

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL - PROFIAP

Martinelly Vieira Martins

**UM ESTUDO DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*  
(BSC) NA COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DA UNIFEI,  
CAMPUS ITABIRA - MG**

Florestal – Minas Gerais – Brasil  
2016

Martinelly Vieira Martins

**UM ESTUDO DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*  
(BSC) NA COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DA UNIFEI,  
CAMPUS ITABIRA - MG**

Trabalho de Conclusão Final apresentado  
à Universidade Federal de Viçosa, como  
parte das exigências do Programa de Pós-  
Graduação em Administração Pública em  
Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção  
do título *de Magister Scientiae*.

Martinelly Vieira Martins

**UM ESTUDO DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*  
(BSC) NA COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DA UNIFEI,  
CAMPUS ITABIRA - MG**

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título *de Magister Scientiae*.

APROVADO: 02 de agosto de 2016.

---

Profa. Dra. Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa (Orientadora)  
Universidade Federal de Viçosa - UFV

---

Profa. Dra. Nina Rosa da Silveira Cunha  
Universidade Federal de Viçosa - UFV

---

Prof. Dr. Milton José Zamboni  
Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI

## AGRADECIMENTOS:

Agradeço à providência divina por todas as oportunidades que me tem concedido e por possibilitar que eu vivesse com saúde para concluir mais uma etapa da minha vida estudantil. Agradeço aos meus pais por terem intermediado esta possibilidade.

Ao meu marido, Cássio Corrêa Benjamin, pelo apoio emocional, pelos livros que comprou para eu ler, pelo tempo que dispensou lendo o que eu escrevia, mesmo quando não tinha tempo para si mesmo.

A minha colega de mestrado e de trabalho, Ana Carla Coelho Assis, pelo apoio nos estudos e por tudo que fizemos juntas dentro e fora de sala. Realmente tive sorte em ter sido aprovada no exame de seleção junto com “Aninha”. Obrigada!

Ao Diretor do Campus Itabira, Dair José de Oliveira, por ter me autorizado a fazer a pesquisa e a minha chefe, Bianca Cabral Caldeira, por nunca ter colocado nenhum tipo de obstáculo para o sucesso dela.

A todos aqueles do Campus Itabira que colaboraram com a minha pesquisa por meio da disponibilidade de documentos institucionais ou por terem aceitado a participar das entrevistas.

Aos docentes LÍlian Barros Pereira Campos e Marcelo Ottoni Durante por terem me auxiliado no início da redação do projeto de pesquisa. Ao prof. Dr. Milton Zamboni por ter aceitado participar da banca de minha defesa e à profa. Dra. Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa por suas contribuições, enquanto minha orientadora de Mestrado.

Por fim, agradeço ao governo do meu país pela criação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional e a todos os servidores da Universidade Federal de Viçosa envolvidos neste programa e que sempre me atenderam com educação e atenção.

## RESUMO

MARTINS, Martinelly Vieira, MSc, Universidade Federal de Viçosa, agosto de 2016. **Um Estudo das Condições de Implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) na Coordenação de Extensão Universitária da UNIFEI, Campus Itabira – MG.** Orientadora: Dra. Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa. Coorientadora: Dra. Nina Rosa da Silveira Cunha

O presente trabalho é resultado de um estudo de caso que se propôs analisar se o setor de extensão da Universidade Federal de Itajubá – Campus Itabira possui os requisitos necessários para a implementação de uma ferramenta de gestão estratégica denominada *Balanced Scorecard* e quais mudanças deveriam ser realizadas em prol de uma implementação bem-sucedida. Assim, não houve a intenção de construir um *Balanced Scorecard* para este setor, mas de avaliar a viabilidade da introdução desta ferramenta, bem como todas as implicações que isso poderia causar na gestão de uma universidade pública, especificamente na extensão universitária, com suas peculiaridades inerentes. Para tanto, a coleta de dados foi feita por meio de documentos institucionais, arquivos da Coordenação de Extensão e entrevistas estruturadas com docentes, discentes e servidores técnico-administrativos, com a finalidade de levantar opiniões sobre a extensão e o ambiente organizacional do Campus Itabira, onde a Coordenação de Extensão se encontra. A abordagem utilizada teve caráter qualitativo e, teoricamente, foram explorados livros e artigos científicos da área de Gestão Estratégica, *Balanced Scorecard*, Nova Administração Pública e extensão universitária, com ênfase nas Escolas Prescritivas de Gestão Estratégica abordadas por Alhstrand, Lampel e Mintzberg em *Safári de Estratégia* (2010). A análise final foi feita sobre os princípios seguidos por organizações que implementaram um BSC de sucesso, constantes no livro de Kaplan e Norton (2001) *Organização Orientada para a Estratégia – como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios*. Desta forma, foi possível avaliar se o Campus Itabira e/ou a Coordenação de Extensão possuem elementos que pudessem favorecer a implementação bem-sucedida de uma ferramenta de gestão oriunda de organizações privadas.

## ABSTRACT

MARTINS, Martinelly Vieira, MSc, Universidade Federal de Viçosa, August 2016. **A Study of the Conditions of Balanced Scorecard (BSC) Implementation in the Extension Division of UNIFEI, Itabira Campus– MG.** Supervisor: Dr. Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa. Co-supervisor: Dr. Nina Rosa da Silveira Cunha.

The present work is a result of a case study which proposed to analyse if the Extension Division at Itabira Campus of the Federal University of Itajubá meets the requirements to implement a strategy management tool named Balanced Scorecard and which changes should be implemented to be successful. Hence, the research did not mean to construct a Balanced Scorecard for the Extension Division, but to assess the viability of introducing such tool as well as all the implications that it would cause to the public university management, specifically to the extension area involving its inherent peculiarities. For that, the data collection was done through institutional documents, the Extension Coordination files and structured interviews with professors, students and staff to get their opinions about the extension and the organizational environment at Itabira Campus where the Extension Coordination is inserted. The research approach was qualitative and theoretically based on scientific books and articles related to Strategy Management, Balanced Scorecard, New Public Management and university extension, with emphasis on the Prescriptive Schools of Strategy Management presented at Strategy Safari (2010) by Alhstrand, Lampel and Mintzberg. The final analysis was based on principles followed by organizations which have implemented a successful BSC presented at The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment by Kaplan and Norton (2001). Thus, it was possible to assess if the Itabira Campus and/or the Extension Coordination had constituent principles that could favour a successful implementation of a management tool originated in private organizations.

## Sumário

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS:.....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE GRÁFICOS .....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
1 Introdução .....	1
1.1 Justificativa e problematização .....	3
1.2 Objetivos .....	6
2 Referencial teórico .....	7
2.1 Administração Estratégica.....	7
2.2 O <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta da Administração Estratégica .....	11
2.3 Princípios para um <i>Balanced Scorecard</i> de sucesso .....	13
2.4 Planejamento Estratégico e <i>Balanced Scorecard</i> nas universidades.....	16
3 Procedimentos Metodológicos .....	19
3.1 O local do estudo.....	19
3.2 Caracterização da pesquisa.....	20
3.3 População e amostragem.....	21
3.4 Modelo teórico-operacional .....	25
3.5 Procedimento de coleta de dados .....	27
3.6 Análise dos dados.....	27
4 A Extensão Universitária no Campus Itabira.....	29
4.1 Política de Gestão da Extensão na UNIFEI – Campus Itabira .....	29
4.1.1 Integração entre as ações da extensão e as da graduação, da pesquisa e da pós-graduação. 31	
4.1.2 Informatização dos dados e dos processos de operacionalização da extensão.....	32
4.2 Infraestrutura da Coordenação de Extensão.....	34
4.2.1 Recursos destinados às ações de extensão .....	35
4.2.3 Bolsas de extensão em relação as outras bolsas existentes na universidade .....	36
4.3 Relação Universidade/sociedade.....	39
4.3.1 Parcerias entre a UNIFEI – Campus Itabira e a comunidade externa .....	39
4.3.2 Clientela diretamente atendida pelas ações de extensão .....	40
4.4. Plano acadêmico.....	42
4.4.1 Transferência de conhecimento e tecnologia aplicada .....	42
4.4.2 Formas de realização da extensão que indiquem o perfil da UNIFEI – Campus Itabira.....	42
4.4.3 Participação dos discentes em atividades de extensão .....	43
4.4.4 Participação dos docentes em atividades de extensão.....	44
4.4.5 Horas dedicadas pelos docentes às atividades de extensão .....	45

4.4.6 Servidores técnico-administrativos que exercem atividades de extensão no Campus Itabira .....	46
4.5 Produção acadêmica.....	47
5 A Extensão universitária e o <i>Balanced Scorecard</i> no Campus Itabira.....	49
5.1 A Extensão no Campus Itabira.....	49
5.2 Possibilidades de um <i>Balanced Scorecard</i> bem-sucedido no Campus Itabira.....	53
6 Considerações finais.....	66
6.1 O Campus Itabira .....	66
6.2 A Extensão no Campus Itabira.....	67
6.3 <i>Balanced Scorecard</i> de sucesso na Coordenação de Extensão do Campus Itabira.....	68
6.4 Limitações da pesquisa.....	73
6.5 Sugestões para futuras pesquisas.....	73
REFERÊNCIAS .....	75
ANEXO: Parecer Consubstanciado do CEP .....	80
APÊNDICES.....	83
Roteiros de entrevistas estruturadas aprovados pelo do Comitê de Ética da Universidade Federal de Viçosa.....	83
Breve histórico e apresentação da UNIFEI e do Campus Itabira.....	86

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS:**

APF = Administração Pública Federal

Art. = Artigo

BSC = Balanced Scorecard

CA = Centro Acadêmico

CAPES = Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEPEAd = Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração

CNPQ = Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CONAES = Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CONSUNI = Conselho Universitário

CPC = Conceitos Preliminares do Curso

EFEI = Escola Federal de Engenharia de Itajubá

ENADE = Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

ENEM = Exame Nacional de Ensino Médio

FAPEMIG = Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

FAPEPE = Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão de Itajubá

FORPROEX = Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras

GRU = Guia de Recolhimento da União

IEI = Instituto Eletrotécnico de Itajubá

IEMI = Instituto Eletrotécnico e Mecânico de Itajubá

IGC = Índice Geral de Cursos

INDESI = Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social de Itabira

LDB = Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

MG = Minas Gerais

NPPE = Núcleo de Projetos, Pesquisa e Extensão

ONG = Organização Não-governamental

PIBIC = Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

PIBITI = Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação

P&D = Pesquisa e Desenvolvimento

PDI = Plano de Desenvolvimento Institucional  
PEI = Planejamento Estratégico Institucional  
PET = Programa de Educação Tutorial  
PNAES = Programa Nacional de Assistência estudantil  
PNE = Plano Nacional de Educação  
PROEX = Pró-Reitoria de Extensão  
PROEXT = Programa de Extensão Universitária  
REUNI = Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais  
SESI = Serviço Social da Indústria  
SIG = Sistema Integrado de Gestão  
SIGAA = Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas  
SIGRH = Sistema de Recursos Humanos  
SIPAC = Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos  
TAE = Técnico-administrativo em Educação  
TI = Tecnologia da Informação  
UNIFEI = Universidade Federal de Itajubá  
P&D = Pesquisa e Desenvolvimento  
PRCEU = Pró-Reitoria de Cultura e Esportes da Universidade  
PROEX = Pró – Reitoria de Extensão  
PROEXT = Programa de Extensão Universitária  
REUNI = Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais  
SINAES = Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
SPQ = Secretaria de Planejamento e Qualidade

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS .....	8
FIGURA 2: AS QUATRO PERSPECTIVAS BÁSICAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	12

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS DA COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO .....	36
GRÁFICO 2: ORIGEM DAS BOLSAS DE EXTENSÃO .....	38
GRÁFICO 3: DISTRIBUIÇÃO DE BOLSAS AOS DISCENTES DO CAMPUS ITABIRA (2010 – 2015).....	38
GRÁFICO 4: PARCERIAS ENTRE A UNIFEI E ENTIDADES DA COMUNIDADE EXTERNA.....	40
GRÁFICO 5: CLIENTELA ATENDIDA PELAS ATIVIDADES EXTENSIONISTAS.....	40
GRÁFICO 6: CLIENTELA ATENDIDA POR ÁREA TEMÁTICA.....	41
GRÁFICO 7: TIPOS DE ATIVIDADES DE EXTENSÃO.....	43
GRÁFICO 8: FORMAS DE PARTICIPAÇÃO DOS DISCENTES DO CAMPUS ITABIRA EM ATIVIDADES EXTENSIONISTAS.....	44
GRÁFICO 9: PARTICIPAÇÃO DOCENTE EM ATIVIDADES DE EXTENSÃO.....	45
GRÁFICO 10: CARGAS HORÁRIAS MÁXIMAS E MÍNIMAS DE PARTICIPAÇÃO DOCENTE EM ATIVIDADES DE EXTENSÃO.....	46
GRÁFICO 11: QUANTIDADE DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS PARTICIPANTES DE ATIVIDADES DE EXTENSÃO NO CAMPUS ITABIRA, INCLUSIVE COMO COORDENADORES.....	47

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES ESTRATÉGICAS X REQUISITOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS .....	16
QUADRO 2: PERFIL DOS DISCENTES ENTREVISTADOS .....	23
QUADRO 3: PERFIL DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS (TAE'S) ENTREVISTADOS .....	23
QUADRO 4: PERFIL DOS DOCENTES ENTREVISTADOS .....	24
QUADRO 5: TAMANHO E PORCENTAGEM DA AMOSTRA .....	25
QUADRO 6: PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES ESTRATÉGICAS X REQUISITOS NAS UNIVERSIDADES .....	26
QUADRO 7: QUADRO-RESUMO DAS NORMAS/DIRETRIZES DA UNIFEI QUE IMPACTAM A EXTENSÃO .....	30
QUADRO 8: ARTICULAÇÃO DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO COM O ENSINO E COM A PESQUISA .....	32
QUADRO 9: FORMAS DE INFORMATIZAÇÃO E REGISTRO DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO .....	33
QUADRO 10: EQUIPAMENTOS E MOBILIÁRIO DA COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO .....	35
QUADRO 11: TIPOS DE BOLSAS RECEBIDAS PELOS DISCENTES DA UNIFEI .....	37
QUADRO 12: QUADRO-RESUMO DAS RESPOSTAS: CONCEITO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA PELA COMUNIDADE ACADÊMICA DO CAMPUS ITABIRA .....	52
QUADRO 13: QUADRO-RESUMO DAS RESPOSTAS: MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS NO CAMPUS ITABIRA .....	52
QUADRO 14: QUADRO-RESUMO DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES SOBRE A GESTÃO DA COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO NO CAMPUS ITABIRA .....	53
QUADRO 15: QUADRO-RESUMO DAS RESPOSTAS SOBRE INTRODUÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO PRIVADA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA .....	62
QUADRO 16: QUADRO-RESUMO DAS RESPOSTAS SOBRE ATITUDES PERANTE A MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	63
QUADRO 17: QUADRO-RESUMO DAS RESPOSTAS SOBRE CONTINUIDADE DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS APÓS MUDANÇA DE GESTÃO .....	63
QUADRO 18: QUADRO-RESUMO DAS RESPOSTAS DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS SOBRE TÓPICOS CONCERNENTES AOS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	64
QUADRO 19: REQUISITOS PARA UM BSC DE SUCESSO NO CAMPUS ITABIRA/COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO .....	71
QUADRO 20: ÁREA TERRITORIAL DOS CAMPI DA UNIFEI EM 2015 .....	87
QUADRO 21: QUANTIDADE DE SERVIDORES E ANISTIADOS DO CAMPUS ITAJUBÁ E CAMPUS ITABIRA .....	88
QUADRO 22: QUANTIDADE DE CURSOS E DISCENTES MATRICULADOS NA GRADUAÇÃO NO ANO DE 2015 .....	89
QUADRO 23: QUANTIDADE DE CURSOS E DISCENTES MATRICULADOS NA PÓS-GRADUAÇÃO NO ANO DE 2015 .....	89
QUADRO 24: RESULTADO DO IGC DA UNIFEI .....	89
QUADRO 25: NOTA DO ENADE PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CAMPUS ITABIRA NO ANO DE 2014: .....	89

## 1 Introdução

A Administração Pública, em sentido amplo, caracteriza-se como um conjunto de serviços e entidades incumbidas de executar atividades administrativas frutos das decisões políticas e legislativas, no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal (PEREIRA, 2008). Para Costin (2010), trata-se de um conjunto de órgãos e funcionários dos três poderes do Estado, com fins de realizar funções econômicas e desempenhar papéis que a sociedade lhe imputa, em determinado momento histórico. Dessa forma, a estrutura da Administração Pública estará de acordo com a atuação que se espera dela, podendo ser mais enxuta ou mais complexa, e Direta ou Indireta, esta última nos casos em que há descentralização de suas atividades (COSTIN, 2010). A Constituição Federal de 1988, por sua vez, estabelece, no Art. 37, que a Administração Pública, tanto direta quanto indireta, de todos os poderes obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

As organizações públicas são parte da Administração Pública e, segundo Moe (1980), são organizações hierárquicas que produzem bens e serviços dos governos, criadas por atos autorizativos dos políticos, a fim de atender demandas de vários atores sociais (grupos de interesses), sendo elementos constituintes dessa nova organização seus participantes, burocratas, conjuntos de regras e relações de autoridade. Enquanto as organizações privadas surgem de um acordo mútuo entre indivíduos, as organizações públicas surgem de um acordo entre políticos e grupos de interesses. Ambos acabam criando uma estrutura de governança que vincula a nova organização aos controles legislativos, à gestão presidencial, controle sobre cargos e outros recursos. Como consequência, são originadas duas hierarquias: uma interna, própria da organização, e outra externa, constituída por políticos que exercem controle sobre a nova organização. Dessa forma, a definição de Moe (1980) dá à organização pública o *status* de “Firmas políticas”, ou seja, as organizações públicas estão constantemente suscetíveis às influências externas dos governos e de seus grupos de interesses advindos da sociedade.

As universidades públicas, por serem também organizações públicas, são criadas por atos governamentais para atender demandas da sociedade. No entanto, elas possuem características que as distinguem das outras organizações públicas, como a prerrogativa de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988, Art. 207). O Art. 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9.394/96 assim define, formalmente, as universidades:

As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Assim, percebe-se que a definição de universidade está ligada à sua autonomia e à sua capacidade de fazer pesquisa e utilizar o conhecimento produzido por ela em benefício da sociedade, além de ter também um corpo docente qualificado e engajado em suas atividades.

De acordo com o Art. 45 da LDB 9.394/96, no Brasil, a educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização. As universidades públicas brasileiras fazem parte da Administração Pública Indireta e podem ser federais, estaduais ou municipais. As federais costumam ser autarquias ou fundações e por isso são submetidas a leis, decretos, portarias e instruções normativas, implicando, muitas vezes, a limitação de sua autonomia prevista no Art. 207 da Constituição Federal.

No Brasil, o conceito de universidade tem sido banalizado, na prática, ao considerar qualquer instituição que ofereça cursos de educação superior como sendo uma universidade. Mas para Sobrinho (2003):

Educação superior é uma expressão de conteúdo um tanto elástico que engloba um sub-sistema posterior ao nível médio e que comporta um leque de instituições educacionais, diferenciadas quanto à natureza jurídica, mantenedoras, qualidade, história, tamanho, áreas de atuação, vocação, função etc. Parte desse universo amplo e diferenciado, “universidade” também é uma palavra que historicamente encerra múltiplos sentidos. (SOBRINHO, 2003, p. 99)

A presente pesquisa considera o conceito já unânime entre muitos pensadores da questão universitária no século XXI: “... só há universidade quando há formação graduada e pós-graduada, pesquisa e extensão” (SANTOS, 2011, p. 64-65). Entre essas três finalidades da universidade, a extensão universitária é a que costuma ocupar lugar de maior fragilidade e incompreensão na academia, possivelmente devido à sua falta de definição, por sua natureza interdisciplinar, por se manifestar fora das salas de aula e dos laboratórios, por procurar atender demandas de um público amplo, difuso e heterogêneo e por ser a finalidade mais

recente da universidade, surgida nas universidades inglesas em fins do século XIX (PAULA, 2013; SOUZA, 2000).

A atual “Política Nacional de Extensão Universitária”, elaborada pelo FORPROEX, em maio de 2012, apresenta o seguinte conceito de Extensão Universitária:

A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade.

No Brasil, o pedagogo Paulo Freire discorreu em “Extensão ou Comunicação?” (FREIRE, 1971) sobre o conceito de extensão, no sentido de que ela não significasse uma extensão/intervenção do conhecimento acadêmico sobre o saber popular, mas um diálogo entre esses dois saberes. Santos (2011) pensa da mesma forma, pois para ele o conhecimento científico e outras formas de conhecimento podem interagir entre si, com o fim de enriquecer o diálogo. A “Política Nacional de Extensão Universitária” (FORPROEX, 2012) corrobora esses autores, pois não vê a extensão apenas como uma “extensão” do conhecimento produzido nas universidades, já que quando as atividades extensionistas se inserem na comunidade externa, elas tendem a se enriquecer com o conhecimento popular, estabelecendo uma interação dialógica entre os dois conhecimentos, muito importantes para o desenvolvimento local e nacional. Porém, o problema é quando não há essa interação dialógica, fazendo com que a universidade ocupe um lugar de isolamento acadêmico, fique ensimesmada e deslocada dos problemas sociais, incapaz de oferecer aos governos e à sociedade que a constituíram o conhecimento, as inovações tecnológicas e os profissionais que o desenvolvimento requer (FORPROEX, 2012).

### **1.1 Justificativa e problematização**

A Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) é uma instituição de ensino com 113 anos de existência. Se considerada a instituição de origem, o Campus Itabira é um campus novo, em processo de implantação, e que se subdivide em poucas diretorias, sendo: Diretoria do Campus, Diretoria Acadêmica, Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação e Diretoria de Infraestrutura. O setor de extensão é representado pela Coordenação de Extensão, vinculada à Pró-Reitoria de Extensão do Campus Sede em Itajubá, no entanto, a gestão atual pretende implantar uma Diretoria de Extensão, similar ao que já ocorreu com a implantação da

Diretoria Acadêmica, voltada para o Ensino, e a Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação, voltada para a pesquisa.

A possibilidade de crescimento do Campus Itabira e também do setor de extensão, com a implantação de uma Diretoria de Extensão, torna conveniente pensar em uma política de gestão adaptada às necessidades e peculiaridades da extensão universitária no Campus Itabira, visando a um melhor gerenciamento. O uso de ferramentas de gestão pode ser pensado como uma alternativa de apoio a uma gestão mais profissional do setor de extensão no Campus Itabira. Desde a tentativa de se implementar uma Administração Pública Gerencial no Brasil, em substituição à Burocrática, muitos órgãos e entidades públicas se tornaram mais simpáticos ao uso de ferramentas administrativas próprias da administração privada (FORMOSO JUNIOR; NOGUEIRA; PERDICARIS, 2009). Uma das ferramentas oriundas da gestão privada e que teve uso difundido na esfera pública de vários países é o *Balanced Scorecard* (BSC). Felix, P., Felix, R. e Timóteo (2011) citam como benefícios do BSC, em uma organização pública:

(...) integração de medidas orçamentárias e não orçamentárias, vínculo da estratégica com o planejamento estratégico e orçamento (PPA, LOA, LDO), alinhamento organizacional, integração entre os órgãos públicos e maior proximidade no atendimento ao cidadão/sociedade, na condição de usuários de serviços públicos e destinatários das ações das organizações públicas. (FELIX, P.; FELIX, R.; TIMÓTEO, 2011, p. 70)

O uso da ferramenta *Balanced Scorecard* tem sido apontado por governos como factível na Administração Pública (FELIX, P.; FELIX, R.; TIMÓTEO, 2011; FORMOSO JÚNIOR; NOGUEIRA; PERDICARIS, 2009; NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012). No entanto, nem todas as organizações públicas implementaram um BSC de sucesso. Northcott e Taulapapa (2012) citam como fatores de sucesso do BSC em organizações públicas:

Comprometimento da alta administração; aceitação dos funcionários; ênfase na excelência de desempenho, treinamento adequado, um BSC simples, estratégias e metas organizacionais claras, ligações com os esquemas de incentivos; recursos adequados. (NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012, p. 169. tradução livre da autora)

E da não-implementação ou do fracasso do BSC em organizações públicas:

As razões-chaves para a não-implementação incluem um sistema inadequado de informações, apoio inadequado ao BSC pelos principais gestores e falta de tempo, enquanto que as implementações mal sucedidas são atribuídas à escassa ligação do BSC às recompensas dos funcionários, incerteza sobre a escolha dos indicadores-

chaves apropriados e resistência organizacional à mudança. (NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012, p. 169. tradução livre da autora)

No Brasil, o *Balanced Scorecard* já foi implementado em prefeituras municipais, hospitais públicos, bancos estatais, governos estaduais, órgãos judiciários, ministérios e empresas públicas (FELIX, P.; FELIX, R.; TIMÓTEO, 2011). Quando se trata de organizações públicas complexas, como as universidades, o uso dessas ferramentas gerenciais é mais limitado, já que praticamente não há registros de implementações bem-sucedidas de *Balanced Scorecard* nas universidades brasileiras, carecendo de uma reflexão mais profunda sobre tais razões e sobre até que ponto o BSC poderia melhorar a performance da atuação universitária no ensino, na pesquisa e na extensão.

