões" informe qual questão deve ser desconsiderada em sua avaliação.

Nome (opcional)

Texto de resposta curta

Contato para Resposta (opcional)

Texto de resposta curta

Você conhece os trabalhos desenvolvidos pelo CEFE? *

- Desconheço totalmente
- Conheço parcialmente
- Conheço totalmente

Avalie o CEFE quanto sua importância institucional. *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Como você avalia o trabalho do CEFE, sabendo que a missão do CEFE é ofertar à comunidade UNIFEI experiências e vivências relacionadas à Educação Física e Esportes, com foco na educação, na saúde e na qualidade de vida? *

	1	2	3	4	5	
Opõe-se à Missão	<input type="radio"/>	Dirige-se à Missão				

Como você avalia o acesso à informação sobre os serviços ofertados pelo CEFE? *

	1	2	3	4	5	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito				

Como você se sente em relação aos serviços ofertados à comunidade discente? *

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito Muito Satisfeito

Como você se sente em relação aos serviços ofertados à comunidade de servidores (STAs e Docentes)? *

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito Muito Satisfeito

Como você se sente em relação à infraestrutura do CEFE? *

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito Muito Satisfeito

Como você se sente em relação ao material e equipamento esportivo ofertado pelo CEFE? *

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito Muito Satisfeito

Como você se sente em relação à quantidade de recursos financeiros investida no CEFE? *

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito Muito Satisfeito

Como você se sente em relação à quantidade de recursos humanos atuando no CEFE? *

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito Muito Satisfeito

Como você se sente em relação à qualificação profissional dos servidores que atuam no CEFE? *

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito Muito Satisfeito

Como você se sente em relação aos eventos esportivos organizados pelo CEFE? *

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito Muito Satisfeito

Críticas e Sugestões (ajude-nos a melhorar nossos serviços)

Texto de resposta longa

APÊNDICE G – Formulário de Avaliação Pelos Servidores do CEFE

Avaliação do CEFE pelos Servidores do Setor

Nome: _____ Data: _____

1) Você está satisfeito com seu trabalho de forma geral?

Nada Satisfeito 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Satisfeito

2) Você está satisfeito com seu ambiente/equipamentos de trabalho?

Nada Satisfeito 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Satisfeito

3) Você está satisfeito com seu horário de trabalho?

Nada Satisfeito 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Satisfeito

4) Você está satisfeito com suas atribuições no trabalho?

Nada Satisfeito 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Satisfeito

5) Você está satisfeito com sua equipe de trabalho?

Nada Satisfeito 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Satisfeito

6) Você está satisfeito com sua chefia imediata?

Nada Satisfeito 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Satisfeito

Apresente sugestões de melhorias para as questões de 1 a 6:

APÊNDICE H – Planilha de Controle de E-mail do CEFE

Data de Recebimento	Data da Resposta	Prazo
01/ago	01/ago	sim
02/ago	02/ago	sim
03/ago	03/ago	Sim
08/ago	08/ago	Sim
08/ago	09/ago	Sim
09/ago	09/ago	Sim
10/ago	11/ago	Sim
15/ago	16/ago	Sim
14/ago	14/ago	Sim
16/ago	17/ago	Sim
17/ago	17/ago	Sim
18/ago	19/ago	Sim
22/ago	22/ago	Sim
22/ago	22/ago	Sim
23/ago	24/ago	Sim
23/ago	24/ago	Sim
27/ago	29/ago	Sim
31/ago	31/ago	Sim

Dados de agosto de 2016.

APÊNDICE I – Planilha de Controle de Divulgações do CEFE

Semana	Inserções na Mídia
De 1 a 5 de agosto	2
De 8 a 12 de agosto	2
De 15 a 19 de agosto	1
De 22 a 26 de agosto	1
De 29 de agosto a 2 de setembro	3
05 a 09 de setembro	2
12 a 16 de setembro	1
19 a 23 de setembro	1
26 a 30 de setembro	1

Dados de agosto/setembro de 2016.