A presente pesquisa tratou de algumas características de complexidade nas universidades públicas que dificultariam a implementação de ferramentas de gestão como o BSC, tais como: universidades caracterizadas como “anarquias organizadas”, processos que interferem na formulação de estratégias em ambientes universitários e ausência de planejamento estratégico ou fracasso na sua implementação dentro das universidades.

A complexidade das organizações universitárias já foi pensada anteriormente por teóricos como Michael D. Cohen e James March (1972), que trataram a universidade como uma “anarquia organizada”, cujas características básicas são: objetivos problemáticos, operando em uma base de preferências mal definidas e inconsistentes; tecnologia não-clara, em que a universidade não compreende seus próprios processos, atuando na base de tentativa e erro e de resíduos de aprendizagens passadas, imitação e invenções nascidas da necessidade; e, por fim, seus membros participam de forma fluida, variando entre si na soma do tempo e do esforço que devotam à organização.

As universidades como organizações complexas possuem processos de formulação de estratégias bem distintos, pendendo mais para estratégias que emergem de determinada situação do que para estratégias planejadas previamente (HARDY et al., 1983). Hardy et al. (1983) atribuem essa falta de objetividade na formulação de estratégias aos processos decisórios nas universidades, em que vários atores tomam parte, cada um com interesses distintos. Nesse sentido, os autores apresentam como níveis no processo de tomada de decisão dentro das universidades: as de menor abrangência como sendo representadas pela determinação administrativa/alta administração (guiada por questões financeiras) e o julgamento profissional (influenciado por normas e padrões profissionais); e a de maior abrangência representada pela escolha coletiva (manifestada por decisões colegiadas, políticas, anárquicas ou racionais) (HARDY et al., 1983).

A falta de planejamento estratégico é um tipo de situação encontrada em muitas IFEs (ESTRADA, 2000). Araújo (1996) discorre sobre as dificuldades de se implementar um planejamento estratégico nas universidades públicas. A autora aponta como razões a resistência a mudanças, as limitações em relação à prospecção do futuro, a existência de um sistema deficitário de informações gerenciais, a falta de clareza sobre a missão, os objetivos e as metas da organização, a dificuldade de institucionalizar as atividades de planejamento e as restrições orçamentárias (ARAÚJO, 1996). Para a autora, “a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores: ou seja, uma estrutura de muitas complexidades” (ARAÚJO, 1996, p. 75).

Todos os pontos evidenciam a complexidade da gestão universitária, na qual a extensão está inserida. A UNIFEI – Campus Itabira é um cenário para se avaliar quais são os fatores influenciadores da aplicação do *Balanced Scorecard* em uma Coordenação de Extensão. Para tanto, a pesquisa partiu do seguinte questionamento: Quais são a viabilidade e as implicações de se implementar o *Balanced Scorecard* na Coordenação de Extensão da UNIFEI – Campus Itabira, dadas as características peculiares tanto da universidade pública quanto da extensão?

## 1.2 Objetivos

Para responder ao questionamento apresentado, a pesquisa possui o seguinte objetivo geral: Identificar os fatores influenciadores e as implicações de se implementar o *Balanced Scorecard* (BSC) na Coordenação de Extensão da UNIFEI – Campus Itabira. São os seguintes os objetivos específicos:

- Identificar as características do *Balanced Scorecard* que possam favorecer sua implementação na Coordenação de Extensão no Campus Itabira.
- Descrever a extensão no Campus Itabira nas seguintes dimensões: política de gestão, infraestrutura, relação universidade-sociedade, plano acadêmico e produção científica.
- Levantar a opinião dos membros da comunidade acadêmica sobre a extensão e as formas mais adequadas de geri-la.
- Propor formas de contextualização da ferramenta *Balanced Scorecard* com a finalidade de subsidiar esforços em prol de uma gestão pública profissional e focada em resultados.

## 2 Referencial teórico

Este capítulo apresenta o contexto teórico em que se insere a implementação de ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard* nas universidades públicas brasileiras. Para tanto, são apontadas algumas considerações teóricas sobre administração estratégica, com foco na formulação de estratégias e nos princípios presentes nas organizações que implementaram um *Balanced Scorecard* de sucesso.

O capítulo se encerra apresentando as universidades como organizações complexas suscetíveis de influências de diversos atores internos e externos e, por isso, difíceis de implementar planejamentos estratégicos no ambiente operacional.

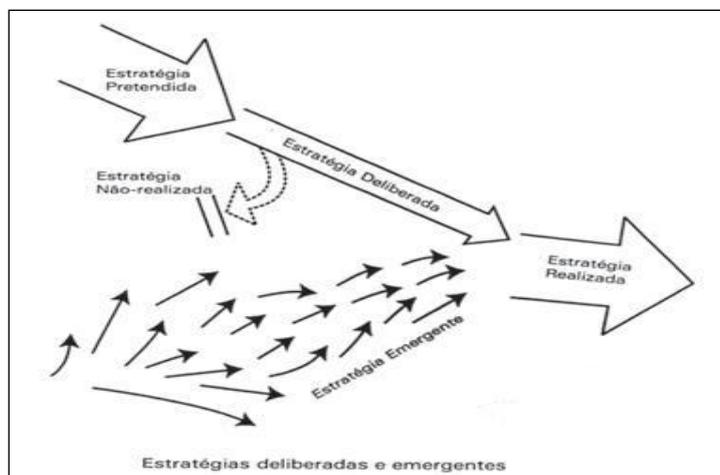
### 2.1 Administração Estratégica

A Administração Estratégica, como é atualmente conhecida, constituiu-se de forma independente e tem como antecedente a Revolução Industrial, que favoreceu o aumento da competitividade entre empresas. Na segunda metade do século XIX, a expansão das ferrovias possibilitou transportar mercadorias por distâncias maiores e, com isso, viu-se o surgimento de novos mercados e da economia de escala. Na primeira metade do século XX, muitas das conceituações sobre estratégias evoluíram, sobremaneira com a criação de escolas de negócios. Após o fim da Segunda Guerra Mundial, surgiu a necessidade de expansão dos mercados, diversificação dos produtos e, posteriormente, com a entrada do capitalismo na era da globalização, a Administração Estratégica já se encontrava consolidada no mundo das organizações (SERRA; TORRES, A.P.; TORRES, M., 2004).

Mintzberg (1987) aponta cinco maneiras de se definir a estratégia: como plano, como padrão, como posição, como perspectiva e como estratégia. Em outras palavras, a estratégia pode estar relacionada ao ato de planejar, de pensar em uma forma de se alcançar determinada situação, diferente da situação atual; a estratégia como padrão implica a consistência de um comportamento que uma organização ou mesmo uma pessoa possa desempenhar ao longo do tempo, levando-a a alcançar alguma situação ou posição padronizada; a estratégia como posição considera a posição que uma organização ocupa e determinados produtos ou serviços que possui ou tem a pretensão de possuir, em determinados mercados; a estratégia como perspectiva considera a visão de mundo dos estrategistas e também a visão geral da organização, desta forma, estabelece uma maneira fundamental de se fazer as coisas para se alcançar o que se pretende; por fim, a estratégia

como estratégia é uma noção mais dinâmica da estratégia, pois ela se relativiza com as ações dos concorrentes para ganhar determinado mercado, sendo que as estratégias são as manobras necessárias para não sucumbir frente ao adversário.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esclarecem sobre as cinco maneiras como as estratégias costumam ser formuladas: Pretendida, Deliberada, Realizada, Não-realizada e Emergente. A Estratégia Pretendida é elaborada como plano, ou seja, o pensamento estratégico é voltado para o futuro, para o que se pretende alcançar. A Deliberada refere-se às intenções plenamente realizadas, aquilo que havia sido planejado e que se concretizou. A Realizada é a estratégia que se tornou um padrão, desta vez, a organização se volta para o passado para extrair lições de seu percurso, daquilo que foi feito para se construir tal estratégia. Entre esses três processos de formulação de estratégias existem as formas de Estratégia Não-realizada e de Estratégia Emergente. A Não-realizada foi planejada anteriormente (Estratégia Pretendida) mas fracassou. A Emergente ocorre quando um padrão realizado não era inicialmente pretendido; trata-se de uma estratégia que posteriormente se tornou padronizada (Estratégia Realizada), mas que não havia sido planejada anteriormente. Assim, tem-se:



**Figura 1: Formulação de Estratégias**

Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.19.

Pela Figura 1, percebe-se que as duas maneiras de se formar uma Estratégia Realizada (estratégia padronizada) é por meio das Estratégias Deliberadas e Estratégias Emergentes, sendo que a primeira é intencional e a segunda, ocasional, não significando que uma seja melhor do que a outra, mas que ambas podem ser vantajosas, restando ao estrategista saber equilibrá-las em proveito dos objetivos da organização. Em *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Mintzberg e Waters (1985) concluem que a diferença fundamental entre ambas é

que enquanto a Estratégia Deliberada foca na direção e no controle para se alcançar objetivos, a Estratégia Emergente se abre para a noção de “estratégia de aprendizado”, visto que ela se baseia na experiência que, com o tempo, torna-se um padrão aceito. Retomando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 18), “Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado”.

Em *Safári de Estratégia* (2000), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel classificam as escolas de estratégia em dez e apontam que todas elas possuem perspectivas limitadas sobre estratégia, mas que, ao mesmo tempo, contribuíram para a sua respectiva visão estratégica. São elas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração. De todas elas, as mais recorrentes têm sido as escolas prescritivas: do Design, do Planejamento e do Posicionamento. Essas escolas se ocupam em fazer um diagnóstico da atual situação da organização e do seu ambiente externo, com o propósito de obter informações suficientes, possibilitando planejar ou projetar uma situação futura desejada para aquela organização.

Embora cada uma das escolas prescritivas possua sua peculiaridade, todas elas veem a formulação da estratégia como um processo de elaboração formal de um plano a ser implementado e controlado. Ou seja, a tendência tem sido favorável à formulação de Estratégias Pretendidas, muito embora dificilmente elas se tornem Deliberadas e, muitas vezes, as organizações acabam tendo de lidar com Estratégias Emergentes mais factíveis de se tornarem Realizadas. Isso enfatiza a necessidade de haver flexibilidade e adaptação na implementação de estratégias, pois “o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 18).

Mintzberg e Waters (1985) identificaram vários tipos de estratégias que apresentam diferentes graus de deliberação e emersão, sendo: Planejada, Empreendedora, Ideológica, “Guarda-chuva”, Processual, Desconexa, Consensual e Imposta.

A Estratégia Planejada pressupõe a existência de uma autoridade para elaborar um plano detalhadamente, com muitas informações e com o mínimo de distorção possível para, então, implementá-lo. Possui alto grau de deliberação e grandes chances de se tornar uma estratégia não-realizada.

A Estratégia Empreendedora é implementada por um só indivíduo, de acordo com sua visão particular. Esse tipo de estratégia costuma ocorrer em organizações jovens, pequenas, cujo administrador é também o fundador, pois esses tipos de organização tendem a ser mais

suscetíveis a um controle pessoal. Desta forma, ela possui grau de deliberação e emersão conforme muda a visão do implementador, que considera as ameaças e oportunidades do meio.

A Estratégia Ideológica ocorre quando os membros de uma organização compartilham em conjunto, uma visão única, de forma tão consolidada que ela se torna uma ideologia. Quando uma ideologia passa a ser incorporada ao cotidiano dos membros de uma organização, ela torna-se difícil de ser mudada, por isso possui alto grau de deliberação.

Na Estratégia “Guarda-chuva”, os líderes dão as diretrizes gerais a serem seguidas, enquanto os outros atores possuem a liberdade de executar as ações da forma que melhor lhes convier, contanto que não ultrapassem as fronteiras determinadas pelo líder. Quando os atores ultrapassam a fronteira imposta, o líder tem três alternativas: impedi-los de seguir adiante, ignorá-los (até certo ponto, para ver o que acontece) ou simplesmente ajustá-los a uma nova visão adaptada do líder. Dessa forma, a Estratégia “Guarda-chuva” pode possuir alto grau de deliberação e emersão, ao mesmo tempo.

A Estratégia Processual não se propõe controlar o conteúdo da estratégia em âmbito geral, estabelecendo fronteiras de atuação dos atores, mas busca influenciar indiretamente os rumos da estratégia. Isso pode ser feito quando a liderança prepara um ambiente propício para o alcance dos resultados pretendidos, sem, no entanto, intervir diretamente na ação dos atores. Assim, o comportamento resultante é deliberado, por um lado, e emergente, por outro, pois a liderança central elabora o sistema que permite a outros flexibilidade para desenvolver padrões dentro dele.

As Estratégias Desconexas são feitas de forma contínua e deliberada por unidades específicas da organização ou mesmo por indivíduos, e não se conectam com a Estratégia Pretendida ou Deliberada da administração central, por isso, ela é considerada a estratégia mais direta de todas. Do ponto de vista de toda a organização, as Estratégias Desconexas parecem ser emergentes, mas do ponto de vista da unidade organizacional ou de quem implementa tais estratégias, elas podem ser emergentes ou deliberadas, dependendo da existência de intenções que as fizeram surgir.

A Estratégia Consensual é claramente emergente, pois surge espontaneamente, no processo de negociação entre as partes envolvidas, derivando mais da ação coletiva do que da intenção coletiva prévia. Os autores citam como exemplo determinada universidade que, durante anos, procurou favorecer mais a área das ciências exatas do que a das ciências

humanas, até que, em dado momento, os membros dela percebem que isso tem sido favorável para a instituição; assim, essa tendência torna-se uma Estratégia Consensual dentro dessa universidade.

Por fim, a Estratégia Imposta é imposta por forças externas à organização, mesmo que nela haja a presença de um controle central. Isso é comum de ocorrer em órgãos e entidades públicas quando um governo central impõe determinada estratégia a essas organizações. De acordo com as influências do ambiente externo, a estratégia pode ser imposta como Estratégia Emergente, mas acaba se tornando uma Estratégia Deliberada dentro da organização.

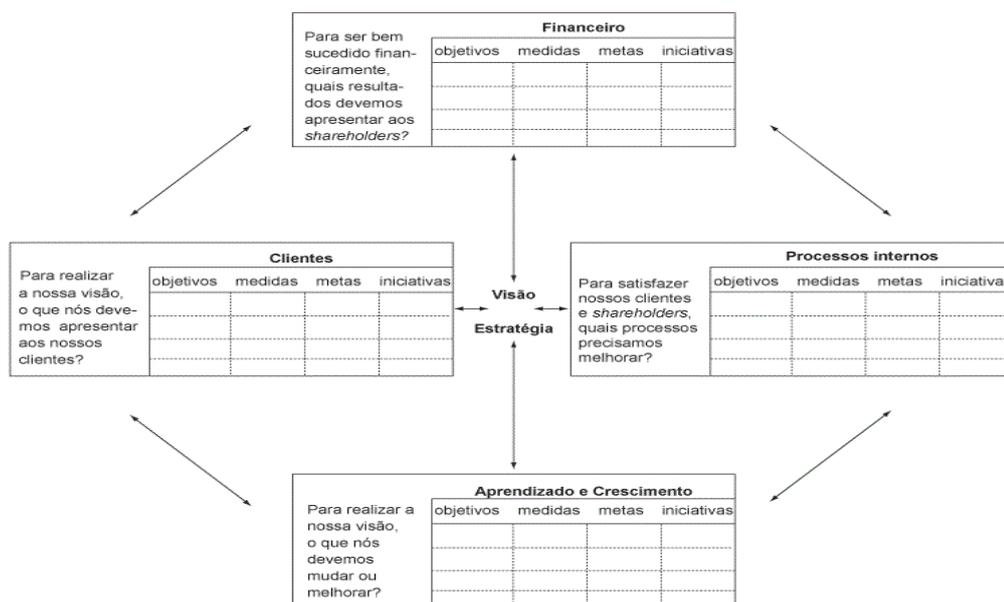
## **2.2 O *Balanced Scorecard* como ferramenta da Administração Estratégica**

Como fruto das escolas prescritivas do pensamento estratégico, surgiram modelos e ferramentas de gestão com o objetivo de melhorar seu desempenho organizacional, dentre elas destaca-se o *Balanced Scorecard*, que, desde os anos 1990, tem tido seu uso difundido tanto em organizações privadas quanto em públicas.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica que, por meio de indicadores, auxilia no controle das ações estratégicas tanto dos aspectos financeiros quanto dos não financeiros. O conceito inicial da ferramenta escolhida, *Balanced Scorecard* (BSC), tornou-se conhecido pela publicação de um artigo escrito por Robert S. Kaplan e David P. Norton na *Havard Business Review* em 1992. Até então, metodologias de mensuração de desempenho já estavam presentes no mundo organizacional, inclusive utilizando medidas não-financeiras, porém, o estilo de gerenciamento baseava-se na responsabilidade de lucro descentralizada em uma divisão interna do negócio separada (OLVE; ROY; WETTER, 2001). Kaplan e Norton propuseram uma integração entre os ativos tangíveis e intangíveis, por meio de uma metodologia de mensuração de desempenho que atuasse em diferentes perspectivas, tais como a financeira, mercado ou *stakeholders*, processos internos e aprendizado e crescimento (FORMOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, PERDICARIS, 2009). Segundo Kaplan e Norton (1997):

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25)

Nesse sentido, as perspectivas de um BSC devem estar em equilíbrio e ser interdependentes, com o fim de estabelecer uma relação de causa e efeito (OLVE; ROY; WETTER, 2001). Para que essa ferramenta de gestão fique mais clara de ser compreendida, tem-se o fato de que cada perspectiva apresentada pelo *Balanced Scorecard* possui uma lista de objetivos estratégicos, com indicadores de desempenho para o alcance de metas previamente traçadas e também aponta quais iniciativas serão necessárias para se alcançar essas metas, conforme apresenta a Figura 2:



**Figura 2: As quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard***

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 10

A Figura 2 apresenta as quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard* para uma organização privada. Nos *scorecards* são encontrados os campos para objetivos, medidas, metas e iniciativas. Objetivos representam os fins da organização/unidade organizacional, ou seja, o sucesso alcançado, enquanto que as metas são o nível e a etapa de desempenho que se espera alcançar, por isso elas são sempre quantificáveis e possuem prazos definidos (SERRA; TORRES, A.P.; TORRES, M., p. 2004); as medidas são os indicadores que deverão ser criados para mensurar o desempenho das iniciativas (ações) tomadas para se alcançar determinados objetivos.

Félix, P., Félix, R. E Timóteo (2011, p. 62-70) acreditam que “o modelo tradicional de BSC não é totalmente adequado aos órgãos da Administração Pública Federal (APF), sendo necessárias adaptações, que giram em torno de agregação e adequação de perspectivas”. As principais limitações seriam nas perspectivas Financeiras e de Clientes, visto que as

organizações públicas não visam ao lucro e seus clientes não são vistos de forma diferenciada, com interesses explícitos de satisfazê-los para que haja retenção deles. O que acontece é que as organizações públicas atuam atreladas a orçamentos e o cliente é o cidadão/sociedade, sem tratamento personalizado, pois os interesses da administração pública devem estar voltados para os interesses da coletividade. Para tanto, eles propõem que sejam alteradas as perspectivas do BSC: a financeira passa a ser a Orçamentária; a de clientes desmembra-se em Cidadão/sociedade e Administração Pública Federal; foi também incluída a perspectiva Relações Governamentais e foram mantidas as perspectivas de Aprendizado e Crescimento e Processos Internos. Para os autores, um BSC das organizações públicas federais deve seguir os seguintes passos:

Primeiro: traduzir a estratégia em objetivos estratégicos.

Segundo: estabelecer metas para cada perspectiva.

Terceiro: articular e manter relações governamentais intra e entre os órgãos das diversas esferas de governo, empresas privadas e organismos internacionais, em busca de parceria e inovação tecnológica.

Quarto: destacar os processos mais críticos para obtenção de desempenho superior no atendimento ao cidadão/sociedade e APF.

Quinto: investir na reciclagem de servidores e colaboradores, na infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação que produz inovações e melhorias significativas para os processos internos, para a APF e para o cidadão/sociedade. (FÉLIX, P.; FÉLIX, R.; TIMÓTEO, 2011, p. 66)

Como as atividades das organizações públicas sempre estão atreladas a seus orçamentos, os autores concluem que a maior contribuição da implementação do BSC em uma organização pública é a modernização da gestão pública, possibilitando melhor controle orçamentário, com conseqüente busca da eficiência, privilegiando as organizações públicas que demonstrem maior capacidade de gerir gastos.

### **2.3 Princípios para um *Balanced Scorecard* de sucesso**

Kaplan e Norton (2000), no livro que aborda as organizações que prosperaram com a implementação do *Balanced Scorecard*, apontam cinco princípios de orientação à estratégia que elas costumam seguir: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização para criar sinergia; transformar a estratégia em tarefa de todos; transformar a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. A seguir, esses princípios serão apresentados para que, posteriormente, sirvam de subsídio para analisar se são compatíveis com o ambiente do Campus Itabira, mais especificamente na Coordenação de Extensão.

O primeiro princípio, “Traduzir a estratégia em termos operacionais”, implica a construção de um mapa estratégico e dos *scorecards* que cuidarão de mensurar os ativos

tangíveis e intangíveis da organização. O mapa estratégico apresentará os elos na mensuração das relações de causa e efeito e como os ativos intangíveis poderão se transformar em resultados tangíveis (KAPLAN; NORTON, 2001). É essencial definir a estratégia com a identificação de temas, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas, a fim de que todos possam compreendê-la (FORMOSO JÚNIOR; NOGUEIRA; PERDICARIS, 2009). Sendo assim, nesse processo, devem estar claras a Missão e a Visão da organização (KAPLAN; NORTON, 2004). Lobato et al. (2014, p. 68) definem a missão como o “propósito de existência da organização”, ou seja sua razão de ser; enquanto que a Visão é “a elaboração da visão de futuro”, “a explicação do que se idealiza para a organização” (2014, p. 66). Para Serra, Torres, A.P. e Torres, M. (2004, p. 42), “A visão deve, sobretudo, ser coerente e criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho”.

O segundo princípio, “Alinhar a Organização à Estratégia”, corresponde a criar sinergia entre os diversos setores, unidades de negócio e departamentos especializados para que, cada um com sua estratégia, contribua com a finalidade de concretizar uma estratégia maior, de modo que o desempenho organizacional seja, no final, superior à soma das partes. Sendo assim, o papel da organização é de catalisador, pois define as conexões esperadas para a criação da sinergia entre todas as unidades de negócio e as unidades de serviço compartilhado, e, com isso, assegura a efetiva ocorrência dessas conexões (KAPLAN; NORTON, 2001).

O terceiro princípio, “Transformar a estratégia em tarefa de todos”, parte do pressuposto de que uma única pessoa ou um único grupo não consegue implementar uma estratégia sem apoio de outras pessoas ou grupos (FORMOSO JÚNIOR; NOGUEIRA; PERDICARIS, 2009). Além disso, esse princípio implica a existência das seguintes condicionantes: comunicação eficaz e formas de incentivo àqueles que executam as iniciativas propostas pelos *scorecards*. Essas condicionantes são importantes, pois para um BSC bem-sucedido todos os empregados devem ter consciência da estratégia, para tanto é necessário haver comunicação eficaz e investimento em treinamentos/capacitações. Como forma de incentivo, os criadores do BSC, Kaplan e Norton (2001), sugerem a medida adotada pela maioria dos executivos que implementaram a ferramenta *Balanced Scorecard*: um sistema de recompensa financeira ligado ao desempenho das equipes, e não dos indivíduos. Embora Kaplan e Norton (2001) abordem a possibilidade de adotar *scorecards* individuais para a definição de objetivos pessoais, essa medida é importante para se valorizar o trabalho em

equipe na execução da estratégia e, como consequência, aumentar o interesse pelos envolvidos no processo.

O quarto princípio, “Converter a estratégia em processo contínuo”, requer uma revisão contínua da estratégia, pois as necessidades sociais e as expectativas dos cidadãos alteram-se continuamente (FORMOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, PERDICARIS, 2009). Dessa forma, é necessário haver um processo constituído de gerenciamento da estratégia por meio da integração entre o gerenciamento tático (orçamento financeiro e avaliações mensais) e o estratégico, em um único processo contínuo, reuniões regulares para discutir o BSC e também para estabelecer sistemas de *feedback* com o fim de respaldar o processo. Por meio dessas ações, é possível as organizações testarem as hipóteses da estratégia, e esse princípio, por fim, acaba evoluindo para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

O quinto princípio, “Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva”, pressupõe a participação ativa da equipe de dirigentes para que, inicialmente, mobilizem a organização ao criar condições favoráveis para a mudança e que, em seguida, enfoquem a governança organizacional na condução de um novo modelo de gestão de desempenho (FORMOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, PERDICARIS, 2009). Neste princípio, os processos de mudança na organização são muito importantes, sendo que se espera dos gestores habilidades para orientar uma mudança cultural dentro da organização em prol do BSC e, em seguida, desenvolver um sistema gerencial estratégico para consolidar o progresso e reforçar as mudanças. Kaplan e Norton (2001, p. 27-28) sugerem como processo de governança para orientar a transição “A criação de equipes estratégicas, a realização de reuniões coletivas com o pessoal e a promoção da comunicação aberta em toda a organização”. Por fim, concluem que “A estratégia é um processo contínuo. A arte da liderança é o equilíbrio delicado das tensões entre estabilidade e mudança” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 28).

O Quadro 1, a seguir, aponta as características de um ambiente favorável ao BSC e as ações/situações necessárias nas universidades para que ele ocorra.