APÊNDICE J – Planilha de Controle de Reuniões do CEFE

Data	Presenças	Ausências	Justificativa
02/ago	4	0	
09/ago	4	0	
16/ago	3	1	Férias Ricardo
23/ago	3	1	Férias Ricardo
30/ago	2	2	Férias Gabriel / Vinicis (particular)
06/set	3	1	Férias Gabriel
13/set	4	0	
20/set	4	0	
27/set	4	0	

Dados de agosto/setembro de 2016.

APÊNDICE K – Planilha de Agendamento de Uso das Dependências/Equipamentos do CEFE

1	Ano	Mês	Dia	Dia da Semana	Hora	Modalidade	Público	Usuário	Telefone	Ocorrências
2	2016	7	11	Segunda	09:00					
3	2016	7	11	Segunda	10:00					
4	2016	7	11	Segunda	11:00					
5	2016	7	11	Segunda	12:00	xxxxx	0	xxxxx	xxxxx	Limpeza
6	2016	7	11	Segunda	13:00					
7	2016	7	11	Segunda	14:00					
8	2016	7	11	Segunda	15:00	Futsal	10	Treino JUMs		
9	2016	7	11	Segunda	16:00	Futsal	10	Treino JUMs		
10	2016	7	11	Segunda	17:00	Futsal	10	Treino JUMs		
11	2016	7	11	Segunda	18:00					
12	2016	7	11	Segunda	19:00					
13	2016	7	11	Segunda	20:00					
14	2016	7	11	Segunda	21:00					
15	2016	7	12	Terça	09:00	Futsal	10	Treino JUMs		
16	2016	7	12	Terça	10:00	Futsal	10	Treino JUMs		
17	2016	7	12	Terça	11:00	Futsal	10	Treino JUMs		
18	2016	7	12	Terça	12:00					
19	2016	7	12	Terça	13:00	Vôlei	12	27978		
20	2016	7	12	Terça	14:00	Vôlei	12	27979		
21	2016	7	12	Terça	15:00	Futsal	10	Treino JUMs		
22	2016	7	12	Terça	16:00	Futsal	10	Treino JUMs		
23	2016	7	12	Terça	17:00	Futsal	10	Treino JUMs		
24	2016	7	12	Terça	18:00	Futsal	10	34974	992185385	
25	2016	7	12	Terça	19:00	Futsal	10	33174	99301666	
26	2016	7	12	Terça	20:00	Futsal	10	21383	91195045	
27	2016	7	12	Terça	21:00					
28	2016	7	13	Quarta	09:00	Futsal	10	Treino JUMs		
29	2016	7	13	Quarta	10:00	Futsal	10	Treino JUMs		
30	2016	7	13	Quarta	11:00	Futsal	10	Treino JUMs		
31	2016	7	13	Quarta	12:00					
32	2016	7	13	Quarta	13:00					
33	2016	7	13	Quarta	14:00					
34	2016	7	13	Quarta	15:00	Futsal	10	Treino JUMs		
35	2016	7	13	Quarta	16:00	Futsal	10	Treino JUMs		
36	2016	7	13	Quarta	17:00	Futsal	10	Treino JUMs		
37	2016	7	13	Quarta	18:00	Futsal	10	24955	991595854	
38	2016	7	13	Quarta	19:00	Volei	12	34019	988000728	
39	2016	7	13	Quarta	20:00					
40	2016	7	13	Quarta	21:00					

Dados referentes à Quadra do Ginásio nos dias 11, 12 e 13 de julho de 2016.

APÊNDICE M – Aba Inicial da Página do CEFE no Site da UNIFEI


Inicial


Parceiros


Serviços
Campus Itajubá


Serviços
Campus Itabira


Transparência



Centro de Educação Física e Esportes
Universidade Federal de Itajubá

Inicial

O Centro de Educação Física e Esportes é o setor responsável pela gestão esportiva nos campi da Universidade Federal de Itajubá.

Missão

Ofertar à comunidade UNIFEI (discentes e servidores) experiências e vivências relacionadas à Educação Física e Esportes, com foco na educação, na saúde e na qualidade de vida.

Visão

Ser referência nacional em gestão pública de organização esportiva focada na educação, na saúde e na qualidade de vida.

Valores

Qualidade, profissionalismo, segurança, transparência e responsabilidade social.