**Quadro 1: Princípios das organizações estratégicas X Requisitos nas universidades públicas**

<b>Princípios das Organizações Focadas na Estratégia</b>	<b>Situação nas organizações focadas na Estratégia</b>	<b>Requisitos nas universidades para um BSC de sucesso</b>
Traduzir a estratégia em termos operacionais	Mapa estratégico elaborado	Missão e Visão já estabelecidas e reconhecidas
	<i>Scorecards</i> construídos	Estratégias definidas
Alinhar a Organização à estratégia	Papel da organização: catalisador	Uma chefia que consiga integrar e coordenar de forma coesa o Planejamento Estratégico da instituição às ações individuais.
	Sinergia entre as Unidades de Negócio e serviços compartilhados	Comunicação eficaz e conexão entre as ações individuais. Autonomia para realizar atividades.
Transformar a estratégia em Tarefa de todos	Consciência estratégica	Comunicação, capacitação/treinamento eficazes
	<i>Scorecards</i> pessoais	Avaliação do desempenho individual do servidor.
	Contracheques equilibrados	Compensações e formas eficazes de incentivo.
Converter a estratégia em processo contínuo	Orçamentos e estratégias conectados	Orçamento de curto, médio e longo prazos equilibrados.
	Sistemas de informação e análise	Sistema de <i>feedback</i> eficaz, comunicação.
	Aprendizado Estratégico	Motivação e sistema de aprendizagem organizacional.
Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva	Mobilização em prol da mudança	Trabalho em equipe e coordenação das mudanças.
	Processo de Governança favorável	Abordagem fluída e baseada no trabalho em equipe.
	Desenvolvimento de um Sistema Gerencial Estratégico	Organização aberta à mudança cultural.

Fonte: Elaborado pela autora e baseado em Kaplan e Norton (2001, p. 18-28)

## 2.4 Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* nas universidades

Kaplan e Norton pensaram o BSC como uma metodologia capaz de alinhar a visão e a estratégia aos objetivos e medidas de desempenho, levando ao aprimoramento do Planejamento Estratégico (CASARTELLI; ROCHA, 2014). No entanto, o que acontece é que os planejamentos nas universidades são modelos formatados da área empresarial e, por isso, mais adequados a sistemas lineares e mecanicistas do que a sistemas complexos e frouxamente articulados, como os das universidades. Dessa forma, a formulação de estratégias está separada de sua implementação: uma surge na cúpula e a outra acontece nos níveis inferiores (MEYER JÚNIOR, 2005).

Mintzberg e Waters (1985) afirmaram que para uma estratégia ter conseguido ser plenamente Deliberada, há a necessidade de terem ocorrido pelo menos três condições:

Primeiro, a existência de intenções precisas na organização, articuladas em um nível relativo de detalhes, a fim de que não possa ter havido dúvida sobre o que foi desejado antes de qualquer ação que foi tomada. Segundo, como a organização significa ação coletiva, para remover qualquer dúvida possível sobre se as intenções foram ou não organizacionais, elas devem ter sido comuns para quase todos os atores: ou compartilhadas com eles próprios ou então aceitas a partir dos líderes, provavelmente em resposta a algum tipo de controle. Terceiro, essas intenções coletivas devem ter sido realizadas exatamente como pretendidas, significando que nenhuma força externa (mercado, tecnologia, política, etc.) podia ter interferido nelas. O ambiente, em outras palavras, deve ter sido ou perfeitamente previsível, totalmente favorável, ou ainda sob o controle completo da organização (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 258, tradução livre da autora).

Porém, parece muito difícil que ocorram as três condicionantes citadas por Mintzberg e Waters (1985), ao considerarem as universidades como organizações únicas e problemáticas. Michael D. Cohen, James G. March e Johan P. Olsen descreveram, nos anos 1970, um modelo de organização que denominaram “anarquia organizada”. Tal modelo refere-se à organização universitária e às suas características, que a fazem uma organização única e problemática. Em tradução livre, a universidade pode ser vista como uma coleção de escolhas procurando por problemas, problemas e sentimentos procurando por situações decisivas em que elas possam ser conhecidas, soluções procurando por problemas aos quais eles possam ter uma resposta e tomadores de decisão procurando por trabalho (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). Assim, esse tipo de organização possui as seguintes características:

1. Objetivos problemáticos: A organização atua em uma variedade de preferências mal definidas e inconsistentes. Em tradução livre, “Ela pode ser melhor descrita como uma coleção frouxa de ideias do que como uma estrutura coerente; ela descobre preferências pela ação do que age baseada em preferências” (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972, p. 1).
2. Tecnologia não-clara: Em tradução livre, “Embora a organização consiga sobreviver e até mesmo produzir, os seus processos não são compreendidos pelos seus membros. Ela opera na base simples de tentativa e erro, de resíduos de aprendizagens de experiências passadas, e de invenções nascidas da necessidade” (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972, p. 1).
3. Participação fluida: “Os participantes da organização variam entre si na soma de tempo e esforço que eles devotam a diferentes domínios; o envolvimento varia de um

tempo a outro. Como resultado, as fronteiras da organização são incertas e mutantes; o público e os tomadores de decisão para um conjunto particular de escolha mudam caprichosamente” (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972, p. 1).

O ambiente das universidades tem muita dificuldade em distinguir estratégias relativamente deliberadas das emergentes, visto que elas podem partir de vários atores, tais como departamentos/setores, indivíduos (professores) e da coletividade (colegiado e conselhos) (HARDY et al., 1983). Da mesma forma, quem tem o poder de decisão dentro da universidade interfere consideravelmente na escolha das estratégias, sendo que Hardy et al. (1983) apontam como tomadores de decisão nas universidades os profissionais/especialistas, representados pelos docentes, a alta administração e a coletividade, constituída pela colegialidade de docentes e administradores. Externamente, outros atores também influenciam esses três tomadores de decisão. A alta administração é influenciada pelas empresas, pelo público externo, governo, doadores e afiliações políticas; a coletividade é influenciada pelos estudantes e tendências socioeconômicas; e os docentes são influenciados pelos consumidores das suas pesquisas, serviços de ensino, associações profissionais e agências de fomento.

Diante do exposto, pressupõe-se que nas universidades existam mais estratégias emergentes do que deliberadas. Reiterando Hardy et al (1983), muitos atores distintos estão envolvidos no processo de formulação de estratégias lá dentro; as normas profissionais exercem muita influência sobre as estratégias; a revolução estratégica é difícil e quando ocorre é uma resposta gradual a forças ambientais e constantes dentro das universidades. Dessa forma, há uma enorme dificuldade para que as intenções da universidade possam ser compartilhadas por todos os seus membros, o que inviabiliza a ocorrência das condicionantes apontadas por Mintzberg e Waters e dificulta a implementação de um planejamento estratégico.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

O presente capítulo explanará sobre os métodos de pesquisa utilizados para o cumprimento do objetivo geral: Identificar os fatores influenciadores e as implicações de se implementar o *Balanced Scorecard* (BSC) na Diretoria de Extensão da UNIFEI – Campus Itabira.

Para tanto, esta pesquisa se baseou em estudos bibliográficos e documentais, com a coleta de dados sendo feita por meio de entrevistas estruturadas com docentes, discentes e técnico-administrativos que estão envolvidos ou já se envolveram em atividades extensionistas. Para que isso fosse possível, a pesquisa teve de ser submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos e foi devidamente aprovada, por meio do Parecer nº 1.572.876, constante no Anexo I.

#### **3.1 O local do estudo**

A pesquisa foi realizada no Campus Itabira da Universidade Federal de Itajubá, especificamente na Coordenação de Extensão. O Campus Avançado de Itabira iniciou suas atividades em 2008 e surgiu dentro do contexto de expansão do ensino público superior conhecido como Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). O novo campus foi originado da Universidade Federal de Itajubá e viabilizado a partir da assinatura de um Convênio de Cooperação Técnica e Financeira firmado entre a UNIFEI, a empresa Vale e a Prefeitura Municipal de Itabira. Dessa forma, percebe-se que o Campus Itabira ainda está em processo de implantação e definição da sua estrutura e, assim, ainda é bastante dependente do Campus Sede, em Itajubá.

Especificamente na UNIFEI Campus Itabira, as atividades de extensão iniciaram-se em 2009, mas foram institucionalizadas com a criação do Núcleo de Projetos, Pesquisa e Extensão (NPPE), que durou de 2010 até o final de 2012, ano em que foi criada a Coordenação de Extensão do Campus Itabira. Enquanto a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da UNIFEI funciona no Campus Sede em Itajubá – MG, a Coordenação de Extensão do Campus de Itabira se predispõe a ser um “espelho” da PROEX de Itajubá em Itabira. Dessa forma, ela tende a seguir todas as normas e orientações enviadas do Campus Sede para o andamento dos procedimentos administrativos no setor de Extensão do Campus de Itabira.

Assim, o ambiente de aplicação da pesquisa documental foi a Coordenação de Extensão da Universidade Federal de Itajubá – Campus de Itabira, onde se concentra a maior parte dos documentos que foram analisados. A pesquisadora optou por entrevistar técnico-

administrativos de vários setores por duas razões: a primeira, porque a Coordenação de Extensão carecia de recursos humanos para que esta análise pudesse ser feita apenas com servidores lotados nela e, em segundo, para obter uma visão mais geral sobre as perspectivas de gestão no Campus Itabira, onde a Coordenação de Extensão se situa<sup>1</sup>.

### **3.2 Caracterização da pesquisa**

A pesquisa tem enfoque predominantemente qualitativo, embora faça alguma abordagem quantitativa no levantamento de dados para descrever a situação do setor de extensão da UNIFEI – Campus Itabira.

Collado, Lucio e Sampieri (2012) explicam que a pesquisa de abordagem qualitativa é feita por meio de coleta de dados sem medição numérica, mas baseada em descrições e observações. Questões e hipóteses costumam surgir durante o processo de pesquisa, movendo-se dinamicamente entre os eventos e suas interpretações, entre as respostas e o desenvolvimento da teoria. O propósito da pesquisa qualitativa é reconstruir a realidade tal como ela pode ser observada pelos atores envolvidos. Muitas vezes, ela é chamada de abordagem “holística”, porque considera o todo sem reduzi-lo ao estudo de suas partes. Os mesmos autores afirmam que, no enfoque de pesquisa quantitativa, o pesquisador utiliza uma coleta de dados para testar objetivamente hipóteses e confia na medição numérica, na contagem e na análise estatística para estabelecer com exatidão padrões de comportamento de determinada população.

A abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de se avaliar de forma qualitativa o conteúdo da documentação, bem como de conhecer a opinião das pessoas envolvidas com a questão. Nos documentos e dados coletados, a pesquisadora teve autonomia para selecionar, ler, analisar e, posteriormente, condensar as informações encontradas, mesmo as de caráter estatístico e quantitativo. No caso das entrevistas, a pesquisadora teve contato direto com os entrevistados e com a situação que estava sendo estudada. Em ambos os casos, a própria pesquisadora se posicionou como instrumento confiável de observação, seleção e análise dos pontos importantes para o cumprimento dos objetivos da pesquisa. Desta forma, não se pode considerar que esta pesquisa tenha uma abordagem de enfoque misto, quer dizer, uma combinação do enfoque qualitativo com quantitativo, pois a pesquisa é predominantemente qualitativa. No entanto, como já foi mencionado, foi feita uma coleta de

---

1 Informações adicionais sobre a UNIFEI e o Campus de Itabira encontram-se no segundo apêndice na página 97.

dados baseada em medição numérica bastante objetiva, já que foram extraídos dados quantitativos dos arquivos institucionais para descrever a realidade do setor de extensão do Campus de Itabira.

Gil (2002) expõe que a pesquisa científica pode ser classificada quanto aos seus objetivos e aos procedimentos técnicos utilizados. Os objetivos podem ser: exploratórios, descritivos ou explicativos; e os procedimentos técnicos podem ser realizados por meio de pesquisa bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, levantamento e/ou estudo de caso.

Quanto aos fins, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória. Para Vergara (2000), a pesquisa exploratória é utilizada para se conhecer melhor uma determinada área, em razão do pouco conhecimento acumulado e sistematizado, como é o caso em pauta. Gil (2002) afirma que a pesquisa exploratória objetiva o aprimoramento de ideias, tornando mais explícito a questão a ser investigada.

Nesta pesquisa, foram levantadas características da extensão universitária no Campus Itabira por meio de pesquisas documentais, bibliográficas e de levantamento de opiniões de pessoas envolvidas ou que já se envolveram com extensão universitária. Dessa forma, foi possível identificar e descrever o perfil de atuação da extensão no Campus Itabira e se a gestão dela estaria pronta para fazer uso de uma ferramenta de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard*.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é um estudo de caso que, para Gil (2002, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Por se tratar de um estudo de caso específico, ele não pode ser utilizado para generalizações, mas pode fornecer uma visão geral do problema ou identificar possíveis fatores que influenciam ou são influenciados por ele (GIL, 2002). O estudo pode também fazer referência à pesquisa participante, que, para Gil (2002, p. 55), “caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. Isso se justifica pelo fato de a pesquisadora trabalhar no setor de Extensão do Campus Itabira e, por isso, encontrar-se diretamente envolvida com as atividades extensionistas e de gestão desse setor.

### **3.3 População e amostragem**

Lakatos e Marconi (2003) definem a população como um universo, e a amostra como uma parcela selecionada desse universo, significativa para a pesquisa. Gil (2002) esclarece

que os elementos do universo são tão grandes que seria impossível considerá-los em sua totalidade, por isso há a necessidade de trabalhar com elementos de uma amostra. Esta, se for rigorosamente selecionada, traria resultados da pesquisa que se aproximariam daqueles que seriam obtidos caso se pesquisassem todos os elementos do universo.

Collado, Lucio e Sampieri (2013) classificam as amostras em probabilística e não probabilística. Nas amostras probabilísticas, todos os elementos da população possuem a mesma chance de serem escolhidos para fazer parte da amostra; eles são obtidos pela definição das características da população, pelo tamanho da amostra e pela seleção aleatória ou mecânica das unidades de análise, semelhantemente ao que ocorre em sorteios lotéricos. Já nas amostras não probabilísticas, a escolha dos elementos integrantes não depende de probabilidade, mas das características da pesquisa, ou melhor, depende do processo de tomada de decisão do pesquisador ou dos pesquisadores que levarão em conta os objetivos do estudo, do esquema da pesquisa e da contribuição que se pretende alcançar com ela.

No caso desta pesquisa, na população composta de docentes, técnico-administrativos e discentes, foram escolhidos como elementos da amostra apenas aqueles que já participaram ou participam de algum projeto/atividade de extensão, como coordenadores ou não. Trata-se, portanto, de uma amostra não probabilística condizente com princípios de acessibilidade e conveniência desta pesquisa.

A seleção da amostra deu-se de forma intencional. Os elementos amostrais são participantes de atividades extensionistas selecionados nos arquivos da Coordenação de Extensão, sendo preferencialmente docentes que coordenaram ou estão coordenando atividades de extensão em 2016, técnico-administrativos (TAEs) que já atuaram como coordenadores ou participantes nessas atividades, de 2014 a 2016, e de discentes que participam ou já participaram de atividades extensionistas em 2016. Os Quadros 2, 3 e 4 apresentam o perfil dos entrevistados.

**Quadro 2: Perfil dos discentes entrevistados**

<b>Total de discentes entrevistados: 5 (100%)</b>	<b>Sexo</b>	<b>Faixa Etária</b>
	Feminino: 20% Masculino: 80%	De 21 a 23 anos: 60% De 24 a 26 anos: 40%
	<b>Cursos de graduação:</b> Engenharia Elétrica, Engenharia de Produção, Engenharia da Computação, Engenharia de Saúde e Segurança e Engenharia de Materiais.	
	<b>Período de graduação</b>	<b>Quantas atividades de extensão participou (2009-2016)<sup>2</sup>:</b>
	8º e 9º: 60% 10º: 40%	Até 3 atividades: 60% De 4 a 8 atividades: 40%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

**Quadro 3: Perfil dos Técnico-administrativos (TAE's) entrevistados**

<b>Total de TAE's entrevistados: 15 (100%)</b>	<b>Sexo</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Nível do cargo</b>
	Feminino: 47% Masculino: 53%	De 20 a 30 anos: 27% De 31 a 40 anos: 46% De 41 a 50 anos: 27%	D (Médio): 47% E (Superior): 53%
	<b>Cursos de Formação:</b> Biblioteconomia, Pedagogia, Ciências Biológicas, Letras, Gestão Pública, Serviço Social, História, Técnico em Eletrônica, Direito, Técnico em Mecatrônica, Técnico em Eletrônica, Engenharia das Telecomunicações e Sistema de Informação.		
	<b>Cargos na UNIFEI:</b> Bibliotecário, Técnica em assuntos educacionais, Secretária Executiva, Técnica de Laboratório de Saúde e Segurança, Assistente Social, Técnico de Laboratório de Eletrônica, Assistente Administrativo, Técnico de Laboratório de Eletrotécnica e Analista de Sistema.		
	<b>Nível máximo de Estudo</b>		<b>Tempo de serviço na UNIFEI</b>
	Médio Técnico: 20% Superior completo: 20% Pós-Graduação (Especialização): 47% Pós-Graduação (Mestrado): 13%		De 2 a 4 anos: 13% De 5 a 8 anos: 87%
	<b>Quantidade de atividades de extensão que já coordenou (2009-2016):</b>		<b>Quantidade de atividades de extensão que já participou (2009 – 2016):</b>
	Nenhuma: 47% De 1 a 3 atividades: 53%		Nenhuma: 6% De 1 a 15 atividades: 67% De 16 a 23 atividades: 27%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

<sup>2</sup> Pela Norma para Registro de Atividades de Extensão e Emissão de Certificados e Declarações da Pró-Reitoria de Extensão da UNIFEI, discentes não podem coordenar atividades de extensão, apenas atuar como participantes.

**Quadro 4: Perfil dos docentes entrevistados**

<b>Docentes entrevistados: 12 (100%)</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Categoria de docente</b>
	Feminino: 17% Masculino: 83%	De 30 a 40 anos: 75% De 41 a 60 anos: 25%	Substituto/Mestre: 8% DE/Mestre: 34% DE/Doutor: 50% DE/Pós-Doutor: 8%
	<b>Tempo de serviço na UNIFEI</b>		
	De 1 a 3 anos: 50% De 4 a 6 anos: 50%		
	<b>Curso/Área de vinculação na UNIFEI:</b> Engenharia Ambiental, Engenharia da Mobilidade, Engenharia da Computação, Engenharia Mecânica e Núcleo Comum a todos os cursos (Educação Física, Humanas e Física).		
	<b>Quantas atividades de extensão coordenou (2009 – 2016):</b>	<b>Quantas atividades de extensão apenas participou (2009 – 2016)</b>	
	De 2 a 3 atividades: 75% De 4 a 5 atividades: 25%	Nenhuma: 25% De uma a 10 atividades: 67% Acima de 10 atividades: 8%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O critério usado para determinar o tamanho da amostra foi o da “saturação teórica”, sugerido por Glaser e Strauss (1967 apud FLICK, 2009), ou seja, as entrevistas são realizadas até que as respostas dadas não conduzam mais a nenhum acréscimo significativo nas informações colhidas pelas anteriores, gerando a repetição ou “saturação teórica” de uma categoria.

Entretanto, como os técnico-administrativos entrevistados encontram-se lotados em diversos setores do Campus Itabira (Diretoria de infraestrutura, Núcleo Pedagógico, Laboratório de Eletrônica, Secretaria da Docência, Laboratório de Higiene Ocupacional, setor de Assistência Estudantil, Biblioteca, Laboratório de Máquinas Elétricas, Diretoria Acadêmica, Laboratório de Elétrica, setor de Sistema de Informação, Almoxarifado/Patrimônio e setor de comunicação), as entrevistas mostraram-se muito ricas e variadas, o que dificultou atingir a saturação teórica.

Em relação ao tamanho da amostra, a população de discentes que participam/participaram de atividades de extensão em 2016 é de 237 pessoas, mas a pesquisadora preferiu encerrar a entrevista após o quinto discente, ao observar que as respostas não eram relevantes para os fins da pesquisa, visto que os discentes não estavam diretamente envolvidos com as questões administrativas do Campus Itabira. Por causa disso, apenas 2,1% dos discentes envolvidos em atividades extensionistas em 2016 foram consultados. Sendo assim, a pesquisadora optou por não considerar a população de discentes no Quadro 5 para se evitar distorções no tamanho total da amostra de entrevistados e aumentar o seu grau de confiabilidade.

Em vez de entrevistar mais cinco discentes, a pesquisadora entrevistou mais cinco técnico-administrativos. Assim, dos 16 técnico-administrativos que participaram de atividades de extensão, principalmente como coordenadores, entre os anos de 2014 e 2016, foram entrevistados 15, correspondendo, portanto, a uma amostra de 94% desses elementos. Por fim, dos 49 docentes envolvidos em atividades de extensão no ano de 2016, apenas 12 foram entrevistados, representando 24,5% da amostra dessa população. Portanto, considerando como integrantes do Universo da pesquisa apenas docentes e técnico-administrativos, tem-se 65 indivíduos e uma amostra de 27 indivíduos, com um percentual de 41,5% de entrevistados, conforme aponta o Quadro 5.

**Quadro 5: Tamanho e Porcentagem da Amostra**

	<b>População</b>	<b>Tamanho da Amostra</b>	<b>Porcentagem</b>
População de Técnico-administrativos que coordenaram ou participaram de atividades de extensão entre 2014 e 2016.	16	15	94%
População de Docentes envolvidos em atividades de extensão em 2016, como coordenadores ou participantes.	49	12	24,5%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>27</b>	<b>41,5%</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

### 3.4 Modelo teórico-operacional

A literatura utilizada baseou-se em conceitos de administração estratégica, com ênfase nas escolas prescritivas do pensamento estratégico: Escola do Design, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento. Essa abordagem prévia foi importante para se chegar ao *Balanced Scorecard*, uma ferramenta de gestão fruto dessas escolas e oriunda da gestão privada, mas que também tem tido seu uso difundido nas organizações públicas. Na literatura pesquisada, não foram exploradas as diferenças entre as organizações públicas e privadas, mas apontadas as peculiaridades da universidade pública e as características de uma organização voltada para a estratégia.

O Quadro 6<sup>3</sup> baseou-se nos estudos dos criadores do BSC, Kaplan e Norton (2001), que pesquisaram organizações que prosperaram na sua área de atuação ao fazer uso do BSC. Segundo os autores, isso se deu porque tais organizações seguiram alguns princípios que viabilizaram um ambiente favorável à implementação de um BSC de sucesso. A terceira coluna apresenta quais requisitos as universidades públicas precisam ter para permitir que o

<sup>3</sup> O mesmo quadro encontra-se no Capítulo 2 (Quadro 1).

BSC possa ser implementado também de maneira significativa. Por meio da apresentação desses princípios, foi possível averiguar se a UNIFEI – Campus Itabira possuía esse ambiente e se a Coordenação de Extensão poderia se beneficiar dele.

**Quadro 6: Princípios das organizações estratégicas X requisitos nas universidades**

<b>Princípios das Organizações Focadas na Estratégia</b>	<b>Situação nas Organizações Focadas na Estratégia</b>	<b>Requisitos nas universidades para um BSC de sucesso</b>
Traduzir a estratégia em termos operacionais	Mapa estratégico elaborado	Missão e Visão já estabelecidas e reconhecidas
	<i>Scorecards</i> construídos	Estratégias definidas
Alinhar a Organização à estratégia	Papel da organização: catalisador	Uma chefia que consiga integrar e coordenar de forma coesa o Planejamento Estratégico da instituição às ações individuais.
	Sinergia entre as Unidades de Negócio e serviços compartilhados	Comunicação eficaz e conexão entre as ações individuais. Autonomia para realizar atividades
Transformar a estratégia em Tarefa de todos	Consciência estratégica	Comunicação, capacitação/treinamento eficazes.
	<i>Scorecards</i> pessoais	Avaliação do desempenho individual do servidor.
	Contracheques equilibrados	Compensações e formas eficazes de incentivo.
Converter a estratégia em processo contínuo	Orçamentos e estratégias conectados	Orçamento de curto, médio e longo prazos equilibrados.
	Sistemas de informação e análise	Sistema de <i>feedback</i> eficaz, comunicação.
	Aprendizado Estratégico	Motivação e sistema de aprendizagem organizacional.
Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva	Mobilização em prol da mudança	Trabalho em equipe e coordenação das mudanças.
	Processo de Governança favorável	Abordagem fluída e baseada no trabalho em equipe.
	Desenvolvimento de um Sistema Gerencial Estratégico	Organização aberta à mudança cultural.

Fonte: Elaborado pela autora e baseado no livro “Organização Orientada para a Estratégia” de Kaplan e Norton (2001, p.18-28)

A descrição da situação da extensão no Campus Itabira foi feita baseando-se no livro *Avaliação Nacional de Extensão Universitária* (2001), integrante da Coleção Extensão Universitária do FORPROEX e cujo conteúdo propunha critérios de avaliação da extensão universitária em todo o país, nas seguintes dimensões: política de gestão, infraestrutura, relação universidade-sociedade, plano acadêmico e produção científica.

### 3.5 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados foi feita por meio de pesquisas documentais e entrevistas estruturadas. Dessa forma, os instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas e documentos da Coordenação de Extensão e do Campus Itabira. A pesquisa documental foi feita por meio de consultas aos documentos institucionais tanto da UNIFEI quanto da extensão universitária do Campus Itabira. Foram considerados como documentos: memorandos, normas, registros de atividades extensionistas, projetos de extensão, relatórios finais, Estatuto da UNIFEI, Regimento Geral da UNIFEI, Planejamento Estratégico Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e algumas normas específicas da Pró-Reitoria de Extensão.

Embora as atividades extensionistas no Campus Itabira tenham se iniciado em 2009, até o início desta pesquisa não havia esforços nem da Pró-Reitoria de Extensão e nem da extensão em Itabira para levantar informações e dados mais completos sobre a atuação das atividades extensionistas na UNIFEI. Assim, a coleta de dados foi minuciosa e feita em um período de três meses, tempo necessário para coletar e organizar em planilhas os dados provindos de todas as atividades da extensão no Campus Itabira, de 2009 até 2015.

Outra técnica para coleta de dados foi a entrevista. As entrevistas se classificam em estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas (ou abertas) (GRINNELL; UNRAU, 2007 apud COLLADO, LUCIO e SAMPIERI, 2013). Esta pesquisa utilizou entrevistas estruturadas que se basearam em um roteiro de perguntas abertas, dispostas na mesma ordem para todos os entrevistados da amostra<sup>4</sup>. Houve um roteiro razoavelmente rígido com perguntas predeterminadas, mas com liberdade total para os respondentes. Foram entrevistados três grupos distintos de respondentes: docentes, discentes e técnico-administrativos, que se submeteram a responder a perguntas sobre itens relacionados à atuação da Extensão no Campus Itabira e/ou à profissionalização da gestão no ambiente da UNIFEI – Campus Itabira, com o fim de se levantar a opinião dos membros da comunidade acadêmica sobre a extensão e se o ambiente do Campus Itabira favoreceria a implementação de ferramentas de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard*.

### 3.6 Análise dos dados

---

<sup>4</sup> Constante no primeiro Apêndice na página 94.

A análise somente foi iniciada após a realização da coleta de dados. Primeiramente, o resultado da coleta realizada por meio de arquivos textuais, tais como normas, relatórios e memorandos, foi organizado em resumos e anotações da pesquisadora. Essa coleta se predispôs a caracterizar a extensão universitária nos documentos oficiais e de que forma ela era vista conceitualmente pela instituição. Desse modo, também foram considerados aspectos políticos, orçamentários e de planejamento estratégico para que pudessem ser feitas conclusões mais qualitativas sobre a extensão universitária, prioritariamente no Campus Itabira.

Em um segundo momento, na coleta de dados quantitativos dos arquivos da extensão, a pesquisadora julgou quais elementos poderiam ser selecionados para a condensação apurada das informações e também para complementar a análise qualitativa das informações disponibilizadas em números, tais como a quantidade de pessoas envolvidas em atividades de extensão, parcerias estabelecidas com a comunidade externa, quantidade de projetos desenvolvidos, etc.

Finalmente, após a coleta das entrevistas, a própria pesquisadora fez as transcrições e as analisou, separando-as em dois tópicos: um referente à extensão universitária, sua definição e gestão no Campus Itabira, e outro sobre o ambiente administrativo do Campus Itabira. A pesquisadora se interessou em saber a respeito da concepção de discentes, docentes e técnico-administrativos sobre extensão universitária e também sobre a opinião deles em relação a alguns itens que, implicitamente, se referiam a um ambiente organizacional propício à implementação de estratégias efetivas e, com isso, ao sucesso do *Balanced Scorecard*.

## **4 A Extensão Universitária no Campus Itabira**

Este capítulo apresenta a situação do setor de extensão do Campus Itabira desde as primeiras atividades extensionistas, em 2009, passando pelo extinto Núcleo de Projetos de Pesquisa e Extensão (NPPE) até a atual Coordenação de Extensão. As informações do levantamento foram baseadas no livro *Avaliação Nacional da Extensão Universitária* (2001) elaborado pelo FORPROEX. Nele constam diretrizes de avaliação da extensão universitária para todo o país, com abordagens qualitativas e quantitativas sobre as cinco dimensões da extensão universitária: Política de gestão, infraestrutura, relação universidade-sociedade, plano acadêmico e produção acadêmica.

### **4.1 Política de Gestão da Extensão na UNIFEI – Campus Itabira**

A UNIFEI, sendo uma organização pública, é submetida a normas internas e externas para a execução das suas atividades. Os documentos normativos internos são aqueles aprovados pelo Conselho Universitário (CONSUNI) ou pelo Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (CEPEAd), sendo estes os que atingem diretamente a gestão das atividades extensionistas do Campus Itabira: o Estatuto da UNIFEI, Regimento Geral da UNIFEI, Planejamento Estratégico Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Norma para regulamentação das relações entre a Universidade Federal de Itajubá e suas Fundações de Apoio, Norma para Registro de Atividades de Extensão e Emissão de Certificados e Declarações da Pró-Reitoria de Extensão da UNIFEI, Norma de Programa de bolsa de extensão para alunos da Universidade Federal de Itajubá e Norma para Auxílio-Extensão.

**Quadro 7: Quadro-resumo das Normas/Diretrizes da UNIFEI que impactam a extensão**

<b>Norma</b>	Estatuto da UNIFEI	<b>Vigência</b>	Desde 24/12/15	<b>Item Relevante</b>	Título III – Capítulo III – Da Extensão
<b>Conteúdo:</b> Apresenta o público beneficiário da extensão e estabelece que a UNIFEI enfatizará projetos no âmbito da responsabilidade social.					
<b>Norma</b>	Regimento Geral da UNIFEI	<b>Vigência</b>	Desde 07/03/16	<b>Item Relevante</b>	Título IV – Capítulo III – Da Extensão
<b>Conteúdo:</b> Estabelece que a Extensão estará a cargo das Unidades Acadêmicas, da Pró-Reitoria de Extensão, dos servidores e de profissionais designados pela autoridade competente. Também estabelece que a organização e as formas de execução das atividades serão definidas no Regimento Geral e nos Regimentos das Unidades Acadêmicas e da Pró-Reitoria de Extensão <sup>5</sup>					
<b>Diretriz</b>	Planejamento Estratégico Institucional (PEI)	<b>Vigência</b>	2014 – 2018	<b>Itens Relevantes</b>	Objetivos e metas para a extensão na UNIFEI
<b>Conteúdo:</b> Os objetivos apontados para a extensão são: criar e difundir ações que promovam a interação com a sociedade nas dimensões acadêmica, social, cultural e esportiva; ampliar o repasse de recursos para a Universidade nas atividades de extensão remunerada; garantir uma política de institucionalização da extensão; formalizar o Parque Científico e Tecnológico, desenvolvendo um modelo de governança e gestão e propiciar condições para a integração das ações entre a Universidade e o Parque Científico e Tecnológico <sup>6</sup> .					
<b>Diretriz</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	<b>Vigência</b>	2015-2018	<b>Itens Relevantes</b>	Tópicos 1, 2, 5 e 6.
<b>Conteúdo:</b> De acordo com o PDI, as áreas de atuação da UNIFEI são o ensino, a pesquisa, o desenvolvimento tecnológico, a extensão e assuntos comunitários. Em todas elas, as atividades extensionistas estão presentes. No ensino por meio da educação continuada, na pesquisa e no desenvolvimento tecnológico por meio da interação com o setor empresarial e com a sociedade em geral e a extensão que atuará de forma abrangente na sociedade por meio de programas, projetos, eventos e prestação de serviços. Há um tópico específico sobre responsabilidade social em que as atividades extensionistas têm destaque e esse tópico elenca os itens que deverão ser considerados nos projetos institucionais.					
<b>Diretriz</b>	Projeto Pedagógico Institucional	<b>Vigência</b>	2015 - 2018	<b>Item Relevante</b>	O Subtópico 3.3. onde é apresentada a política para a Extensão
<b>Conteúdo:</b> Classifica as atividades de extensão passíveis de registro e elenca as diretorias e coordenadorias da PROEX <sup>7</sup> . As atividades extensionistas são contempladas nas políticas de ensino, pesquisa e extensão, esta última por meio da Responsabilidade Social.					
<b>Norma</b>	Norma para regulamentação das relações entre a Universidade Federal de Itajubá e suas Fundações de Apoio	<b>Vigência</b>	Desde 1º de julho de 2015	<b>Itens Relevantes</b>	Todos
<b>Conteúdo:</b> Esta norma tem a preocupação de estabelecer diretrizes para as questões financeiras que envolvam a participação de servidores ativos e aposentados e bolsistas nas atividades de extensão; além de critérios para registros de projetos, ressarcimento e retribuição à universidade em atividades extensionistas com recursos financeiros e intermediação das fundações de apoio. Também estabelece as diretrizes para a avaliação de desempenho das fundações realizada anualmente pelo Conselho Universitário da UNIFEI.					

5 Nem o Campus Itabira e nem a Pró-Reitoria de Extensão possuem regimentos próprios, assim, as diretrizes de funcionamento da extensão no Campus Itabira são seguidas baseando-se em Normas aprovadas pelo CEPEAd e pelo Regimento Geral da UNIFEI.

6 As metas apontadas no PEI já foram atingidas pela extensão do Campus Itabira já em 2010 e as metas referentes ao Parque Tecnológico não se aplicam no caso do Campus Itabira, pois o Campus ainda está sendo implantado e não há um Parque Tecnológico instalado e nem previsão para que isso aconteça até 2018.

<sup>7</sup> Não há referência à Coordenação de Extensão de Itabira.

<b>Norma</b>	Norma para Registro de Atividades de extensão e Emissão de Certificados	<b>Vigência</b>	Desde 19/06/13	<b>Itens Relevantes</b>	Todos
<b>Conteúdo:</b> A atual Norma de Extensão da UNIFEI é também a primeira Norma para registro de atividades de extensão e de emissão de certificados e declarações. Antes dela, os trâmites operacionais tanto da PROEX quanto do setor de Extensão no Campus Itabira aconteciam sem nenhum critério ou diretriz formalizada o que levava à ocorrência de incoerências nos registros de atividades de extensão e desencontros de informações entre os dois campi.					
<b>Norma</b>	Norma de Programa de Bolsa de Extensão para alunos da Universidade Federal de Itajubá	<b>Vigência</b>	Desde 16/04/14	<b>Item Relevante</b>	Todos
<b>Conteúdo:</b> Anualmente a UNIFEI publica um Edital interno (Edital PROEX) com fins de atrair servidores para submissão de projetos/programas extensionistas que envolverão recursos financeiros, inclusive para o fornecimento de bolsas de extensão a seus participantes. Desde o final de 2015, a PROEX decidiu que esses editais seriam para contemplar apenas projetos/programas de cunho social, diferentemente dos editais anteriores que não especificavam a área de impacto dos projetos/programas.					
<b>Norma</b>	Norma para auxílio extensão	<b>Vigência</b>	Desde 17/12/14	<b>Item Relevante</b>	Todos
<b>Conteúdo:</b> Trata da concessão de auxílio financeiro da extensão para hospedagem, alimentação, locomoção urbana e deslocamento de discentes participantes de eventos sociais, tecnológicos, científicos, esportivos e culturais em outras localidades do país e do exterior.					

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.1.1 Integração entre as ações da extensão e as da graduação, da pesquisa e da pós-graduação**

Embora os documentos internos da UNIFEI estabeleçam a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a UNIFEI não dispõe de nenhuma política para viabilizar a articulação entre essas finalidades da universidade. Sobre ensino, não há na UNIFEI nenhuma disciplina de graduação ou pós-graduação que contemple atividades extensionistas em sua ementa e até agora a exigência do PNE (2014 – 2024) de que as universidades devem assegurar que 10% dos créditos curriculares dos cursos de graduação sejam destinados a programas e projetos de extensão universitária não foi efetivada, sendo facultativa a participação dos discentes nestas atividades. Na UNIFEI, quando o docente realiza alguma pesquisa, não há formas institucionalizadas ou qualquer tipo de incentivo para utilizar os resultados dela em benefício da comunidade externa.

O Quadro 8 mostra que a maioria das atividades de extensão desenvolvidas pelo Campus Itabira entre 2009 e 2015 é apenas de extensão, não possuindo nenhuma articulação com o ensino ou com a pesquisa.

**Quadro 8: Articulação das atividades de extensão com o ensino e com a pesquisa**

Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Atividades de extensão sem articulação com o ensino ou com a pesquisa	0%	70%	40,7%	69,2%	44,8%	21,4%	23,7%
Atividades de extensão articuladas apenas com o ensino	100%	15%	51,9%	19,2%	37,9%	54,8%	39,5%
Atividades de extensão articuladas apenas com a pesquisa	0%	10%	7,4%	0%	0%	0%	5,3%
Atividades de extensão articuladas com o ensino e com a pesquisa	0%	5%	0%	11,5%	17,2%	23,8%	31,6%

Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016.

Na coleta de dados, foram consideradas como atividades exclusivamente “extensionistas”: eventos sem nenhuma relação com cursos oferecidos pela UNIFEI ou com pesquisas lá desenvolvidas, muitas vezes apresentando caráter assistencialista ou artístico; cursos de extensão sem nenhuma relação com cursos oferecidos pela UNIFEI ou com pesquisas lá desenvolvidas ou que não envolvam a participação de discentes da UNIFEI; ou palestras realizadas individualmente por docentes da UNIFEI e que não envolvam a participação de alunos ou que não abordem alguma pesquisa desenvolvida pela UNIFEI.

As atividades de extensão que se articulam apenas com o ensino são quaisquer atividades de extensão que envolvam a participação direta de discentes da UNIFEI e cuja temática ou conteúdo se relacione com cursos oferecidos pela UNIFEI.

Para levantamento de dados, considerou-se como atividades que articulam apenas pesquisa e extensão: eventos/atividades para divulgação de pesquisas feitas pela UNIFEI e sem o envolvimento de discentes; e projetos de P&D com entidades externas e que não envolvam a participação de discentes.

As atividades de extensão articuladas com o ensino e com a pesquisa são aquelas que a UNIFEI deveria praticar com mais predominância, pois são as que cumprem o critério básico da indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão. Foram considerados para esta classificação de dados: eventos científicos que envolvem a participação direta de discentes da UNIFEI coordenados por algum docente que ministre conteúdo curricular relacionado com a temática do evento; projetos de competição tecnológica; e projetos de pesquisa que envolvem a comunidade externa e possuem a participação de discentes da UNIFEI.

#### **4.1.2 Informatização dos dados e dos processos de operacionalização da extensão**

O Quadro 9 apresenta as formas de registro e acompanhamento das atividades de extensão no Campus Itabira de 2009 a 2016. Em relação à informatização, desde 2014 a

Coordenação de Extensão deu início às mudanças de procedimentos nos registros das atividades/projetos de extensão devido à implantação dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG) adquiridos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e que busca integrar os procedimentos de diferentes áreas funcionais de uma instituição em sistemas únicos. No caso específico da extensão na UNIFEI, trata-se do Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC); no entanto, esse sistema não contempla as peculiaridades da extensão universitária.

Quanto ao acompanhamento e à avaliação das atividades de extensão: a UNIFEI não possui um sistema de acompanhamento e avaliação das atividades extensionistas e cada coordenador é responsável pela atividade que coordena. Entretanto, na maioria das vezes, os coordenadores não avaliam o impacto da sua atividade na comunidade externa. O que costuma haver são apenas avaliações sobre o nível de satisfação do público, no caso de realização de eventos.

**Quadro 9: Formas de informatização e registro das atividades de extensão**

<b>Ano</b>	<b>Informatização dos dados e dos processos de operacionalização da extensão</b>	
<b>2009</b>	<b>Situação:</b> Inexistência de plataformas de TI para registro e acompanhamento das atividades de extensão. Os registros eram feitos na PRCEU (Pró-Reitoria de Cultura e Esportes da Universidade) <sup>8</sup> no Campus Itajubá.	<b>Pontos Críticos:</b> As atividades de extensão eram ações isoladas de poucos docentes, não havia nenhum controle sobre essas atividades.
<b>2010-2013</b>	<b>Situação:</b> Documentos circulavam em cópia física e eram controlados por uma planilha simplificada. Os registros eram feitos na PRCEU no Campus Itajubá.	<b>Ponto crítico:</b> desaparecimento de documentos e falta de controle sobre as ações de extensão.
<b>2014 -2016</b>	<b>Situação:</b> Utilização do Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) o mesmo utilizado para os procedimentos operacionais do almoxarifado, orçamento, compras, patrimônio, bolsas, faturas, protocolos e demais procedimentos administrativos	<b>Ponto crítico:</b> o SIPAC não considera as peculiaridades da extensão e nem facilita o acesso às informações extensionistas às comunidades acadêmica e externa, tratando-se de um mero sistema de informação operacional para abertura de processo de atividades de extensão realizada por técnico-administrativos da PROEX e da Coordenação de Extensão do Campus Itabira.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Diante do exposto, conclui-se que há quatro considerações relevantes sobre a Política de Gestão da Extensão no Campus Itabira que impedem as atividades extensionistas de terem

<sup>8</sup> Antiga Pró-Reitoria de Extensão

melhor desempenho e, como consequência, serem mais valorizadas. A primeira delas é que nem a Coordenação de Extensão e nem o Campus Itabira possuem normas próprias para gestão de suas atividades, sendo que ambos buscam seguir as normas provindas do Campus Sede em Itajubá, aprovadas pelo CONSUNI ou pelo CEPEAd, muitas das quais não condizem com a realidade das práticas administrativas e extensionistas do Campus Itabira. A segunda é a falta de um sistema acadêmico que favoreça a integração e a articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão. A terceira é a falta de um sistema que permita a gestão das atividades extensionistas e, com isso, melhor acesso à informação sobre atividades de extensão desenvolvidas no Campus Itabira. Por fim, a última é a ausência de sistemas ou metodologias que permitam o controle, o monitoramento e a avaliação das atividades extensionistas desenvolvidas pela UNIFEI.

#### **4.2 Infraestrutura da Coordenação de Extensão**

O Campus Itabira não possui institutos ou departamentos próprios de cada curso e suas ações de extensão são centralizadas na Coordenação de Extensão, responsável pelos trâmites administrativos e formais dos registros. A Coordenação de Extensão encontra-se instalada em uma sala de 42 m<sup>2</sup>, no prédio José de Alencar, Campus Itabira, no Distrito Industrial. A equipe de trabalho é composta por: duas docentes, sendo uma coordenadora de extensão e a outra coordenadora adjunta da extensão; uma servidora técnico-administrativa que ocupa o cargo de secretária executiva; e dois estagiários para apoiar as atividades operacionais. Ressalta-se que a quantidade é insuficiente para atender as demandas da extensão, visto que grande parte dos procedimentos operacionais são feitos via sistemas on-line de acesso restrito a servidores públicos, tais como o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), e só há uma servidora técnico-administrativa para fazer o serviço. Dessa forma, as ausências de férias e licenças da secretária executiva da extensão tornam os trabalhos paralisados ou morosos.

Quanto à infraestrutura, a Coordenação de Extensão não dispõe de laboratórios de atividades de extensão e nem de veículos para transporte próprio. No entanto, ela é responsável pela Sala Multiuso para o desenvolvimento de atividades de extensão, também faz uso do Contrato de Transporte do Campus Itabira e dispõe de equipamentos e mobiliários em sua sala (elencados no Quadro 10). Embora todos esses equipamentos sejam úteis, a Coordenação de Extensão ainda carece de uma impressora para a impressão de grandes volumes de fotocópias.

**Quadro 10: Equipamentos e mobiliário da Coordenação de Extensão**

Tipo	Quantidade
Armário Diretor Tipo Secretaria Layout	2
Arquivo de aço para pastas suspensas	1
Cadeira giratória	1
Gaveteiro	3
Impressora multifuncional laser PRO M177FW	1
Mesa	3
Microcomputador HP 5800 com monitor 17'	2
Microcomputador pessoal Notebook	1
Poltrona Presidente	1
Telefones IP (Modelo A com fonte de alimentação)	1

Fonte: Setor de Almoxarifado e Patrimônio do Campus Itabira, 2016.

#### **4.2.1 Recursos destinados às ações de extensão**

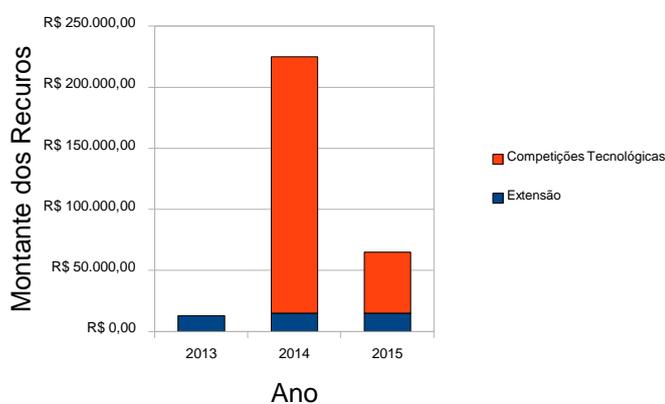
A UNIFEI não possui uma política de extensão definida para uma distribuição de recursos feita de forma estratégica. A definição da destinação dos recursos na UNIFEI se inicia por meio de uma proposta orçamentária, que deve estar alinhada ao Planejamento Estratégico da UNIFEI e ao Plano Nacional de Educação (2014-2024). Nos procedimentos de elaboração do orçamento, a PROEX envia a demanda para a Secretaria de Planejamento e Qualidade (SPQ), que tenta adequá-la à verba enviada anualmente pelo MEC. A Proposta Orçamentária é elaborada pela alta administração e pela Secretaria de Planejamento e Qualidade da UNIFEI para, posteriormente, passar pela aprovação do CEPEAd, culminando na aprovação final pelo Conselho Universitário (CONSUNI).

O orçamento da UNIFEI é dividido em seis programas: Despesas de Pessoal; Despesas Operacionais; Obras; Outros projetos, aquisições, serviços, etc; Programa de recuperação da infraestrutura e Programa de descentralização. Desses programas apenas dois contemplam itens de destinação de recursos a atividades extensionistas, sendo: outros projetos, aquisições, serviços, etc (Fomento aos Projetos de Competição; Fomento às ações esportivas; Fomento à realização de eventos culturais) e Programa de Descentralização (Fomento às ações de extensão das Unidades Acadêmicas).

Antes de 2013, as equipes de competição tecnológica de Itabira recebiam recursos diretamente da PROEX do Campus Itajubá. Tal situação se modificou a partir de 2014, quando o setor de extensão no Campus Itabira passou a receber um montante de recursos

maior, devido ao incentivo que a UNIFEI dá para que discentes e docentes participem de competições tecnológicas, sendo que atualmente elas representam a maior parte dos recursos destinados à Coordenação de Extensão, conforme o Gráfico 1. A outra parte dos recursos da Coordenação de Extensão refere-se ao pagamento de diárias no país e para colaborador eventual e passagens aéreas nacionais.

**Gráfico 1: Recursos Orçamentários da Coordenação de Extensão**



Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016.

#### **4.2.3 Bolsas de extensão em relação as outras bolsas existentes na universidade**

Os discentes da UNIFEI – Campus Itabira podem ser contemplados à percepção das seguintes bolsas: Extensão (PROEXT e PROEX), iniciação científica, Programa de Educação Tutorial (PET) e de assistência estudantil.

**Quadro 11: Tipos de bolsas recebidas pelos discentes da UNIFEI**

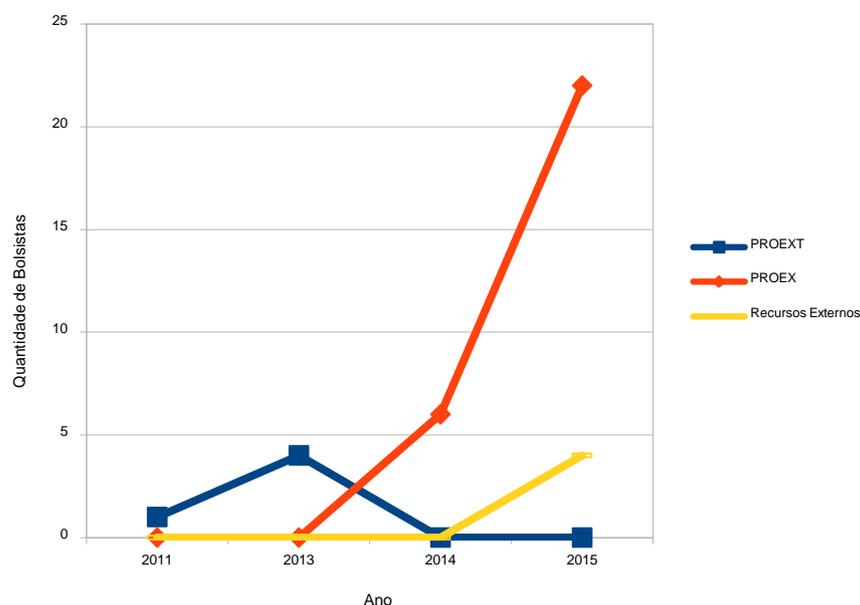
<b>Tipo de bolsa</b>	<b>Valor</b>	<b>Órgão de fomento</b>	<b>Descrição/observação</b>
Bolsas de extensão PROEXT	R\$ 300,00 (trezentos reais) <sup>9</sup>	MEC e vários ministérios	Edital anual lançado pelo governo federal para fomento das atividades de extensão em todo o país.
Bolsas de extensão PROEX	R\$ 400,00 (quatrocentos reais)	PROEX - UNIFEI	Edital anual lançado pela Pró-Reitoria de Extensão da UNIFEI para fomentar atividades de extensão dos dois campi.
Bolsas de Iniciação Científica	R\$ 400 (quatrocentos reais).	CAPES, FAPEMIG e o CNPQ	Referem-se às bolsas PIBIC Fapemig, PIBIC CNPq, PIBITI CNPq e bolsas do Programa Jovens Talentos para a Ciência (da CAPES).
Bolsas de assistência estudantil	Variam de acordo com o nível de carência do discente	Ministério da Educação	Exigência imposta pelo Decreto nº 7.234 de 19/07/10 que implantou o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) para reduzir a evasão do ensino superior de discentes em dificuldades financeiras.
PET (Programa de Educação Tutorial)	R\$ 400,00 (quatrocentos reais)	Ministério da Educação	O PET foi instituído pela Lei 11.180/2005 e regulamentado pela portaria do MEC 976 de 27 de julho de 2010 com o objetivo de fomentar grupos de aprendizagem tutorial por meio de oferta de bolsas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Em 2014, foi lançado o primeiro Edital PROEX com recursos internos para custeio de atividades de extensão, incluindo a oferta de bolsas. Desde então, os editais da PROEX tornaram-se mais frequentes, com aumento na oferta de bolsas tornando-se o principal meio para que discentes da graduação do Campus Itabira pudessem obter bolsas de extensão, conforme mostra o Gráfico 2:

<sup>9</sup> Valor pago aos discentes entre os anos de 2011 e 2014.