Diretrizes Políticas

- Priorizar ações focadas na saúde e na qualidade de vida sobre outras possíveis frentes de atuação em Educação Física e Esportes.
- Priorizar ações destinadas à comunidade UNIFEI (discentes e servidores); priorizando-se, ainda, a comunidade discente sobre a comunidade de servidores (técnicos-administrativos e docentes).
- Priorizar a realização de eventos esportivos internos sobre a participação em eventos externos;
- Quando da participação em eventos externos, a UNIFEI apoiará aqueles regidos pelas Federações Estaduais e Nacionais do Desporto Universitário.

Funcionamento

- Atendimento Administrativo (Recepção Administrativa - Frente do Ginásio): segunda à sexta-feira das 08:00 às 17:00.
- Atendimento ao Público (Recepção Esportiva - Fundos do Ginásio): segunda à sexta-feira das 09:00 às 23:00.
- Agendamento de Horário para Uso das Dependências Esportivas: de segunda à sexta-feira das 09:00 às 21:00.
- Empréstimo de Material Esportivo: de segunda à sexta-feira das 09:00 às 22:00.
- Iluminação Externa: de segunda à sexta-feira até às 22:00.
- Em caso de chuva o uso das dependências externas será proibido por motivo de segurança dos usuários.

Contato

E-mail: cefe@unifei.edu.br

Telefone: (35) 3629-1658/1659/1775

Endereço: Universidade Federal de Itajubá - Centro de Educação Física e Esportes, Avenida BPS, 1303, Pinheirinho, Itajubá/MG, CEP 37500-903

APÊNDICE N – Aba Parceiros da Página do CEFE no *Site* da UNIFEI

UNIFEI
Universidade Federal de Itajubá

Apresentação **Acadêmico** **Extensão** **Relações Internacionais** **Gestão de Pessoas** **Administrativo**

Início > Gestão de Pessoas > Centro de Educação Física e Esportes > Parceiros

Inicial Parceiros Serviços Campus Itajubá Serviços Campus Itabira Transparência

CEFE

Centro de Educação Física e Esportes
Universidade Federal de Itajubá

Associação Atlética Acadêmica da Universidade Federal de Itajubá - AAAUNIFEI
Contatos: (35) 3629-1513 - <https://www.facebook.com/atleticaunifei>

BRASIL **FEDERAÇÃO UNIVERSITÁRIA MINEIRA DE ESPORTES - FUME**
Fundada em 03 de maio de 1938, filiada a Confederação Brasileira de Desportos Universitários - CBDU, declarada entidade de utilidade pública Estadual pela Lei nº 945 de 23/07/1953, e Municipal pela Lei nº 2599 de 26/05/1976, a FUME é a entidade máxima do desporto universitário mineiro, instituição única de gestão do desporto universitário no âmbito do estado de Minas Gerais e, desde sua fundação oferece aos seus atletas meios e oportunidades para se destacarem em competições regionais, estaduais, nacionais e internacionais.

Site: fume.org.br

Imagem integral da aba “Parceiros”.

APÊNDICE O – Aba Serviços Campus Itajubá da Página do CEFE no Site da UNIFEI


Inicial


Parceiros


Serviços
Campus Itajubá


Serviços
Campus Itabira


Transparência



Centro de Educação Física e Esportes
Universidade Federal de Itajubá

Projetos Físico-Esportivos

Ofertamos diversos Projetos Físico-Esportivos de Saúde e Qualidade de Vida e Projetos Esportivos Competitivos com orientação profissional dos Técnicos Desportivos da UNIFEI.

Consulte e conheça nossos projetos:

-  [Projetos Esportivos Competitivos](#)
-  [Projetos Físico-Esportivos de Saúde e Qualidade de Vida](#)

Para participar é necessário o preenchimento prévio do formulário específico abaixo:

- [Quero Participar de Projeto Físico-Esportivo de Saúde e Qualidade de Vida](#)
- [Quero Ser Atleta e Representar a UNIFEI em Campeonatos](#)

Alunos e servidores interessados em ministrar um projeto devem preencher o seguinte formulário: [Formulário para Novos Projetos](#)

Agendamento

Como agendar horário para uso de uma dependência esportiva?