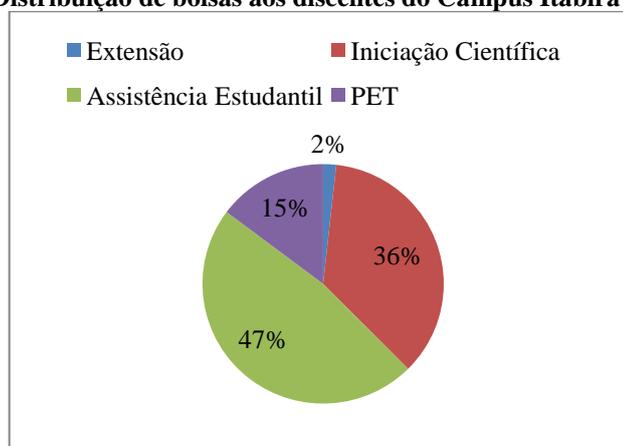
**Gráfico 2: Origem das bolsas de extensão**



Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016.

De acordo com o Gráfico 3, é possível perceber que de todas as bolsas distribuídas aos discentes da graduação no Campus Itabira as de menor número são as bolsas de extensão ofertadas por meio de recursos internos e externos, sendo que de 2011 a 2015 o montante dos recursos foi de R\$ 81.620,00 (oitenta e um mil seiscentos e vinte reais). Enquanto que as bolsas da assistência estudantil são em maior número, representando R\$ 2.232.600,00 (dois milhões, duzentos e trinta e dois mil e seiscentos reais), no mesmo período.

**Gráfico 3: Distribuição de bolsas aos discentes do Campus Itabira (2010 – 2015)**



Fonte: Coordenação de Extensão, Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Diretoria de Assistência Estudantil e coordenadores dos grupos PET do Campus Itabira, 2016.

Diante do exposto, conclui-se que a extensão universitária no Campus Itabira ainda é carente de recursos humanos e de fornecimento de bolsas extensionistas aos discentes. No entanto, a tendência natural é que os recursos para a Coordenação de Extensão aumentem gradativamente, à medida que o Campus Itabira se institucionalize, deixando de ser apenas uma unidade acadêmica, tornando-se um campus constituído, e que o setor de extensão no Campus Itabira tenha uma Política de Extensão, estabelecendo sua definição, seus propósitos e suas necessidades orçamentárias, ao longo do ano.

### **4.3 Relação Universidade/sociedade**

Este tópico trata da dimensão mais importante da avaliação da extensão, pois, para que as atividades extensionistas estejam realmente cumprindo sua função, é necessário haver uma relação prolífica e consistente entre a universidade e a sociedade. Para tal, essa descrição procurou considerar os tipos de parcerias institucionais que a UNIFEI – Campus Itabira tem articulado, desde o início da sua implantação, e que tipo de clientela tem sido beneficiada mais diretamente pela extensão.

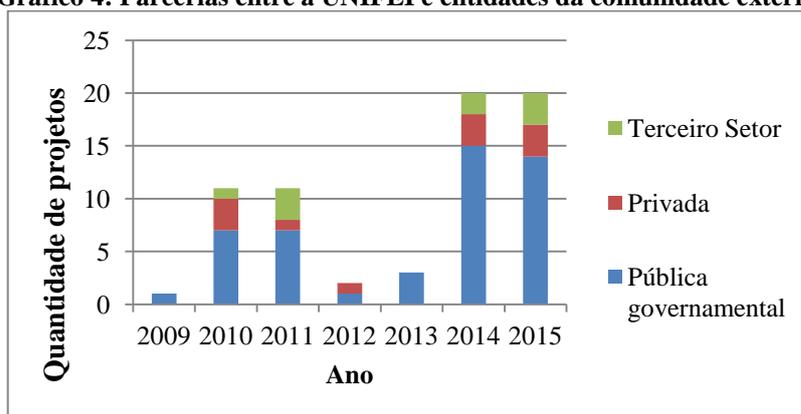
#### **4.3.1 Parcerias entre a UNIFEI – Campus Itabira e a comunidade externa**

Para fins desta pesquisa, o Gráfico 4<sup>10</sup> considera como entidades públicas todas as entidades governamentais, como escolas públicas e órgãos de Prefeituras; as privadas incluem todas as entidades de fins lucrativos, e o Terceiro Setor inclui associações da sociedade civil, organizações não-governamentais e entidades religiosas que prestam algum serviço assistencial. Percebe-se que a maior parte das parcerias é feita com o poder público, notadamente os projetos junto a escolas públicas ou realizados com o apoio da Prefeitura Municipal de Itabira. É importante notar que este gráfico mostra a dificuldade que a universidade pública tem de atrair recursos privados e que, desta forma, ela permanece muito dependente dos recursos governamentais.

---

<sup>10</sup> O gráfico não considerou as parcerias com grupos internos como os CAs (Centros Acadêmicos), Engenheiros Sem Fronteiras, UpConsultoria Jr. e com a Incubadora Inovatec.

**Gráfico 4: Parcerias entre a UNIFEI e entidades da comunidade externa**

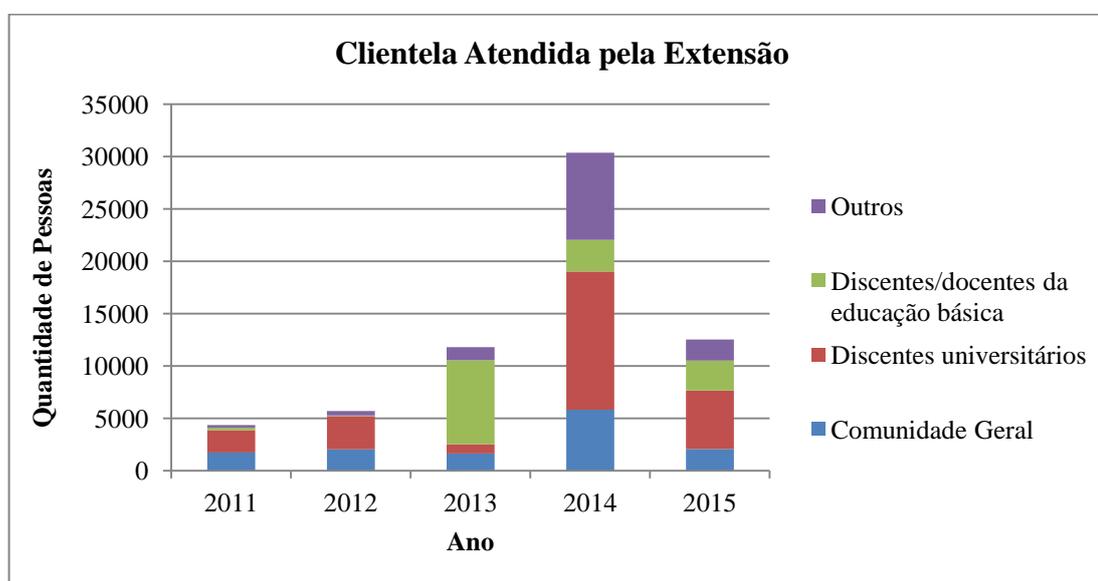


Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016

#### 4.3.2 Clientela diretamente atendida pelas ações de extensão<sup>11</sup>

A coleta de dados permitiu identificar os principais grupos diretamente atendidos pelas atividades extensionistas da UNIFEI – Campus Itabira como sendo os de discentes universitários do Campus Itabira e de outras universidades, seguidos dos discentes da educação básica, principalmente procedentes de escolas públicas, e profissionais das áreas de engenharia, conforme Gráfico 5.

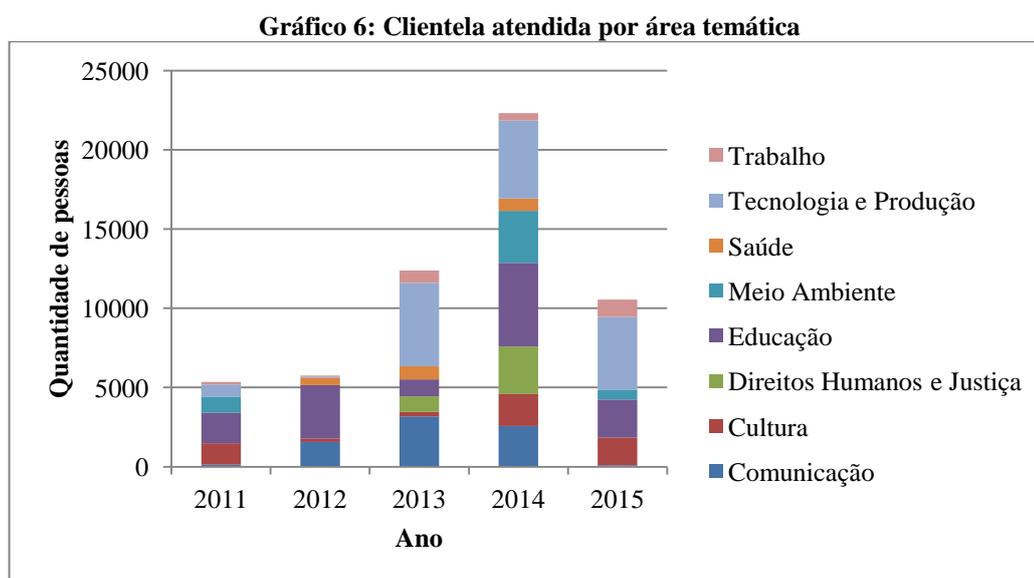
**Gráfico 5: Clientela atendida pelas atividades extensionistas**



Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016.

<sup>11</sup> O gráfico não considerou projetos de P&D por serem em pequeno número e porque o registro na Coordenação de Extensão foi exigido por esses projetos envolverem recursos financeiros. Sendo assim, há a necessidade de pagamento de retribuição à UNIFEI, via GRU ou fundação. Se estes projetos tivessem sido considerados, haveria uma enorme diferença de resultados, visto que eles costumam envolver outras entidades e alguns causam impacto a milhões de pessoas, em outras localidades. Dessa forma, optou-se por não considerá-los na contagem.

O Gráfico 6<sup>12</sup> se refere à clientela atendida pela extensão do Campus Itabira por área temática. O livro da Coleção Extensão Universitária *Extensão Universitária: Organização e Sistematização* (FORPROEX, 2007) classifica as áreas temáticas da extensão em: Comunicação, Cultura, Direitos Humanos, Educação, Meio Ambiente, Saúde, Tecnologia e Trabalho. No Campus Itabira, as áreas de mais destaque referem-se a atividades de tecnologia e produção, pois todos os cursos oferecidos pelo Campus Itabira são das áreas de engenharia; e a área de educação, por meio de oferta de cursos de capacitação ou voltados para a educação básica.



Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016.

Diante do exposto, conclui-se que as atividades extensionistas do Campus Itabira atingem, com mais predominância, discentes da educação básica e superior e possuem muita dificuldade de obter parcerias com a iniciativa privada. Caberia a um estudo à parte saber as razões disso. A consequência é que a extensão acaba adquirindo um viés mais social e pouco atraente no quesito financeiro. Além disso, até o presente momento, não há nenhuma diretriz ou proposta de gestão para que as atividades extensionistas surjam de uma demanda da sociedade ou mesmo a existência de um Conselho de Extensão composto por representantes dos docentes, discentes, técnico-administrativos e membros da comunidade externa, com a responsabilidade de elaborar uma política de extensão adequada aos interesses mútuos desses grupos e, assim, aumentar o interesse pela extensão universitária.

<sup>12</sup> Entre os anos de 2009 e 2010, no formulário de registro das atividades de extensão da UNIFEI não constava o campo para informar sobre o público abrangido pelo projeto. Assim, não será possível quantificar informações da clientela diretamente atingida pelas atividades de extensão.

#### **4.4. Plano acadêmico**

Esta dimensão procura identificar o espaço ocupado pela extensão universitária dentro do ambiente acadêmico do Campus Itabira. Para tanto, foram apontadas informações referentes ao perfil dos discentes e docentes participantes de atividades de extensão, a carga horária discente e docente de participação nas atividades de extensão, a participação dos técnico-administrativos nessas atividades e em quais tipos de atividades extensionistas a comunidade acadêmica do Campus Itabira costuma se envolver.

##### **4.4.1 Transferência de conhecimento e tecnologia aplicada**

A UNIFEI, por ser uma universidade tradicional na oferta de cursos de engenharia, já possui alguma experiência em manutenção de incubadoras de empresa e registro de patentes. No Campus Itabira, a transferência de conhecimento e tecnologia ocorre por meio da incubadora Inovatec, em atividade há pouco mais de três anos na cidade de Itabira, sendo mantida pela Prefeitura Municipal de Itabira, com o apoio da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) e gerida pela Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FAPEPE) de Itajubá-MG.

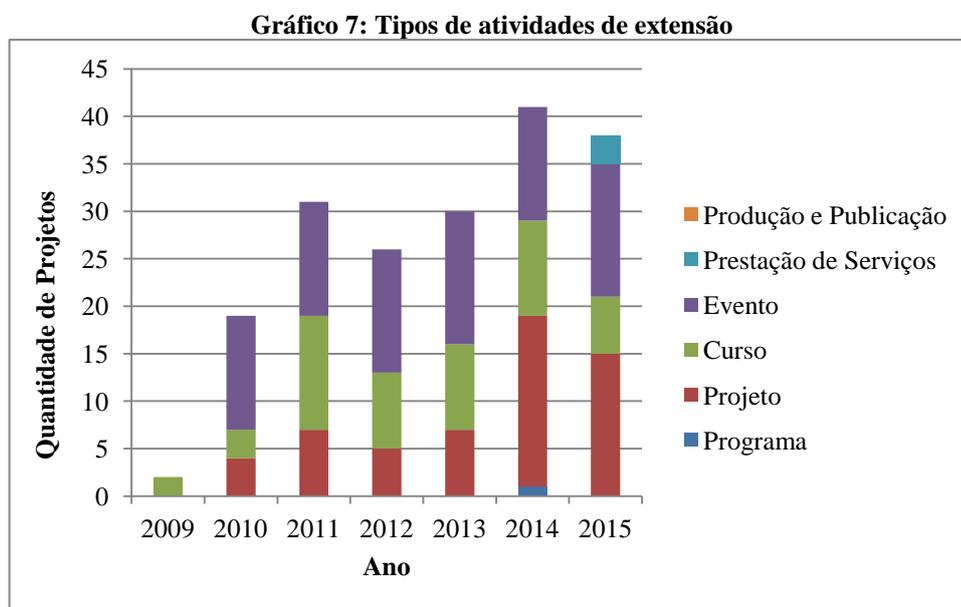
Ainda é pouco explorada pelo Campus Itabira a possibilidade de produzir tecnologia e difundir conhecimentos por meio das incubadoras de empresa, diferentemente do que já acontece no Campus Itajubá. No entanto, considerando que o projeto do Campus Itabira é também o projeto de implantação de um Parque Tecnológico, vislumbra-se que, no futuro, os projetos de P&D e as transferências de tecnologia entre incubadoras de empresa e universidade ocorram mais frequentemente.

##### **4.4.2 Formas de realização da extensão que indiquem o perfil da UNIFEI – Campus Itabira**

Os tipos de atividades de extensão que mais se destacaram referem-se aos eventos e a projetos. Os eventos são atividades culturais ou científicas como conferências, palestras, seminários, jornadas e eventos em geral. Já os projetos são atividades mais genéricas que não se encaixam nos outros itens (curso, programa, prestação de serviço e produção e publicação).

Os cursos de extensão realizados pelo Campus Itabira referem-se a cursos de inclusão digital, capacitação, preparatório para o ENEM e outros. O Campus Itabira executa poucos

programas e a sua produção e publicação relacionada a atividades extensionistas é quase inexistente. As poucas atividades de extensão consideradas como prestação de serviços são projetos de P&D e implicam a retribuição à UNIFEI de 15% dos recursos recebidos pelos docentes/pesquisadores.



Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016.

#### 4.4.3 Participação dos discentes em atividades de extensão

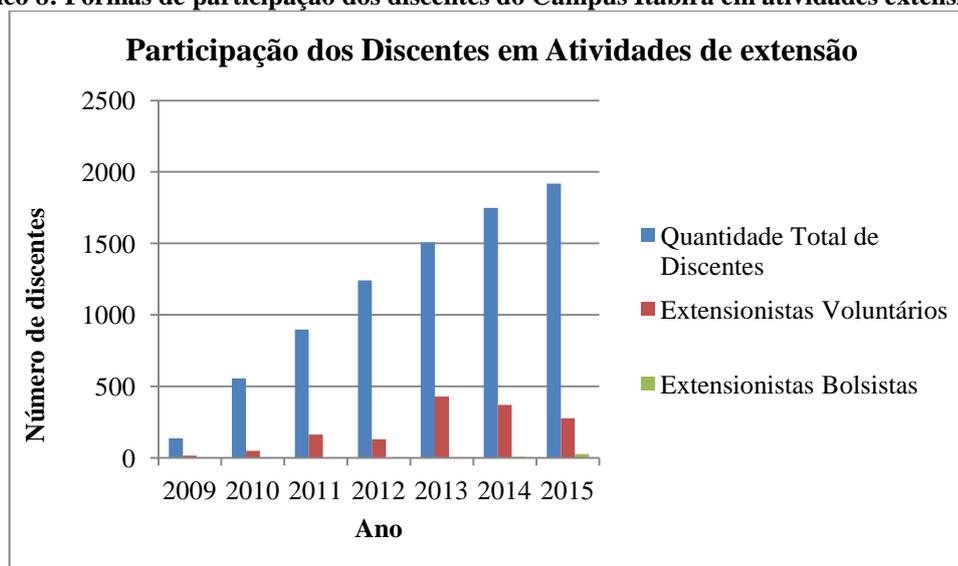
Embora o atual PNE (2014–2024) estabeleça, na meta 12, estratégia 12.7, que ao menos 10% (dez por cento) do total dos créditos curriculares dos cursos de graduação sejam destinados a programas e projetos de extensão, essa ainda não é a realidade da UNIFEI. Entretanto, tem sido discutido nas Câmaras de Graduação e em alguns Núcleos Docentes Estruturantes a efetivação disso até 2019, com a inclusão de disciplinas que possam se articular mais facilmente a atividades de extensão. Além do que, atualmente, os discentes de graduação que participaram desse tipo de atividade podem requerer 60 horas complementares para a sua grade curricular.

O Gráfico 8 expõe que poucos discentes praticam atividades de extensão. Isso pode ocorrer pelas seguintes razões: não há obrigatoriedade de se participar de atividades de extensão; baixa quantidade de oferta de bolsas de extensão; e falta de compreensão da importância da extensão para a formação do discente.

Quanto às formas de participação, os discentes do Campus Itabira envolvidos em atividades de extensão costumam ser bem ativos nessas atividades, o que significa que eles

não participam de atividades de extensão como meros colaboradores, mas sim como executores, organizadores ou outras funções bem atuantes. Por meio da pesquisa documental, descobriu-se que os discentes da UNIFEI – Campus Itabira, nos primeiros anos de implantação do Campus novo, participaram como monitores ou professores em cursos de informática, cursos de língua, preparatório para o ENEM e cursos de música. Outra participação relevante foi na divulgação da UNIFEI, de projetos de extensão ou de experimentos de física em *stands* da UNIFEI instalados em espaços de evento abertos ao público externo. Nos últimos três anos, os discentes têm participado ativamente como organizadores e executores de eventos científicos, culturais, esportivos, assistenciais, além de também contribuírem na execução de cursos e atividades em geral, como no Projeto Rondon, na ONG Engenheiros Sem Fronteiras e na Liga de Empreendedorismo.

**Gráfico 8: Formas de participação dos discentes do Campus Itabira em atividades extensionistas**



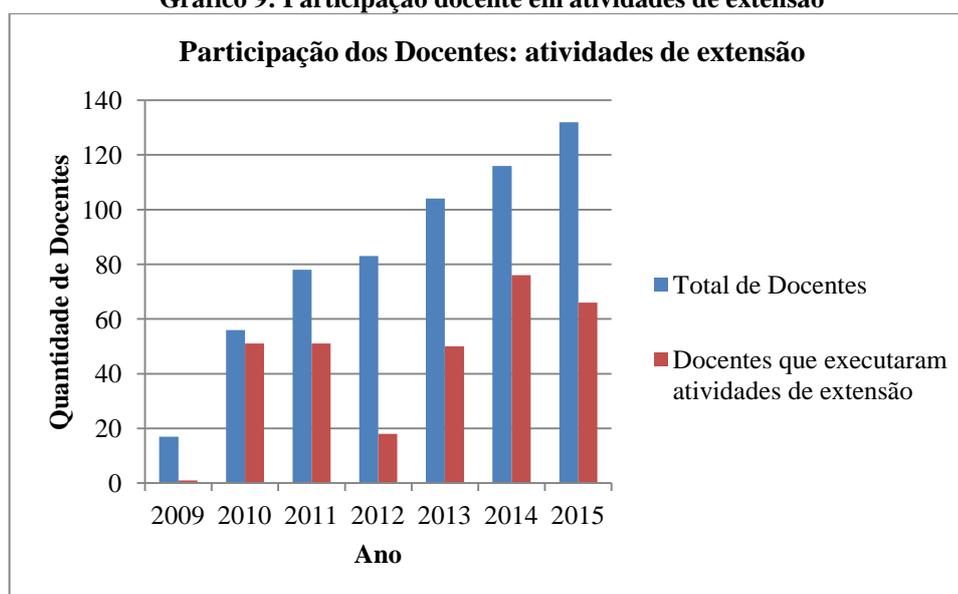
Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016.

#### 4.4.4 Participação dos docentes em atividades de extensão

Ao se fazer um parâmetro entre a participação dos discentes, técnico-administrativos e docentes em atividades de extensão, percebe-se que, proporcionalmente, o grupo de docentes é o que mais se envolve com atividades de extensão. No ano de 2014, 65% dos docentes participaram de alguma atividade de extensão e, atualmente, a porcentagem está por volta de 50% de participação, sendo a metade deles constituída de doutores e a outra, de docentes mestres.

O atual Planejamento Estratégico (2014–2018) propõe como meta que, até 2018, 10% dos servidores docentes e técnico-administrativos estejam envolvidos em ações de extensão. Como essa meta já foi superada pelo Campus Itabira, a quantidade de participação não parece ser um ponto negativo para impedimento da valorização e importância da extensão no campus, mas a qualidade dela, se ela está de fato se relacionando de forma impactante com a comunidade externa.

**Gráfico 9: Participação docente em atividades de extensão**



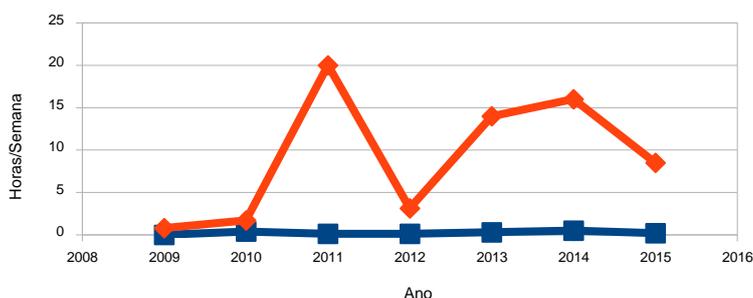
Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016.

#### 4.4.5 Horas dedicadas pelos docentes às atividades de extensão

De acordo com a Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012, os docentes em regime de dedicação exclusiva devem trabalhar com uma carga horária de 40 horas semanais, incluindo nessa carga horária atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional. A UNIFEI extraoficialmente adota o critério de que os docentes não podem se dedicar mais de 20 horas semanais a atividades de extensão para que isso não interfira na dedicação as outras atividades inerentes ao cargo.

Como se percebe no Gráfico 10, a quantidade de horas de dedicação dos docentes a atividades de extensão não extrapola as 20 horas de limite sugerido pela PROEX, variando de menos de 1 hora semanal a, no máximo, 20 horas semanais, sendo que mais recentemente a carga horária semanal de dedicação a atividades de extensão está por volta de 10 horas semanais.