- 1º - Na Recepção Esportiva, identificar-se como aluno/servidor através de documento oficial expedido pela UNIFEI, Diretório Acadêmico ou Associação Atlética Acadêmica.
- 2º - Após escolher seu horário na tela de agendamento, fornecer os dados solicitados pelo servidor do CEFE.

Empréstimo de Material Esportivo

Como retirar material esportivo?

Material a ser utilizado na UNIFEI no horário livre:

- 1º - Na Recepção Esportiva, identificar-se como aluno/servidor através de documento oficial expedido pela UNIFEI, Diretório Acadêmico ou Associação Atlética Acadêmica;
- 2º - Deixar um documento oficial pessoal original válido. O documento será devolvido após devolução e conferência do item retirado.

Imagem parcial da aba “Serviços Campus Itajubá”.

APÊNDICE P – Aba Serviços Campus Itabira da Página do CEFE no *Site* da UNIFEI

Apresentação **Acadêmico** **Extensão** **Relações Internacionais** **Gestão de Pessoas** **Administrativo**

Início > Gestão de Pessoas > Centro de Educação Física e Esportes > Serviços Campus Itabira

Inicial Parceiros Serviços Campus Itajubá Serviços Campus Itabira Transparência

CEFE

Centro de Educação Física e Esportes
Universidade Federal de Itajubá

Projetos Físico-Esportivos

Ofertamos Projetos Físico-Esportivos de Saúde e Qualidade de Vida e Projetos Esportivos Competitivos com orientação profissional dos Técnicos Desportivos da UNIFEI.

Consulte e conheça nossos projetos:

- **Semana de Avaliações Físicas:** servidor Técnico Desportivo do CEFE passará a semana de 26 a 30 de setembro realizando avaliações físicas nos servidores e alunos.
- **Desafio Esportivo:** nos dias 22 e 23 de outubro o CEFE receberá a delegação esportiva da UNIFEI-Itabira para um fim de semana de competições no campus UNIFEI-Itajubá.

Alunos e servidores interessados em ministrar um projeto devem preencher o seguinte formulário: [Formulário para Novos Projetos](#)

Avalie Nossos Serviços

- Avaliação Geral do Centro de Educação Física e Esportes
- Avaliação de Projeto Físico-Esportivo

Imagem integral da aba “Serviços Campus Itabira”.

APÊNDICE Q – Aba Transparência da Página do CEFE no Site da UNIFEI

🏠
Apresentação
Acadêmico
Extensão
Relações Internacionais
Gestão de Pessoas
Administrativo

Início >
Gestão de Pessoas >
Centro de Educação Física e Esportes >
Transparência



Inicial



Parceiros



Serviços
Campus Itajubá



Serviços
Campus Itabira



Transparência



Centro de Educação Física e Esportes
Universidade Federal de Itajubá

O Centro de Educação Física e Esportes disponibiliza documentos a fim de prestar contas à comunidade. Nestes documentos é possível identificar os serviços prestados, avaliações de desempenho e o investimento realizado anualmente.

[Relatório de Gestão 2015](#)
[Relatório de Gestão 2014](#)
[Relatório de Gestão 2013](#)

Apresentamos, também, produções científicas originárias de estudos realizados pelos servidores do CEFE e/ou apoiadas por meio de auxílio dos Técnicos Desportivos, coleta de dados com clientes do CEFE e/ou utilização de instrumentos e equipamentos do CEFE.

DAMBROS, G. Reflexões acerca da pedagogia do futsal no ambiente universitário: análises a partir do discurso do sujeito coletivo. 162 p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - UFTM, Uberaba/MG, 2014.

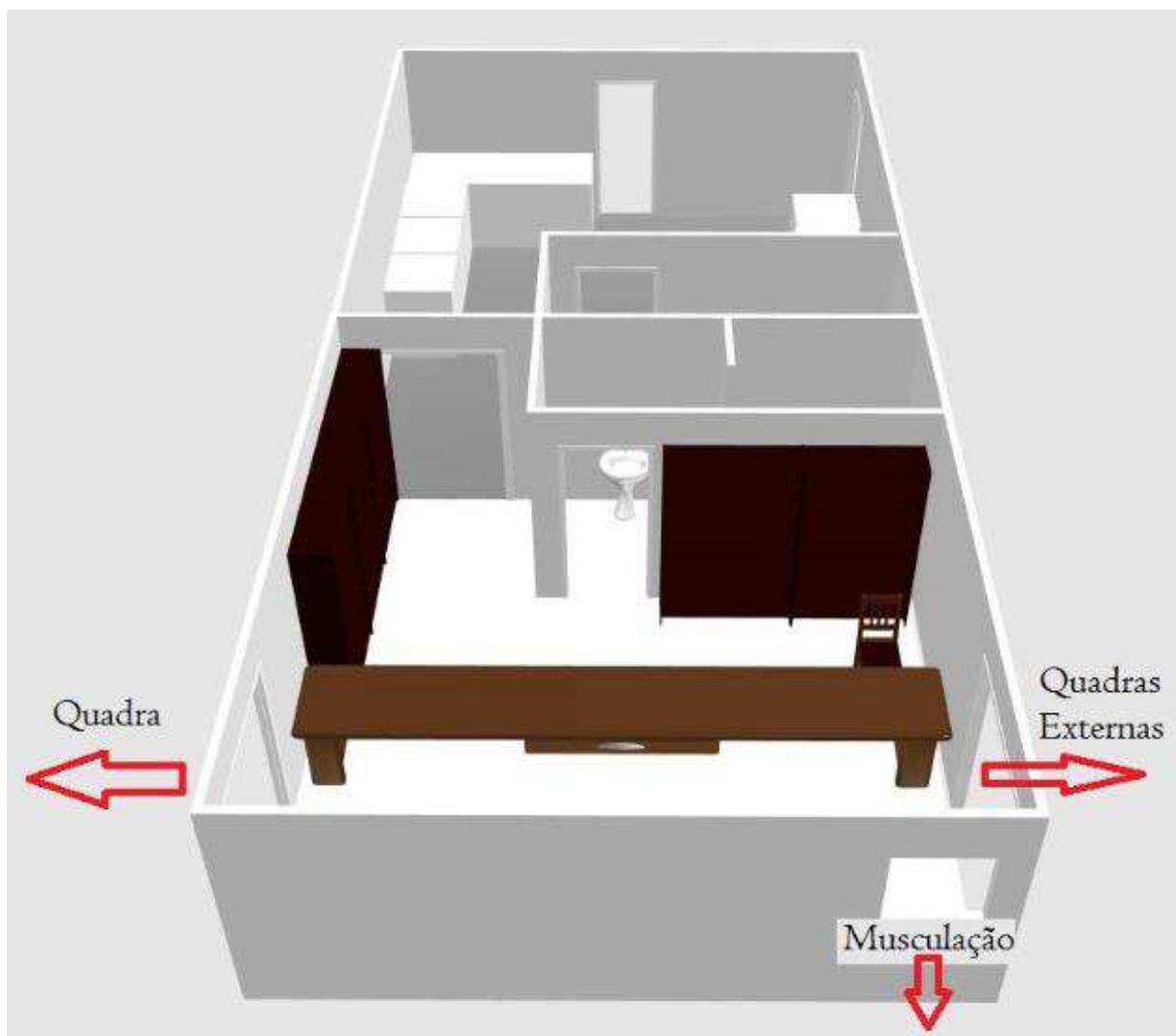
DIAS, R. M. A questão do abandono da carreira esportiva por sujeitos considerados talentosos: um estudo retrospectivo em pedagogia do esporte. 220 p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - UNIMEP, Piracicaba/SP, 2015.

PINTO, J. L. B. Influência dos exercícios de alongamento na precisão do arremesso no basquetebol. 36 p. Monografia (Graduação em Educação Física) - FEPI, Itajubá/MG, 2013.

VIEIRA, R. P. P. T.; DIAS, R. M.; OLIVEIRA, V. R. C. Análise de dados da avaliação física de atletas universitários em dois períodos distintos: período competitivo x volta das férias letivas. Revista Mineira de Educação Física, Viçosa/MG, Edição Especial, n. 9, p. 404-407, 2013.

Imagem integral da aba “Transparência”.

APÊNDICE R – Recepção Esportiva



Esboço conceitual da Recepção Esportiva.