**Gráfico 10: Cargas horárias máximas e mínimas de participação docente em atividades de extensão**

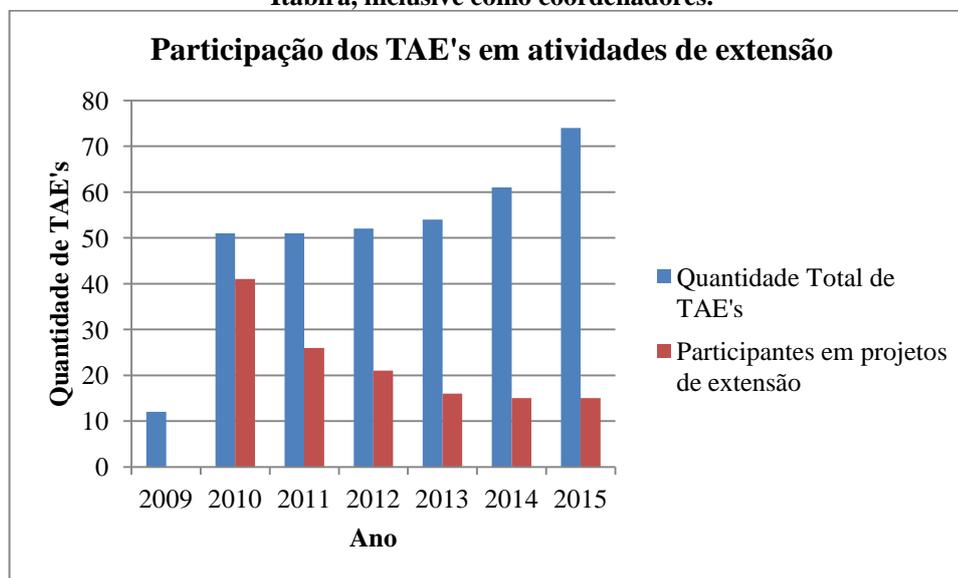


Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016.

#### **4.4.6 Servidores técnico-administrativos que exercem atividades de extensão no Campus Itabira**

Nem a legislação brasileira e nem a Universidade Federal de Itajubá possuem normas que incentivem os servidores técnico-administrativos a participar de atividades de extensão com efeitos financeiros ou de ascensão na carreira, mas não há qualquer impedimento quanto a isso na UNIFEI, sendo que a Norma para Registro de Atividades de Extensão e Emissão de Certificados e Declarações da PROEX aceita que os técnico-administrativos coordenem atividades de extensão. Enquanto que o atual Planejamento Estratégico (2014–2018) coloca como meta que, até 2018, 10% dos técnico-administrativos estejam envolvidos com atividades de extensão, esse quantitativo já havia sido superado em 2010 e, hoje, cerca de 20% dos técnico-administrativos estão envolvidos com atividades de extensão, inclusive como coordenadores.

**Gráfico 11: Quantidade de técnico-administrativos participantes de atividades de extensão no Campus Itabira, inclusive como coordenadores.**



Fonte: Coordenação de Extensão do Campus Itabira, 2016.

Diante do exposto, conclui-se que, na UNIFEI – Campus Itabira, a interface entre ensino, pesquisa e extensão é bastante precária, havendo pouco espaço para atividades extensionistas nas estruturas acadêmicas de graduação e pós-graduação, muito embora haja uma pretensão para que a meta 12, estratégia 12.7, do PNE (2014-2014) seja cumprida. Como consequência, há baixa participação dos discentes na execução de atividades de extensão. Nesta dimensão, também foram apontadas poucas parcerias do Campus Itabira com a Incubadora Inovatec e a quase inexistência de produção e publicação na área de extensão.

#### **4.5 Produção acadêmica**

Nos arquivos pesquisados da Coordenação de Extensão, é possível perceber que não há registros de artigos de extensão publicados em periódicos, não há informações sobre livros editados com base em atividades de extensão, não há registros de comunicações ou participações em eventos de ações de extensão desenvolvidas, não há informações ou registros de publicações ou relatórios de novas tecnologias produzidas com base nas atividades de extensão e não há publicações ou relatórios de metodologias construídos com base nas atividades de extensão. Além do que, o Campus Itabira não possui nenhuma revista de extensão e somente recentemente é que seus membros começaram a participar de eventos extensionistas pelo país.

Em relação a esta dimensão, percebe-se que, de todas as dimensões analisadas sobre extensão universitária, a da produção acadêmica é a que mais carece de atenção no Campus Itabira. O fato é que, no Campus Itabira, não se pensa a extensão do ponto de vista intelectual ou científico, e as atividades extensionistas ainda são muito incipientes para estimularem uma produção cultural ou científica mais consistente.

Por fim, essa descrição foi importante para identificar quais pontos críticos relevantes deverão ser considerados na construção dos *Scorecards* e qual é a atual situação formal do setor da extensão no Campus Itabira e na sociedade que o circunda. Trata-se de um complemento às entrevistas feitas, cujos resultados serão apresentados em conjunto, no “Capítulo 6: Considerações Finais”.

## **5 A Extensão universitária e o *Balanced Scorecard* no Campus Itabira**

O presente capítulo apresenta as opiniões dos discentes, docentes e técnico-administrativos do Campus Itabira a respeito da extensão universitária e sobre o ambiente de gestão em que ela está inserida, com a finalidade de analisar se este ambiente possui características viáveis para a implementação de uma ferramenta de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard*.

Foram entrevistados 5 discentes, 15 técnico-administrativos e 12 docentes que já se envolveram ou estão envolvidos em atividades de extensão. Os discentes entrevistados são identificados na análise pelas iniciais Di, os técnico-administrativos são identificados pelas iniciais Tae e os docentes por Do. A pesquisadora optou por condensar as respostas, separando-as em duas partes: a da gestão da extensão universitária no Campus Itabira; e a dos requisitos que um ambiente organizacional deve ter para a implementação de um *Balanced Scorecard* de sucesso.

### **5.1 A Extensão no Campus Itabira**

As atividades extensionistas no Campus Itabira se iniciaram há 7 anos, após as atividades de ensino e um pouco depois das atividades de pesquisa. A conceituação de extensão que é aceita por esta pesquisa é a mesma definida pelo FORPROEX (2012), responsável pela política nacional de extensão:

A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade. (FORPROEX, 2012, p. 15)

No entanto, pelas entrevistas, percebe-se que 81% dos docentes e técnico-administrativos não veem a extensão em uma relação dialógica entre a universidade e a comunidade externa, com possibilidades de enriquecimento mútuo. A concepção predominante de extensão universitária nas entrevistas é mais a de levar conhecimento à comunidade externa do que a de estabelecer uma relação de colaboração, em que a comunidade externa apresenta sua demanda, a universidade procura atendê-la e se utiliza disso para enriquecer a pesquisa e o ensino produzido dentro dela. Além disso, 85,2% das opiniões dadas por docentes e técnico-administrativos sobre a concepção de extensão não a relacionam com a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. O mesmo fato foi identificado nos dados extraídos dos arquivos do setor de extensão do Campus Itabira para

descrição da extensão no Campus Itabira, comprovando que há pouca articulação da extensão com o ensino e menos ainda da extensão com a pesquisa<sup>13</sup>.

As respostas mais condizentes com o FORPROEX sobre a concepção de extensão universitária couberam à Tae2:

A extensão universitária é uma ponte da universidade com a sociedade e um caminho de ida e um caminho de volta onde a universidade vai estender essa ponte com a sociedade, mas também vai receber algo desta sociedade que vai, então, alimentar os objetivos do ensino e os objetivos da pesquisa.

E à docente Do9:

Extensão para mim é um dos pilares da universidade que é ensino, pesquisa e extensão e consiste em você planejar atividades dentro da universidade em parceria com a comunidade, onde a universidade está inserida desde que você consiga fazer com que exista uma troca de experiências. Então é a universidade levando algo que agrega valor para a comunidade e a comunidade, de certa forma, dando uma contrapartida também para a universidade.

O suposto caráter assistencialista e muitas vezes “nobre” e idealista da extensão parece ser a principal motivação para 33,3% dos técnico-administrativos e para 33% dos docentes participarem de atividades de extensão. Foram citadas expressões como “fazer o bem para a comunidade”, “dever cívico”, “tentar melhorar a sociedade brasileira”, pelos docentes, e “contribuir com o conhecimento para com outras pessoas”, “transformar a comunidade”, dos técnico-administrativos. 25% dos docentes também citaram a extensão como oportunidade de envolver seus discentes em atividades extraclasse, ficando essa motivação em segundo lugar; e 20% dos técnico-administrativos citaram o prazer e a satisfação em participar de atividades de extensão como motivação, em segundo lugar. As outras razões citadas por docentes e técnico-administrativos foram diversificadas e distintas.

É importante atentar que enquanto os técnico-administrativos não recebem nenhum incentivo para participar de atividades de extensão, os docentes possuem incentivos na carreira, por meio da aquisição de pontos por participação em atividades extensionistas, implicando, posteriormente, a progressão docente, conforme estabelecido na Norma de Avaliação para Progressão e Promoção na Carreira de Magistério Superior na UNIFEI.

Os discentes entrevistados não conceituaram extensão universitária de acordo com a definição do FORPROEX, com a exceção de um discente que abordou o caráter dialógico da extensão universitária, inclusive apontando isso como motivação para participar deste tipo de

<sup>13</sup>

Ver Quadro 8 na p. 45.

atividade. No entanto, os outros discentes enxergam as atividades de extensão apenas como atividades extraclasse, sendo a motivação para participar delas a de poder viver experiências e fazer contatos fora da sala de aula.

Os docentes foram os únicos a responder especificamente sobre a gestão da Coordenação de Extensão no Campus Itabira, visto que, proporcionalmente, são os mais envolvidos em atividades de extensão. 58% dos entrevistados acreditam que a gestão é relativa, mas que pode ser melhorada. A docente Do9 acredita que a gestão tem melhorado em relação a gestões anteriores, e o docente Do12 justificou o fato de o Campus Itabira ainda ser um campus novo e por isso ainda carecer de muitos procedimentos de gestão na Coordenação de Extensão.

Os problemas citados foram muito diversificados. 16,6% dos docentes citaram, na mesma proporção, problemas relacionados ao SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), falhas na comunicação e excesso de instâncias e hierarquias para os trâmites administrativos. Os docentes que abordaram esses problemas gostariam que o sistema fosse mais simplificado e transparente, permitindo que eles tivessem um acompanhamento mais claro dos processos de registros de atividades de extensão, semelhante a um *site* de compras, em que o comprador pode ver todo o *status* da sua compra. É preciso também melhorar e uniformizar a comunicação entre a Coordenação de Extensão e os coordenadores de projeto, para que os procedimentos e requisitos fiquem mais claros e exatos aos usuários. Outra reclamação, que também foi citada indiretamente por um discente, é o fato de a UNIFEI não disponibilizar certificados *on-line*, o que faz com que eles sejam impressos em cópia física e demorem muito tempo para ser entregues.

**Quadro 12: Quadro-resumo das respostas: Conceito de extensão universitária pela comunidade acadêmica do Campus Itabira**

	<b>Tópico: Conceito de Extensão Universitária</b>	<b>Ocorrência</b>
<b>Opiniões dos Discentes</b>	Atividades extraclases	40%
	Leva o conhecimento produzido pela universidade para a comunidade externa	40%
	Leva a universidade para fora dela ou traz a comunidade externa para dentro da universidade	20%
	Tudo que não é ensino é extensão	10%
	A extensão não precisa envolver a comunidade externa	10%
	<b>Tópico: Conceito de Extensão Universitária</b>	<b>Ocorrência</b>
<b>Opiniões dos Técnico-administrativos</b>	Leva o conhecimento produzido pela universidade para a comunidade externa	53,3%
	Ponte de via dupla entre universidade e sociedade	20%
	Atividades extraclases	23,3%
	Atende aos interesses da administração pública e da comunidade externa	6,6%
	Não é uma finalidade da universidade	6,6%
	Cursos de pós-graduação	6,6%
	<b>Tópico: Conceito de Extensão Universitária</b>	<b>Ocorrência</b>
<b>Opiniões dos Docentes</b>	Atividades realizadas por docentes e discentes junto com a comunidade externa	33,3%
	Troca de conhecimento entre universidade e sociedade	16,6%
	Um pilar da universidade	16,6%
	Função dos docentes	16,6%
	Ajuda a sociedade unindo o social com o econômico	8,3%
	Atende a demandas atuais da sociedade	8,3%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

**Quadro 13: Quadro-resumo das respostas: Motivação para participar de atividades extensionistas no Campus Itabira**

	<b>Tópico: Motivação para se fazer extensão universitária</b>	<b>Ocorrência</b>
<b>Opiniões dos Discentes</b>	Praticar atividades extraclases	40%
	Ajudar a comunidade	20%
	Levar conhecimento para pessoas da comunidade externa	20%
	Ter contato com pessoas da comunidade externa	20%
	<b>Tópico: Motivação para se fazer extensão universitária</b>	<b>Ocorrência</b>
<b>Opiniões dos Técnico-administrativos</b>	Idealismo/bons propósitos	33,3%
	Prazer	20%
	Imposição da chefia	13,3%
	Interesse específico por alguma atividade de extensão	13,3%
	Conhecer a realidade da comunidade externa	6,6%
	<b>Tópico: Motivação para se fazer extensão universitária</b>	<b>Ocorrência</b>
<b>Opiniões dos Docentes</b>	Fazer o bem para a comunidade externa	33%
	Oportunidade para envolver discentes em atividades extra-classe	25%
	Gosta de atividades de extensão	16,6%
	Afastar-se do ambiente acadêmico	16,6%
	Dever cívico	16,6%
	Campo de atuação profissional na universidade	8,3%
	Ter um envolvimento informal com os discentes	8,3%
	Obrigatoriedade imposta pelo cargo	8,3%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

**Quadro 14: Quadro-resumo das respostas dos docentes sobre a gestão da Coordenação de Extensão no Campus Itabira**

<b>Opiniões dos Docentes</b>	<b>Tópico: Gestão da Coordenação de Extensão do Campus Itabira</b>	<b>Ocorrência</b>
	Satisfação limitada	58%
	Satisfação plena	42%
	<b>Problemas apontados</b>	<b>Ocorrência</b>
	O SIPAC não esclarece o trâmite dos processos	16,6%
	Comunicação ineficaz aos coordenadores sobre os procedimentos	16,6%
	Excesso de instâncias e hierarquias para os trâmites administrativos	16,6%
	Ausência de um local para a prática de esportes	8,3%
	Desvalorização da extensão (poucos recursos e atenção)	8,3%
	Indisponibilidade de emissão de certificados de extensão <i>online</i> .	8,3%
	Distanciamento de Itajubá	8,3%
Carência de procedimentos para todos os processos	8,3%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Diante do exposto, percebe-se que há dificuldade de definir extensão universitária dentro do Campus Itabira, o que pode impactar a posição dela como uma das finalidades da universidade. Foram apontados, predominantemente, como problemas da gestão da extensão no Campus Itabira a falta de um sistema de TI que atenda às demandas da extensão, a necessidade de se melhorar a comunicação entre a Coordenação de Extensão e coordenadores de projetos e também de reduzir as instâncias de poder decisório para aprovação de atividades de extensão. É também importante considerar que as respostas mais direcionadas à extensão podem contribuir para definir a extensão universitária no Campus Itabira e quais seriam seus processos internos críticos, visando à satisfação dos usuários da extensão. A definição da extensão no Campus Itabira se tornará útil para auxiliar na elaboração da Missão e Visão da Coordenação de Extensão e, ao identificar os processos internos mais críticos dentro da Coordenação de Extensão, contribuirá para apontar quais serão as prioridades estratégicas para a perspectiva dos Processos Internos no *Balanced Scorecard*.

## **5.2 Possibilidades de um *Balanced Scorecard* bem-sucedido no Campus Itabira**

O *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão estratégica, atua por meio de um sistema de medidas de desempenho financeiro (ativos tangíveis) com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro (ativos intangíveis). Os objetivos e medidas focalizam pelo menos quatro perspectivas básicas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). No entanto, para que isso possa ser viabilizado, existem algumas condições nas organizações que favorecem a aplicabilidade desta ferramenta, tais como: apoio e participação da alta administração à implementação e sua continuidade; oferta de treinamento/capacitação aos servidores do ambiente operacional;

comunicação satisfatória; autonomia para tomada de decisões; motivação dos servidores; e tempo adequado para conhecimento e assimilação da ferramenta (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

O apoio inicial da alta administração à implementação de uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard* é o de agilizar a formação de uma Comissão de Planejamento Estratégico do Campus Itabira para elaboração de seu Planejamento Estratégico, visto que o atual Planejamento Estratégico da UNIFEI corresponde à realidade do Campus Itajubá, e não à do Campus Itabira. Dessa forma, seria possível definir os rumos que o Campus Itabira pretende seguir para alcançar seus propósitos. Como o *Balanced Scorecard* se predispõe a alinhar as atividades operacionais a um Planejamento Estratégico em nível organizacional, é necessário que ele seja construído, mesmo que setorialmente, baseado em objetivos estratégicos, em um nível mais amplo (CASARTELLI; ROCHA, 2014).

Quanto ao uso de ferramentas de gestão, 100% dos entrevistados responderam não haver critérios e metodologias para se avaliar o desempenho dos setores do Campus Itabira, pois, até o presente momento, a administração do Campus Itabira não implementou nenhuma ferramenta de gestão para mensurar o desempenho deles. As formas de controle e avaliação citadas nas entrevistas por técnico-administrativos e docentes dizem respeito às avaliações previstas em leis federais e normas internas, como as do Estágio Probatório dos Técnico-administrativos, dos Planos de Trabalho e Relatórios de Estágio Probatório dos docentes, mas nenhuma ferramenta de gestão tem sido utilizada.

A administração anterior afirmava que pretendia implementar, mas nada foi feito. O técnico-administrativo T<sub>ae14</sub> acredita que isso não aconteceu por “dificuldade burocrática” ou pela resistência dos próprios técnico-administrativos. A atual administração designou dois técnico-administrativos ocupantes de cargos de administradores para iniciarem um mapeamento dos processos críticos dos setores do Campus Itabira e levantarem as competências dos servidores, mas até agora nenhum dos entrevistados sabe sobre as intenções de se implementar alguma metodologia de gestão.

As entrevistas direcionadas aos técnico-administrativos deixaram evidentes as características de heterogeneidade entre setores, em diversos aspectos, o que significa que mesmo que a alta administração apoie a implementação de uma ferramenta de gestão, como o *Balanced Scorecard*, isso deverá ser analisado e considerado individualmente por setores do Campus Itabira. Nesse caso, a alta administração poderia solicitar que os técnico-administrativos administradores auxiliassem individualmente cada setor a optar por uma ferramenta de gestão para mensuração do desempenho do seu setor, respeitando as

peculiaridades destes e fornecendo tempo e treinamento suficientes para compreensão e efetivação dessa ferramenta.

Nas entrevistas realizadas, 74% dos servidores entrevistados, tanto técnico-administrativos quanto docentes, mostraram-se favoráveis à introdução de ferramentas de gestão e citaram os benefícios que elas poderiam trazer: organizar e sistematizar o trabalho; evitar a improvisação; estimular o maior comprometimento dos técnico-administrativos; melhorar a eficiência no trabalho; estabelecer metas e indicadores; aumentar a produtividade; agilizar os processos; planejar; padronizar os procedimentos; e melhorar a qualidade do serviço público.

No entanto, a Tae7 mostrou-se receosa da implementação dessas ferramentas originadas na gestão privada e argumentou que os indicadores da universidade são mais qualitativos do que quantitativos, dificultando o estabelecimento de metas de desempenho. Ela afirmou também que uma ferramenta de gestão, para ser implementada dentro da universidade pública, deveria ser construída pela própria universidade, e não provinda da iniciativa privada. Os outros técnico-administrativos entrevistados apontaram como desafios de implementação de uma ferramenta gerencial os conflitos e as dificuldades de aceitação pelos servidores por causa da sua “mentalidade” e que isso só seria possível se partisse da alta administração.

A carência de uma ferramenta de gestão produzida pela própria universidade viabiliza a tentativa de aceitação e implementação de ferramentas de gestão advindas da iniciativa privada, não significando que isso por si só implique o fracasso dessas ferramentas na gestão universitária. No caso do *Balanced Scorecard*, ela foi aceita para ser implementada em diversas organizações públicas, justamente por sua capacidade de adaptação. Como já foi apontado, as entrevistas revelaram a heterogeneidade dos setores do Campus Itabira, o que significa que um BSC de sucesso teria de ser construído pelo próprio setor, respeitando suas particularidades e intenções, e não imposto como ferramenta única pela alta administração.

É consenso que implementar algo novo significa também gerar algum tipo de conflito, pelo menos em um primeiro momento. 60% dos técnico-administrativos entrevistados mostraram-se abertos a mudanças, mas com algumas ressalvas, sendo que 40% dos técnico-administrativos são resistentes a mudanças impostas pela administração sem se basear em uma boa comunicação entre chefia e subordinados. Da mesma forma, 25% dos docentes acreditam que tais mudanças devem acontecer baseadas em uma boa comunicação e 16,6% deles acreditam que as mudanças também não devem ser impostas de forma arbitrária pela administração.

As atitudes por parte da alta administração e dos responsáveis pelos setores em prol da mudança demonstram ser importantes para evitar os efeitos negativos que a mudança ou mesmo a introdução de uma ferramenta nova de gestão possam causar. 46,6% dos servidores técnico-administrativos citaram como efeitos negativos da mudança: desconforto, surgimento de questionamentos, resistência, conflitos e desconfiança, e sugerem que a melhor forma de evitar esses sentimentos e comportamentos negativos no ambiente de trabalho é não impor qualquer tipo de mudança e optar por trabalhar mais o diálogo, mostrando o quanto a mudança poderá ser benéfica para todos. A docente Do9 sugeriu que o ideal é que, primeiro, a administração faça uma consulta prévia para saber se os servidores aceitariam a mudança, no caso a introdução de uma ferramenta de gestão; depois haveria a formação de um grupo de estudo para analisá-la e ver como será feito; mais adiante haveria um treinamento destinado às pessoas que lidam diariamente com a realidade do trabalho para que, finalmente, a mudança pudesse ser implementada.

Se a introdução de um BSC de sucesso também implica a existência de treinamento e de uma boa comunicação de seus princípios e utilidade, são encontrados, então, dois pontos de dificuldade para a implementação dessa ferramenta de gestão: a ineficácia dos planos de capacitação/treinamento e da comunicação no Campus Itabira. Sobre capacitação, 60% dos técnico-administrativos entrevistados não acreditam que os programas de capacitação/treinamento sejam efetivos. No âmbito da comunicação, há duas vertentes a serem consideradas: uma relacionada à comunicação no Campus Itabira como um todo e a outra, ao tipo de comunicação desempenhada dentro de cada setor.

No Campus Itabira, os técnico-administrativos apontaram como fatores negativos que impedem a fluência da comunicação o fato de os setores serem bastante heterogêneos. Dessa forma, 26,6% dos técnico-administrativos entrevistados consideram a comunicação em seu setor boa, enquanto que 60% dos técnico-administrativos de outros setores a consideram falha. A técnico-administrativa Tae4 apontou que a UNIFEI é uma universidade pública, mas às vezes parece que o conhecimento é privado, ficando retido dentro de alguns grupos. Tal afirmação foi corroborada por outros técnico-administrativos. O Tae8 afirmou sobre haver expectativas destoantes entre chefia e subordinados:

(...) às vezes as informações não são dadas, às vezes se esperam coisas da gente que a gente não sabe. Depois avaliam a gente com aquelas informações que a gente nem sabia que estavam sendo avaliadas. Ou se espera coisa da gente que não estava no papel, não estava documentado. A gente não está ciente daquilo. Às vezes, a gente, como servidores, espera coisas da chefia que nem a chefia sabe que a gente espera deles.

Kaplan e Norton (1997) sempre enfatizaram a importância de uma comunicação eficaz com o objetivo de informar aos funcionários, em seu ambiente operacional, os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida. Para eles “O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25). A afirmação apresenta um ponto importante no uso do BSC: ele deve ser visto não apenas como uma forma de controlar a rotina de trabalho dos técnico-administrativos, ou mesmo de punição, mas como uma forma de sistematizar o aprendizado, para a permanência e aperfeiçoamento do próprio BSC na rotina de trabalho.

Nos setores do Campus Itabira em que parece haver uma comunicação mais adequada, os técnico-administrativos usam recursos como e-mails, conversas informais e iniciativa própria para passar o que aprenderam, em treinamentos e capacitações, para outros colegas de trabalho que não tiveram a oportunidade de fazer o mesmo treinamento ou capacitação. Ao falar da importância da comunicação na implementação do BSC, Kaplan e Norton (1997) informam que os objetivos e medidas de um BSC são transmitidos em nível organizacional por meio de *newsletters*, quadros de avisos, vídeos, via eletrônica e/ou *softwares* de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. Os autores completam que uma boa comunicação do BSC pode transformar as estratégias organizacionais em medidas específicas em nível operacional, contribuir para comunicar e obter o compromisso da chefia para com a estratégia da instituição, incentivar o diálogo entre as unidades organizacionais em relação aos objetivos a curto, médio e longo prazos. Nesse processo de comunicação, todos devem adquirir uma compreensão clara das metas de longo prazo, bem como a estratégia adequada para alcançá-las. Isso quer dizer que, cada um em sua tarefa específica, pode contribuir para que uma estratégia em âmbito maior possa ser compartilhada (KAPLAN; NORTON, 1997).

A implementação do BSC requer, inicialmente, muita conversa e treinamento para a construção da ferramenta e, assim, potencializar as chances de sucesso e permanência. Olve, Roy e Wetter (2001, p. 341) recomendam: “É essencial que as informações sobre o conceito do *scorecard* estejam disponíveis prontamente e sejam entendidas facilmente. O treinamento e a informação podem ser oferecidos com a ajuda de manuais, de uma intranet ou de seminários”. No entanto, 60% dos técnico-administrativos apontaram diversos problemas encontrados nas capacitações externas e internas promovidas pelo Campus Itabira. De início, as capacitações externas têm sido destinadas a setores específicos, com foco no financeiro em detrimento de outros setores em que dificilmente há oportunidades de capacitação, como o

Núcleo Pedagógico, a Extensão, o Setor de Comunicação, a Biblioteca e os laboratórios. Isso influencia negativamente o clima organizacional, criando sentimentos de inveja, disputa ou desmotivação (Opinião do Tae8). As capacitações internas buscam se adequar a restrições orçamentárias e por isso são incentivadas capacitações genéricas, que atinjam maior quantidade de servidores, mesmo que, por fim, não acabem sendo muito úteis a servidores de determinados setores.

O técnico-administrativo Tae8, que possui experiência em planos de capacitação, afirmou que a falta de critérios, de planejamento e de uma Gestão por Competência faz com que servidores do setor financeiro participem de capacitações semelhantes e recorrentes e servidores solicitem por capacitações sem muita utilidade em seus setores de atuação. A técnico-administrativa Tae9 complementou dizendo que já aconteceu de servidores participarem de treinamentos ou capacitações que não foram úteis ao setor, no momento de realização, mas que tiveram de fazer, novamente, a mesma capacitação em um momento posterior porque a capacitação passada já estava desatualizada e nunca havia sido aproveitada. 20% dos técnico-administrativos entrevistados se queixam de que as capacitações para o seu setor são insuficientes. O técnico-administrativo Tae1 disse que eles próprios é quem têm de “correr atrás” para se atualizar, aprender na prática ou buscar ajuda entre colegas ou em vídeos tutoriais disponibilizados na internet sobre habilidades necessárias para a melhor execução do trabalho.

Kaplan e Norton (2001) associam autonomia ao estilo de liderança de quem implementa o BSC no ambiente operacional. Nesse caso, o líder ideal não é aquele que apenas controla e pune os empregados, mas o que comunica a visão e a estratégia, dando autonomia a seus subordinados para executarem a rotina de trabalho. A importância da autonomia para a efetivação de tomada de decisão descentralizada é complementada por Olve, Roy e Wetter (2001) da seguinte forma:

Em um processo do *balanced scorecard*, a estratégia é dividida em medidas e objetivos específicos. Esse processo desenvolve a participação, a conscientização, um processo de tomada de decisão descentralizado e a responsabilidade em alcançar os objetivos que foram formulados. Como consequência, deve ser feita uma análise da conquista dos objetivos na qual a organização vai tirar as conclusões sobre o que está sendo bem feito, o que não está sendo feito tão bem e o que pode ser melhorado. (OLVE; ROY; WETTER, 2001, p. 341)

A falta de autonomia não parece ser um problema no Campus Itabira, embora haja muita heterogeneidade entre os setores. 53,3% dos técnico-administrativos acreditam ter muita autonomia e se sentir à vontade para executar o trabalho da melhor forma que lhes

convier, o que garante autonomia para a tomada de decisões de forma descentralizada e responsável. Porém, 13,3% acreditam não ter espaço para isso em seu setor e 33,3% acreditam usufruir de uma autonomia relativa, dependente das decisões da chefia para alguns assuntos.

Um BSC efetivo deve ser preenchido continuamente com informações atuais e relevantes para que se torne parte natural da discussão estratégica e da aprendizagem organizacional (OLVE; ROY; WETTER, 2001). No entanto, 8,3% dos docentes acreditam que motivar os servidores a aceitarem novas ideias e o uso de ferramentas de gestão se contrapõe à questão da estabilidade no serviço público:

A minha tendência é de pensar que qualquer coisa seria difícil de se aplicar na universidade. Mudanças nas organizações, tanto privadas quanto públicas, especialmente as públicas, são muito difíceis de fazer. As pessoas resistem bastante às mudanças e, havendo estabilidade, fica difícil. Eu acho que a estabilidade no fundo, talvez, seja o maior problema do serviço público. (Opinião de Do11)

A demissão de um servidor público é muito difícil de ocorrer nas organizações públicas, mesmo depois da Emenda Constitucional n. 19 ao Art 41, em 1998. Como a lei ainda garante estabilidade aos servidores públicos, qualquer processo de demissão deve passar por várias instâncias para que sejam garantidos os direitos à ampla defesa e ao contraditório. Se é difícil punir servidores públicos que não se dedicam a ter um desempenho satisfatório ao prestar um serviço ao cidadão que paga impostos, também é difícil compensá-los por sua atuação.

Ao tratar sobre motivação na implementação do BSC, Kaplan e Norton (2001) apontam que ela é possível de ser estimulada de duas maneiras: por meio de um “estilo gerencial e de liderança que enfatize a comunicação, a participação e a iniciativa e inovação dos empregados” (p. 364-367) e por meio de incentivos remuneratórios (p. 269). 66,6% dos técnico-administrativos entrevistados concordam que, se houvesse alguma forma de compensação, isso resultaria em um incentivo para que os servidores se preocupassem em melhorar o desempenho no trabalho. Os principais tipos de compensações citados por 26,6% dos técnico-administrativos são o reconhecimento pelo trabalho. 20% deles citaram dias disponíveis para folga do trabalho; outros 20%, mais ofertas de capacitação; e, para outros 20% dos técnico-administrativos, o aumento no número de funções gratificadas, não necessariamente no aumento do valor a ser recebido. No entanto, sobre esta última compensação, a Tae2 ressaltou que há a necessidade de se criar um ambiente justo e transparente, para que todos saibam quais critérios foram usados para que determinado

servidor tenha sido agraciado com uma função gratificada, caso contrário, será criado um ambiente “corrupto” e negativo. O Tae14 comentou que já havia pessoas que recebiam as funções gratificadas, mas que não existia nenhum diferencial no trabalho que elas executavam por isso.

26,6% dos TAEs não acreditam que os incentivos/compensações melhorariam o desempenho dos técnico-administrativos e apontaram como aspectos negativos que podem surgir, a partir da prática da compensação nas organizações, mesmo nas privadas: estímulo a uma competição desenfreada entre colegas, com conseqüente desenvolvimento de um ambiente de trabalho não sadio; possibilidade de pôr em xeque o Princípio da Impessoalidade da Administração Pública; e a incoerência de se compensar alguém pelo serviço que ele/ela já está sendo pago(a) para fazer, no exercício de um cargo escolhido pela pessoa em concurso público.

A Tae2 ressaltou a necessidade de haver uma liderança para motivar as pessoas a fazerem algo, independentemente de receberem ou não uma compensação por isso:

Quando a pessoa tem motivação, comprometimento com o trabalho, independente se há uma contrapartida, a pessoa realiza o seu trabalho porque ela está compromissada. É aquela questão da liderança. De uma boa liderança vai surgir comprometimento. Você adere àquela ideia, você adere àquela proposição que é feita, independente disso. E ao realizar algo, é a sua principal motivação. A conquista disso. É o fazer isso. É você fazer aquilo de uma maneira agradável. De uma maneira complementar, com colegas, com equipe e aquilo ali você faz em conjunto. É uma motivação. Isso em si já é uma motivação.

No entanto, apenas outros dois técnico-administrativos mencionaram a questão da liderança no Campus Itabira. O Tae1 afirmou que não havia liderança e que tudo era implementado como obrigatório, enquanto a Tae3 afirmou que sua chefia exercia a liderança. O que acontece é que no Campus Itabira os cargos de chefia são temporários e predeterminados por regimentos, e não escolhidos por questões de carisma e liderança.

Formoso Júnior, Nogueira e Perdicaris (2009) citam casos de descontinuidade administrativa nas organizações públicas em que, no processo de mudança de gestão, o atual gestor desconsiderou o planejamento feito pelo gestor anterior. A descontinuidade administrativa interfere negativamente no sucesso de ferramentas gerenciais como o *Balanced Scorecard*, pois acontece de não haver tempo suficiente para a maturação dos resultados concretos. Para Olve, Roy e Wetter (2001) é necessário respeitar o tempo para implantação do BSC, pois o processo em si é extremamente importante e varia de acordo com o tamanho da companhia em que ele será implantado. Os autores finalizam destacando que o processo de implantação do *Balanced Scorecard* nunca está realmente terminado. Até agora, houve três

gestões administrando o Campus Itabira, sendo uma indicada pelo Reitor, prof. Dr. Renato de Aquino Faria Nunes, e as duas últimas eleitas pela comunidade acadêmica para um mandato de dois anos. Na opinião de 20% dos técnico-administrativos entrevistados, a segunda gestão pretendeu romper drasticamente com a primeira gestão, e a atual tem procurado dar continuidade à gestão anterior em muitos aspectos, embora sua ideologia seja diferente.

Entretanto, o fator da continuidade de uma gestão para outra é visto de forma diferente por docentes e técnico-administrativos de diferentes setores, revelando mais um caráter de heterogeneidade no Campus Itabira. 53,3% dos técnico-administrativos não concordam que haja uma continuidade de uma gestão para outra, enquanto que 33,3% dos docentes acreditam que há uma continuidade, e outros 33,3% dos docentes acreditam que há continuidade, mas com algumas adaptações da atual gestão. Os técnico-administrativos citam como argumentos para a não continuidade a existência de conflitos de interesses (Tae5), a falta de compromisso com o trabalho iniciado pelo gestor anterior (Tae11), práticas políticas ou mesmo “pirraça” (Tae4) e vaidade na sua gestão (Tae6), situações que podem levar a realocações arbitrárias de servidores (Tae3) ou simplesmente mudar o que o outro já fez, mesmo tendo envolvido tempo e recursos para tal (Tae10). Entre os docentes que acreditam que há uma continuidade relativa, o Do1 argumentou que há continuidade, mas com uma visão diferente da gestão atual, e a Do9 sugeriu que precisaria haver uma conscientização de quem entra para continuar o trabalho do gestor anterior, obviamente, com “pitadas” da gestão atual.

Quanto às entrevistas dos discentes, grande parte das respostas sobre gestão não foi relevante para a pesquisa, com apenas duas exceções. Di1 afirmou que uma ferramenta de gestão, para ser implementada na universidade pública, não poderia ser dependente de uma só pessoa para funcionar e que nem toda ferramenta de gestão seria possível de ser implementada. Di2 respondeu que as gestões sofrem influências também dos governos centrais, não sendo os gestores do Campus Itabira inteiramente responsáveis pela não continuidade das ações iniciadas pela gestão anterior.

**Quadro 15: Quadro-resumo das respostas sobre introdução de ferramentas da gestão privada na universidade pública**

<b>Opiniões dos Discentes</b>	<b>Favoráveis ao uso de ferramentas da gestão privada</b>	<b>Ocorrência</b>	
	Sim	40%	
	Sim com ressalvas	40%	
	Não	20%	
	<b>Ressalvas</b>	<b>Ocorrência</b>	
	Depende do tipo de ferramenta (não pode ser dependente de uma única pessoa para funcionar)	20%	
<b>Opiniões dos Técnico-administrativos</b>	<b>Favoráveis ao uso de ferramentas da gestão privada</b>	<b>Ocorrência</b>	
	Sim	73,3%	
	Sim com ressalvas	20%	
	Não	6,6%	
	<b>Dificuldades de implementação/ressalvas</b>	<b>Ocorrências</b>	
		Os indicadores da universidade são mais qualitativos do que quantitativos	6,6%
		Uma ferramenta de gestão que se aplica deve ser criada pela própria universidade e não no ambiente externo a ela	6,6%
		O desafio de implementação deve partir da alta administração	6,6%
		Surgimento de conflitos e dificuldade de aceitação pelos servidores	6,6%
		Mudar a mentalidade dos servidores	6,6%
<b>Opiniões dos Docentes</b>	<b>Favoráveis ao uso de ferramentas da gestão privada</b>	<b>Ocorrência</b>	
	Sim	75%	
	Sim com ressalvas	8,3%	
	Não	16,6%	
	<b>Dificuldades de implementação/ressalvas</b>	<b>Ocorrência</b>	
		Estabilidade do servidor público	8,3%
		As ferramentas devem ser vistas como uma forma de melhoria e não de punição	8,3%
	Resistência do servidor público	8,3%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

**Quadro 16: Quadro-resumo das respostas sobre atitudes perante a mudanças organizacionais**

<b>Opiniões dos Técnico-administrativos</b>	<b>Tópico: Mudança organizacional</b>	<b>Ocorrência</b>
	Abertos à mudança em seu ambiente de trabalho	13%
	Abertos à mudança em seu ambiente de trabalho com ressalvas	60%
	Resistentes à mudança em seu ambiente de trabalho	20%
	Não responderam	7%
	<b>Ressalvas</b>	<b>Ocorrência</b>
	Não pode haver mudanças impostas pela administração	40%
	A mudança deve ser feita baseada em uma boa comunicação entre chefia e subordinados	40%
	Os servidores devem acreditar e ver um sentido claro na mudança	20%
	A mudança deve levar em consideração as atividades operacionais	20%
	Toda mudança deve ser bem planejada	20%
	A chefia deve disponibilizar um tempo adequado para a mudança	13,3%
A mudança deve vir precedida de treinamento/capacitação	6,6%	
<b>Opiniões dos Docentes</b>	<b>Tópico: Mudança organizacional</b>	<b>Ocorrência</b>
	Abertos à mudança em seu ambiente de trabalho	25%
	Abertos à mudança em seu ambiente de trabalho com ressalvas	58%
	Resistentes à mudança em seu ambiente de trabalho	17%
	<b>Ressalvas</b>	<b>Ocorrência</b>
	A mudança deve ser feita baseada em uma boa comunicação entre chefia e subordinados	25%
	Não pode haver mudanças impostas pela administração	16,6%
	Autonomia para decidir pela mudança	8,3%
	A mudança deve vir precedida de treinamento/capacitação	8,3%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

**Quadro 17: Quadro-resumo das respostas sobre continuidade das ações administrativas após mudança de gestão**

<b>Opiniões dos Técnico-administrativos</b>	<b>Tópico: Continuidade das ações administrativas</b>	<b>Ocorrência</b>
	Acreditam que há	27%
	Acreditam que há com limitações	20%
	Acreditam que não há	53,3%
	<b>Limitações na continuidade das ações administrativas</b>	<b>Ocorrência</b>
	Mudanças em algumas ações e continuidade em outras	27%
	Depende da gestão	13,3%
Preserva a rotina natural do Campus Itabira	13,3%	
<b>Opiniões dos Docentes</b>	<b>Tópico: Continuidade das ações administrativas</b>	<b>Ocorrência</b>
	Acreditam que há	33,3%
	Acreditam que há com limitações	33,3%
	Acreditam que não há	25%
	<b>Limitações na continuidade das ações administrativas</b>	<b>Ocorrência</b>
	Mudanças em algumas ações e continuidade em outras	16,6%
	Depende da gestão	16,6%
Preserva a rotina natural do Campus Itabira	8,3%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

**Quadro 18: Quadro-resumo das respostas dos técnico-administrativos sobre tópicos concernentes aos objetivos da pesquisa**

<b>Tópico: Comunicação nos setores do Campus Itabira</b>	<b>Ocorrência</b>
Comunicação do setor de trabalho é eficaz	26,6%
Comunicação do setor de trabalho é ineficaz	60%
Comunicação entre setores é eficaz	26,6%
<b>Aspectos Negativos da comunicação no Campus Itabira</b>	<b>Ocorrência</b>
Desinteresse em comunicar as atividades do setor para a comunidade acadêmica	26,6%
Comunicação fica retida a alguns grupos internos	20%
Falsas expectativas entre chefia e subordinados	6,6%
<b>Tópico: Aprendizado organizacional nos setores</b>	<b>Ocorrência</b>
Aprendizado satisfatório	7%
Aprendizado insatisfatório	33%
Não responderam	60%
<b>Formas de Sistematização do aprendizado</b>	<b>Ocorrência</b>
Um colega de trabalho passa o aprendizado/treinamento para outro colega	33,3%
Conversas rotineiras	13,3%
Correio eletrônico	6,6%
<b>Tópico: Capacitação/treinamento no Campus Itabira</b>	<b>Ocorrência</b>
Capacitação/treinamento satisfatório	20%
Capacitação/treinamento satisfatório com restrições	20%
Capacitação/treinamento insatisfatório	60%
<b>Pontos de insatisfação</b>	<b>Ocorrência</b>
Foco apenas nos ambientes administrativos e financeiros (muito setoriais e específicas)	20%
Quantidade de capacitações/treinamentos insuficientes	20%
Resolvem apenas demandas pontuais e de curto prazo	6,6%
Capacitações internas muito genéricas para os setores	6,6%
Falta de critérios e de Gestão por Competência	6,6%
Lapso temporal entre as capacitações realizadas e as demandas apresentadas	6,6%
Não tem sido muito frequentes	6,6%
A UNIFEI não oferece muitas capacitações necessárias nos setores	6,6%
<b>Tópico: Alteração da realidade do trabalho por meio de uma visão compartilhada entre os colegas de trabalho</b>	<b>Ocorrência</b>
Acreditam que é possível	80%
Acreditam que não é possível	13%
Não responderam	7%
<b>Tópico: Existência de Autonomia para executar as tarefas operacionais</b>	<b>Ocorrência</b>
Acreditam que há autonomia	53,3%
Acreditam que a autonomia é limitada	33,3%
Acreditam que não há autonomia	13,3%
<b>Tópico: Incentivos e compensações aos servidores por desempenho</b>	<b>Ocorrência</b>
Acreditam que os incentivos/compensações melhorariam o desempenho	66,6%
Acreditam que os incentivos/compensações melhorariam o desempenho com ressalvas	6,6%
Não acreditam que os incentivos/compensações melhorariam o desempenho	26,6%
<b>Tipos de incentivos e compensações apontadas</b>	<b>Ocorrência</b>
Reconhecimento pelo trabalho desempenhado	26,6%
Dias extras de folga	20%
Mais ofertas de capacitações	20%
Maior quantidade de funções gratificadas	20%
Melhores condições de trabalho	6,6%

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Em suma, 73,3% dos técnico-administrativos e 75% dos docentes entrevistados demonstraram ser favoráveis à implementação de uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard*, desde que algumas condições sejam consideradas, tais como: apoio da chefia e abertura para diálogo no processo de mudança; a ferramenta deve ser construída em conjunto com os servidores que executam tarefas operacionais; cada setor deve ter liberdade para decidir sobre o uso de ferramentas de gestão; há necessidade de melhorar as políticas de capacitação/treinamento do Campus Itabira; além da comunicação nos setores e entre eles.

## **6 Considerações finais**

A pesquisa que deu origem a esta dissertação se predispôs a levantar os fatores influenciadores e as implicações de se implementar uma ferramenta de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard* no setor de extensão da UNIFEI – Campus Itabira. Com a finalidade de se alcançar o principal objetivo proposto, foi feita também a descrição da situação da Coordenação de Extensão do Campus Itabira e das atividades extensionistas que têm sido praticadas.

### **6.1 O Campus Itabira**

A pesquisa apresentou o Campus Itabira como um dos resultados da expansão das universidades federais por meio da implementação do REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), nos anos 2000. Dessa forma, o Campus Itabira ainda está em processo de crescimento e de definição da sua estrutura, institucionalização e mesmo de uma cultura organizacional mais consolidada. Essas características geram um contraste e, por vezes, conflitos entre os dois campi, visto que o Campus Itajubá surgiu da centenária EFEI (Escola Federal de Engenharia de Itajubá), detém os três conselhos mais importantes da universidade e representa a matriz do Campus Itabira.

O que se destaca como considerável e positivo em relação ao Campus Itabira é que ele, por ser um campus novo, é também um ambiente mais propício à implementação de novas ideias, de novas formas de gerir uma universidade, do uso de metodologias inovadoras ou mesmo da implementação de ferramentas de gestão com o *Balanced Scorecard*. O fato de não se constituir de institutos – ele próprio é visto como um instituto pelo Campus Sede – e nem de departamentos, permite maior flexibilidade entre cursos e disciplinas, menos conflitos de interesse entre departamentos. Com menos de 8 anos de funcionamento, esse ainda parece ser o momento de se criar uma cultura organizacional nos setores, mais voltados para uma gestão universitária nos moldes do gerencialismo preconizado nos anos 1990 por Bresser-Pereira. No entanto, há a necessidade de uma chefia que se atente para isso, caso contrário os “velhos vícios” da gestão pública universitária brasileira tendem a prosperar, à medida que o campus cresça, aumentando as dificuldades de se implementar ferramentas de desempenho da gestão estratégica.

## 6.2 A Extensão no Campus Itabira

Na universidade brasileira é notório que a extensão universitária recebe pouco fomento ao desenvolvimento de suas atividades, tanto por parte dos órgãos reguladores da educação superior quanto internamente, por parte das instituições (ANDRADE; MAZZILLI; SILVA, 2010). Isso é perceptível na UNIFEI pelos poucos recursos destinados ao setor de extensão – informação já apontada no capítulo 4 – e pela diretriz de previsão orçamentária do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que dá prioridade a atividades de ensino, seguidas das de pesquisa e, por último, as de extensão, em caso de escassez de recursos.

Por meio da coleta de dados nos arquivos da Coordenação de Extensão, análise de documentos institucionais e de entrevistas com os docentes, foi possível apontar os seguintes problemas no setor de extensão que devem ser considerados nas construções dos *scorecards*. Alguns desses problemas podem ser solucionados internamente e outros são dependentes de vontade governamental e, por isso, não devem ser enfatizados nos *scorecards*. Assim, tem-se:

- Dificuldade de se definir o que é extensão;
- A extensão é dependente de leis/normas, às vezes obsoletas e conflitantes entre si;
- A Coordenação de Extensão é muito dependente do Campus Itajubá em relação a recursos e à imposição de normas;
- Há poucas bolsas de extensão;
- Dependência de recursos internos da UNIFEI para fornecimento de bolsas de extensão aos discentes;
- Há pouca parceria com a iniciativa privada;
- Ausência de articulação da extensão com o ensino e com a pesquisa;
- As ações de extensão não impactam a comunidade externa como deveriam, ficando muito restritas à comunidade acadêmica;
- Ausência de um sistema de monitoramento, controle e avaliação das atividades extensionistas;
- Inexistência de um Conselho de Extensão que se responsabilize pela elaboração de uma Política de Extensão para o Campus Itabira;
- Ausência de uma plataforma de TI que atenda às demandas da extensão;

- Necessidade de melhorar e uniformizar a comunicação entre a Coordenação de Extensão e seus usuários;
- A meta n. 12.7 do atual Plano Nacional de Educação ainda não está sendo cumprida;
- Ausência de incentivos para que os técnico-administrativos participem de atividades de extensão;
- Ausência de produção acadêmica de cunho científico na área de extensão.

### **6.3 *Balanced Scorecard* de sucesso na Coordenação de Extensão do Campus Itabira**

A literatura sobre o *Balanced Scorecard* aponta características desta ferramenta que podem favorecer sua implementação em organizações públicas, como o caso específico da Coordenação de Extensão no Campus Itabira. São elas:

*Desempenho que não visa ao lucro:* O BSC foi pensando devido à constatação de que focar apenas em desempenho financeiro não se apresentava mais satisfatório para as empresas. Segundo os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997, p. 3), “a capacidade de mobilização e exploração de ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis”. Dessa forma, o BSC passou também a ser ideal para organizações que não visam ao lucro, pois a perspectiva financeira não se encontra como foco principal, apenas se relaciona, de forma mútua e complementar, com outras perspectivas dos *scorecards*.

*Flexível e adaptável:* Northcott e Taulapapa (2012) realizaram uma pesquisa sobre o uso do BSC em organizações públicas e descobriram que um dos fatores-chaves para uma implementação de sucesso é o de modificar o BSC para encaixá-lo às necessidades da organização. Uma das vantagens do BSC é que os *scorecards* podem ser adaptáveis para a situação real da companhia – tanto sua posição no mercado quanto sua organização interna (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

*Favorece o processo de mudança:* Como a construção dos *scorecards* é feita por meio de um trabalho em conjunto entre gestores e envolvidos no ambiente operacional, isso favorece a maior aceitação dos *scorecards* e a aceitação da mudança que o BSC pode trazer. Nas palavras de Olve, Roy e Wetter (2001, p. 42), “Os empregados terão mais compreensão e estarão mais bem motivados e, assim, mais abertos para mudarem e fortes para implementarem as decisões da companhia”.

*Melhora a comunicação, autonomia e aprendizado:* O BSC comunica a estratégia e a missão de um negócio e de que forma ele está indo. Ao fazer isso, o BSC incentiva a autonomia dos envolvidos nas atividades operacionais e contribui com o aprendizado, pois desenvolve um entendimento melhor da relação entre o que cada um faz e o quanto a organização prospera (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

Nos capítulos 2 e 3 do presente trabalho, foram apresentados, nos Quadros 1 e 6, princípios seguidos por organizações que implementaram um BSC de sucesso, além dos requisitos para tal e as situações necessárias em universidades públicas para que isso também pudesse ser efetivado. Como desfecho da pesquisa, foi utilizada a coluna que trata dos requisitos nas universidades para um BSC de sucesso, com a finalidade de apontar se o Campus Itabira ou mesmo a Coordenação de Extensão possuem esses requisitos e qual contexto deveria haver para o êxito desta ferramenta de gestão. Dessa forma, pelo Quadro 19, a seguir, foi possível confirmar que alguns desses requisitos são ausentes no Campus Itabira/Coordenação de Extensão, mas que a maioria se encontra parcialmente ausente, evidenciando que há aspectos positivos que condizem com os princípios apresentados por Kaplan e Norton (2001).

No entanto, deve-se levar em consideração que, muitas vezes, a resposta “parcialmente” considera a heterogeneidade dos setores no Campus Itabira, um caráter que foi apontado nas entrevistas, com diversidade de opiniões e discordâncias em alguns itens elencados, tais como: comunicação, liderança, capacitação e autonomia. Nesses casos, Estratégias Desconexas podem existir nos setores do Campus Itabira, com resultados até satisfatórios em relação aos propósitos dos setores, pois trata-se de estratégias mais diretas e desvinculadas da administração central. Diante de tanta heterogeneidade, a imposição de uma ferramenta de gestão única para todo o Campus Itabira correria grande risco de fracassar, por não contemplar as peculiaridades de cada setor. Como já mencionado no capítulo anterior, os técnico-administrativos no cargo de administradores no Campus Itabira poderiam ajudar cada setor a definir pela ferramenta de gestão mais apropriada, ou mesmo a construir seu próprio BSC, apenas com apoio institucional da alta administração, mas nunca de caráter impositivo.

Outra estratégia passível de existir nesse ambiente de interesses distintos e complexidades seria a estratégia “guarda-chuva”, em que a alta administração dá objetivos e metas únicas para o Campus Itabira, mas, ao mesmo tempo, dá liberdade para que cada setor decida qual é a melhor forma de se alcançá-los. Esses objetivos e metas poderiam ser

apresentados por meio do Planejamento Estratégico que ainda não começou a ser elaborado e que, por isso, apresenta-se como fator negativo na implementação do BSC.

Por fim, conclui-se que há a possibilidade de implementar a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* no setor de extensão do Campus Itabira, desde que exista um Planejamento Estratégico prévio e que a decisão de implementação parta do próprio setor. Assim, todos da Coordenação de Extensão poderão trabalhar em conjunto para a construção do Mapa Estratégico e dos *scorecards*, sem intervenção e imposição da direção do Campus. Os problemas recorrentes na Coordenação de Extensão poderão ser considerados na construção dos *scorecards* e amenizados, à medida que a implementação dessa ferramenta de gestão estratégica vá se efetivando. Dessa forma, haverá um estímulo à manutenção do *Balanced Scorecard* da Extensão, independentemente da troca de gestores, além de clareza dos propósitos da extensão universitária no Campus Itabira a curto, médio e longo prazos.

**Quadro 19: Requisitos para um BSC de sucesso no Campus Itabira/Coordenação de Extensão**

<b>Requisitos nas universidades para um BSC de sucesso</b>	<b>Há no Campus Itabira/Coordenação de Extensão?</b>	<b>Formas de contextualização da ferramenta BSC no Campus Itabira/Coordenação de Extensão</b>
Missão e Visão já estabelecidas e reconhecidas	<b>Não.</b> Pois nem o campus Itabira e nem a Coordenação de Extensão possuem Planejamento Estratégico.	Necessário elaborar um Planejamento Estratégico.
Estratégias definidas	<b>Não.</b> Não há nada claro ou documentado sobre a definição de estratégias por parte da gestão do Campus ou da Coordenação de Extensão.	Necessário elaborar uma Política de Extensão para o Campus Itabira ou pensar em conjunto sobre a construção de um Mapa Estratégico e, conseqüentemente, dos <i>scorecards</i> .
Uma chefia que consiga integrar e coordenar de forma coesa o Planejamento Estratégico da instituição às ações individuais. Autonomia dos técnico-administrativos em suas atividades operacionais nos seus setores de atuação.	<b>Parcialmente.</b> Inexistência de Planejamento Estratégico. Nem todos concordam que haja liderança ou autonomia para realizar atividades em seu setor de atuação.	Necessário elaborar um Planejamento Estratégico. Garantir maior autonomia para tomada de decisões em alguns setores do Campus Itabira.
Comunicação eficaz e conexão entre as ações individuais.	<b>Parcialmente.</b> No Campus Itabira como um todo a comunicação é ruim, mas há setores que se comunicam bem.	Necessário melhorar a comunicação intra e entre setores para aumentar a sinergia nas ações desempenhadas por cada setor. O BSC pode ajudar a melhorar a comunicação.
Comunicação, capacitação/treinamento eficazes.	<b>Não.</b> Comunicação nem sempre eficaz e há falta de critérios e planejamento para haver capacitações eficazes.	Estabelecer uma política de Gestão por competências e planejamento para as capacitações. Melhorar a comunicação.
Avaliação do desempenho individual do servidor.	<b>Parcialmente.</b> Existe somente para cumprir com as legislações durante o Estágio Probatório e para o alcance de Progressões na carreira dos servidores.	Construção de <i>scorecards</i> pessoais.
Compensações e formas eficazes de incentivo.	<b>Não.</b> As compensações por meio de FG entre os TAE's são feitas sem critérios claros. Não há incentivos para o servidor melhorar o desempenho.	Estudar em conjunto formas de compensar um melhor desempenho do servidor público, dentro das limitações da universidade e de seus interesses institucionais.
Orçamento de curto, médio e longo prazos equilibrados.	<b>Não.</b> Dependência de recursos governamentais, incertezas orçamentárias e poucos recursos para a Coordenação de Extensão. Falta de um Planejamento Estratégico que vincule o orçamento da Coordenação de Extensão.	Necessário pensar em um plano orçamentário para atender as demandas anuais da extensão e outras formas de captação de recursos, como por exemplo: Editais externos e parcerias com a iniciativa privada. O orçamento deve estar conectado à estratégia a ser seguida.
Sistema de <i>feedback</i> eficaz, comunicação.	<b>Parcialmente.</b> É realizado por meio de	O <i>feedback</i> precisa ser regular e com critérios mais

	conversas entre chefia e subordinados. Em alguns setores, há dissonâncias nas informações passadas.	definidos. O BSC pode ajudar nesse sentido.
Motivação e sistema de aprendizagem organizacional.	<b>Parcialmente.</b> Não há política de motivação para o servidor e a aprendizagem organizacional acontece muito informalmente no ambiente operacional	Estudar em conjunto formas de motivar o servidor e de melhorar o aprendizado organizacional. No último caso, o BSC poderia ser muito útil.
Trabalho em equipe e coordenação das mudanças.	<b>Parcialmente.</b> O trabalho em equipe foi apontado como fator motivador, mas houve queixa de implementação de mudança sem uso do diálogo e sem estabelecer um ambiente mais confortável para tal.	Nenhuma mudança pode ser imposta pela chefia, sem antes passar por reflexões, planejamento e conversas entre os envolvidos.
Abordagem fluída e baseada no trabalho em equipe.	<b>Parcialmente.</b> Nem sempre os processos de mudança no Campus Itabira ocorreram de maneira fluída e participativa. Houve queixas sobre imposição arbitrária de mudanças.	A chefia deve deixar clara a necessidade de mudança e que esta ao acontecer será positiva para todos. Convencer pelo argumento e nunca pela ameaça. Necessário, nesse caso, ser mais líder do que chefe.
Organização aberta à mudança cultural.	<b>Parcialmente.</b> A mudança cultural organizacional requer tempo e apoio da chefia. Mas os servidores se mostraram abertos à mudança desde que ela não seja imposta, mas planejada e dialogada.	Necessidade de haver um sistema gerencial para implementação da mudança.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

#### **6.4 Limitações da pesquisa**

A presente pesquisa apresenta limitações de ordem conceitual e metodológica. A limitação conceitual diz respeito à escassez de estudos e publicações sobre a implementação da ferramenta *Balanced Scorecard* em universidades públicas brasileiras. Tanto teorias sobre o BSC quanto sobre gestão estratégica nas universidades são mais encontradas em publicações estrangeiras, notadamente norte-americanas, do que nacionais. Especificamente sobre implementações de *Balanced Scorecard* nas universidades, as poucas publicações disponíveis referem-se a propostas de implementação em universidades públicas, mas não sobre estudos de caso em que tais implementações foram realmente possíveis de acontecer.

As limitações metodológicas, por sua vez, referem-se aos elementos amostrais escolhidos pela pesquisadora. Embora a pesquisa focalize a implementação do BSC na Coordenação de Extensão do Campus Itabira, não foi possível entrevistar apenas servidores técnico-administrativos da respectiva coordenação, devido à escassez de servidores neste setor. Assim, a pesquisadora optou por realizar entrevistas com servidores de vários setores do Campus Itabira para saber a opinião deles sobre diversos tópicos concernentes à viabilidade de se implementar uma ferramenta gerencial da gestão privada no Campus Itabira. Outro problema metodológico apresentado foi a dificuldade de alcançar a saturação teórica nas entrevistas, visto que, devido à diversidade de servidores técnico-administrativos entrevistados, as respostas foram variadas e ricas; no entanto, a pesquisadora não teve tempo hábil para entrevistar mais servidores do Campus Itabira com a finalidade de superar esta limitação.

#### **6.5 Sugestões para futuras pesquisas**

A presente pesquisa foi executada em um campo teórico e organizacional muito rico e plural, como o das universidades públicas, extensão universitária e administração estratégica. Dessa forma, durante o percurso da pesquisa, foi possível perceber a carência de mais estudos relacionados a tais campos do saber. Assim, este tópico apontará algumas sugestões da pesquisadora para mais estudos ou pesquisas futuras, com o objetivo de enriquecer trabalhos semelhantes ao que foi desenvolvido.

Em primeiro lugar, caso o BSC seja de fato implementado na Coordenação de Extensão, possível futura Diretoria de Extensão, os requisitos de um BSC de sucesso poderiam ser contestados ou confirmados na prática organizacional de uma universidade

pública. Isso poderia se configurar em um estudo de caso sobre a tentativa de se implementar o *Balanced Scorecard* dentro desse contexto, tornando-se um complemento empírico da presente pesquisa.

Outras sugestões seriam estudos sobre liderança e motivação no Campus Itabira ou, mais genericamente, dentro de universidades públicas; formas de compensar o servidor público e as implicações na administração pública; cultura organizacional nos Campi Itajubá e Itabira, ou mesmo em outros Campi Avançados frutos do REUNI. Além disso, como a comunidade externa não foi ouvida nas entrevistas, seria interessante conhecer de que forma a comunidade itabirana enxerga a presença da UNIFEI na cidade, por meio da extensão universitária, visto que, por ser uma cidade de tradição minerária, a tendência é acreditar que as iniciativas são passageiras e voltadas para a exploração e/ou o enriquecimento de poucos.

Por fim, como a definição de universidade tem sido um processo construído há séculos, poderia haver estudos sobre as finalidades da universidade brasileira no século XXI e as dificuldades de se articular a extensão com o ensino e com a pesquisa, nas universidades brasileiras.

## REFERÊNCIAS

AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; MINTZBERG, Henry. *Safári de Estratégia – Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico*. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ANDRADE, Sandra Mara Santos; MAZZILLI, Sueli; SILVA, Franciele J. Gazola da. Extensão universitária como prática formativa e projeto institucional: um olhar a partir da pedagogia universitária. In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EM AMÉRICA DEL SUR. *Anales...* Mar Del Plata, 2010, p. 1-9. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97019/EXTENS%C3O%20UNIVERSIT%C1RIA%20COMO%20PR%C1TICA%20FORMATIVA%20E%20PROJETO%20INS%20T.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 1º ago. 2016.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, jul./ago. 1996.

BRASIL. *Lei 3.232 de 05 de janeiro de 1917*. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1910-1919/lei-3232-5-janeiro-1917-572548-publicacaooriginal-95705-pl.html>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988.

BRASIL. *Lei 8.878 de 11 de maio de 1994* (Dispõe sobre a concessão de anistia nas condições que menciona). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8878.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8878.htm)>. Acesso em: 1º ago. 2016.

BRASIL. *Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996* (Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional).

BRASIL. *Lei 10.435 de 24 de abril de 2002*. Dispõe sobre a transformação da Escola Federal de Engenharia de Itajubá em Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10435.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10435.htm)>. Acesso em: 27 fev. 2016.

BRASIL. *Lei 11.180 de 23 de setembro de 2005*. Institui o Programa de Educação Tutorial – PET e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/L11180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11180.htm)>. Acesso em: 9 abr. 2016.

BRASIL. *Decreto 7.234 de 19 de julho de 2010*. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm)>. Acesso em: 9 abr. 2016.

BRASIL. *Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei 7.596, de 10 de abril de 1987 e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm)>. Acesso em: 9 abr. 2016.

BRASIL. *Lei 13.005 de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE (2014 - 2024) e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/13005.htm)>. Acesso em: 9 abr. 2016.

- CASARTELLI, Alam de Oliveira; ROCHA, Josilene Martins. Análise do processo de implantação do *Balanced Scorecard (BSC)* em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina*. Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 268-290, set. 2014.
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. Garbage Can Model of Organization Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, n. 1, p. 1-25, march 1972.
- COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista; SAMPIERI, Roberto Hernández. *Metodologia de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2012.
- COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista; SAMPIERI, Roberto Hernández. *Metodologia de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO DO CAMPUS ITABIRA. Itabira, 2016. Documentos internos disponíveis para consulta na instituição.
- COSTIN, Claudia. Administração Pública. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DA UNIFEI. Itajubá, 2016. Documentos internos disponíveis para consulta na instituição.
- DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DO CAMPUS ITABIRA. Itabira, 2016. Documentos internos disponíveis para consulta na instituição.
- DIRETORIA DE PESSOAL DA UNIFEI. Itajubá, 2016. Documentos internos disponíveis para consulta na instituição.
- ESTRADA, J. S. *Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública*. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- FELIX, Patrícia do Prado; FELIX, Rozelito; TIMÓTEO, Rafael. *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas*. *Revista do Serviço Público*. Brasília v. 62, n. 1, p. 51-74, jan./mar. 2011.
- FLICK, UWE. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Trad. Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. *Avaliação Nacional da Extensão Universitária*. Brasília: MEC/SESU; Paraná: UFPR; Ilhéus/BA: UESC, 2001. (Coleção Extensão Universitária; v. 3)
- FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. *Extensão Universitária: Organização e Sistematização*. Edson José Corrêa (Org.) Coordenação Nacional do FORPROEX. Belo Horizonte: Coopmed, 2007. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/Colecao-Extensao-Universitaria/06-Organizacao-e-Sistematizacao/Organizacao-e-Sistematizacao.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2016.
- FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. *Política Nacional de Extensão Universitária (2012)*. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/2012-07-13-Politica-Nacional-de-Extensao.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2015.
- FORMOSO JÚNIOR, A.; NOGUEIRA, José Marcelo Maia; PERDICARIS, Priscilla. Limites e desafios do uso do BSC em organizações públicas: o caso da Prefeitura de Porto Alegre. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. *Painéis...* Brasília/DF, 2009
- FREIRE, Paulo. *Extensão ou Comunicação?* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1971.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- HARDY, C.; LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; ROSE, J. Strategy formation in the university setting. *Review of Higher Education*, v. 6, n 4, p. 407-433, 1983.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas Estratégicos – Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização Orientada para a Estratégia – Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert; TORRES, Maria Candida. *Gestão Estratégica*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- MEYER JR, Victor. Planejamento Universitário: Ato Racional, Político ou Simbólico – Um estudo de universidades brasileiras. *Revista Alcance*. v. 12, n. 3. p. 373-389, set./dez. 2005.
- MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five P's for Strategy. *California Management Review*, Fall, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.
- MOE, T. M. The politics of structural choice: toward a theory of public bureaucracy. In: WILLIANSO, O. *Organizational Theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford University Press, 1980.
- NORTHCOTT, Deryl; TAULAPAPA, Tuivaiti Ma'amora. Using the *balanced scorecard* to manage performance in public sector organizations – Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, v. 25, n. 3, p. 166-191, 2012.
- OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”*. Trad. Maria Cristina da Costa Müller. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PAULA, João Antonio de. A extensão universitária: história, conceito e propostas. *Revista Interfaces*, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/proex/revistainterfaces/index.php/IREXT/article/view/5/pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2016.
- PEREIRA, José Matias. *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANTOS, Boaventura de Souza. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Coleção Questões da nossa época, v. 11)
- SERRA, Fernando; TORRES, Maria C.S.; TORRES, A.P. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Reichman L. Affonso Editores, 2004.
- SETOR DE ALMOXARIFADO E PATRIMÔNIO DO CAMPUS ITABIRA. Itabira, 2016. Documento interno disponível para consulta na instituição.

SOBRINHO, José Dias. Educação Superior: Flexibilização e regulação ou avaliação e sentido público. In: MANCEBO, Deise et al. (Orgs). *Políticas e gestão da educação superior: Transformações recentes e debates atuais*. São Paulo: Xamã; Goiânia: Alternativa, 2003.

SOUZA, Ana Luiza Lima. *A história da Extensão Universitária*. Campinas, SP: Alinea, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Estatuto da UNIFEI* (Dezembro/2015). Disponível em: <<http://unifei.edu.br/files/anexos/Estatuto%20da%20UNIFEI%20-%20Oficial%20-%202015.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Norma de Avaliação para Progressão e Promoção na Carreira de Magistério Superior*. Disponível em: <<https://www.unifei.edu.br/file/26850/download?token=m8J-NizT>>. Acesso em: 1º ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Norma de Programa de Bolsa de Extensão para alunos da Universidade Federal de Itajubá*. Disponível em: <[https://www.unifei.edu.br/files/09-03-2016%20-%20NORMA%20-ALTERA%C3%87%C3%83O%20-%20PROGRAMA%20DE%20BOLSA%20EXTENS%C3%83O\\_%20PROEX-%20CEPEAd%20pdf.pdf](https://www.unifei.edu.br/files/09-03-2016%20-%20NORMA%20-ALTERA%C3%87%C3%83O%20-%20PROGRAMA%20DE%20BOLSA%20EXTENS%C3%83O_%20PROEX-%20CEPEAd%20pdf.pdf)>. Acesso em: 1º ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Norma para Auxílio-Extensão*. Disponível em: <<http://www.unifei.edu.br/files/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Norma%20de%20Auxilio%20Extens%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Norma para Registro de Atividades de Extensão e Emissão de Certificados e Declarações da Pró-Reitoria de Extensão da UNIFEI*. Disponível em: <<http://www.unifei.edu.br/files/Norma%20Curta%20Dura%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Norma para regulamentação das relações entre a Universidade Federal de Itajubá e suas Fundações de Apoio*. Disponível em: <[http://www.unifei.edu.br/files/01-07-2015%20-%20NORMA%20PARA%20REGULAMENTA%C3%87%C3%83O%20DAS%20RELA%C3%87%C3%95ES%20ENTRE%20A%20UNIFEI%20E%20SUAS%20FUNDA%C3%87%C3%95ES%20DE%20APOIO\\_1.pdf](http://www.unifei.edu.br/files/01-07-2015%20-%20NORMA%20PARA%20REGULAMENTA%C3%87%C3%83O%20DAS%20RELA%C3%87%C3%95ES%20ENTRE%20A%20UNIFEI%20E%20SUAS%20FUNDA%C3%87%C3%95ES%20DE%20APOIO_1.pdf)>. Acesso em: 9 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Planejamento Estratégico Institucional da UNIFEI* (2014-2018). Disponível em: <[https://www.unifei.edu.br/files/arquivos/acessoinformacao/relgestao/planejamento\\_estrategico\\_institucional.pdf](https://www.unifei.edu.br/files/arquivos/acessoinformacao/relgestao/planejamento_estrategico_institucional.pdf)>. Acesso em: 9 abr. 2016.

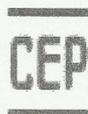
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI* (2015–2018). Disponível em: <<http://www.unifei.edu.br/files/anexos/PDI.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Projeto Pedagógico Institucional*. PDI (2015 – 2018). Disponível em: <<http://www.unifei.edu.br/files/anexos/PDI.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. *Regimento Geral da UNIFEI*. Disponível em: <[http://www.unifei.edu.br/files/REGIMENTO%20GERAL\\_0.pdf](http://www.unifei.edu.br/files/REGIMENTO%20GERAL_0.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## ANEXO: Parecer Consubstanciado do CEP



Comitê de Ética em Pesquisa  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
VIÇOSA - UFV



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Um Olhar Estratégico do Balanced Scorecard sobre a extensão universitária do Campus Itabira

**Pesquisador:** Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 55435516.8.0000.5153

**Instituição Proponente:** Instituto de Ciências Humanas Florestal

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.572.876

#### **Apresentação do Projeto:**

Conforme parecer anterior.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Conforme parecer anterior.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Apresentados de acordo com a Resolução CNS 466/2012.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Projeto cumpre as exigências da Resolução CNS 466/2012.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Apresentados adequadamente conforme exigência das pendências.

#### **Recomendações:**

Quando da coleta de dados, o TCLE deve ser elaborado em duas vias, rubricado em todas as suas páginas e assinado, ao seu término, pelo convidado a participar da pesquisa ou responsável legal, bem como pelo pesquisador responsável, ou pessoa(s) por ele delegada(s), devendo todas as assinaturas constar na mesma folha.

Não é necessário apresentar os TCLEs assinados ao CEP/UFV. Uma via deve ser mantida em

**Endereço:** Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes

**Bairro:** Campus Universitário

**CEP:** 36.570-900

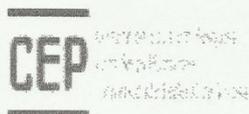
**UF:** MG

**Município:** VICOSA

**Telefone:** (31)3899-2492

**E-mail:** cep@ufv.br

Continuação:



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
VIÇOSA - UFV



Continuação do Parecer: 1.572.876

arquivo pelo pesquisador e a outra é do participante da pesquisa.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Aprovado

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site [www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos.

Projeto analisado durante a 3ª reunião de 2016, realizada no dia 09 de maio de 2016.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_682905.pdf	20/05/2016 15:35:37		Aceito
Outros	carta_Resposta_2.docx	20/05/2016 15:34:31	Martinelly Vieira Martins	Aceito
Outros	Modelo_Carta_Resposta.odt	17/05/2016 14:03:11	Martinelly Vieira Martins	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	20/04/2016 16:43:58	Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa	Aceito
Outros	roteiro_de_entrevistas.docx	14/04/2016 22:16:10	Martinelly Vieira Martins	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_de_pesquisa.docx	14/04/2016 22:13:55	Martinelly Vieira Martins	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	autorizacao.pdf	28/03/2016 19:13:15	Martinelly Vieira Martins	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	28/03/2016 19:09:05	Martinelly Vieira Martins	Aceito

**Situação do Parecer:**

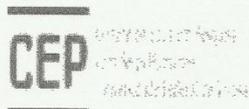
Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes  
Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-900  
UF: MG Município: VICOSA  
Telefone: (31)3899-2492 E-mail: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br)

Continuação:



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
VIÇOSA - UFV



Continuação do Parecer: 1.572.876

VICOSA, 03 de Junho de 2016

---

**Assinado por:**  
**HELEN HERMANA MIRANDA HERMSDORFF**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes  
**Bairro:** Campus Universitário **CEP:** 36.570-900  
**UF:** MG **Município:** VICOSA  
**Telefone:** (31)3899-2492 **E-mail:** cep@ufv.br

Página 03 de 03

## APÊNDICES

### Roteiros de entrevistas estruturadas aprovados pelo do Comitê de Ética da Universidade Federal de Viçosa.

#### **Apresentação:**

Prezados(as) Senhores(as),

Na condição de servidora da Coordenação de Extensão da UNIFEI e aluna do curso de Mestrado em Administração Pública – PROFIAP, estou elaborando pesquisa visando a analisar a viabilidade da profissionalização da gestão das ações de extensão na Universidade por meio da implementação da ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard*. Visando a tornar efetivo o trabalho, solicito sua valiosa colaboração ao aceitar participar desta entrevista.

#### **Entrevista estruturada: Docentes do Campus Itabira**

1. Qual é a sua concepção de extensão universitária no que se refere a conceito, características e finalidades da extensão no Campus Itabira?
2. Quais costumam ser as suas motivações para participar de atividades de extensão?
3. O(A) Sr(a) tem estado satisfeito(a) com o desempenho da Gestão do setor de extensão no Campus Itabira? Se não, quais sugestões o(a) Sr(a) gostaria de dar para melhorá-la?
4. O(A) sr(a) acredita que a introdução de ferramentas da gestão privada na universidade pública poderia melhorar o desempenho dos docentes e da extensão? Senão, quais seriam as dificuldades de implementação dessas ferramentas?
5. A direção do Campus costuma apoiar a implementação de novas ferramentas gerenciais no ambiente de trabalho para alcance de metas e cumprimento de objetivos? Dê exemplos.
6. Quais atitudes ou reações o(a) Sr(a) costuma ter quando enfrenta situações de mudança no seu ambiente de trabalho provindas da alta administração?
7. Quais medidas a administração costuma tomar para que os servidores possam se adaptar a novas mudanças? Elas costumam ser eficazes?
8. O(a) Sr(a) percebe quando da alternância da gestão do Campus o interesse da nova gestão empossada de dar prosseguimento às ações, planos e projetos administrativos da gestão anterior?

### **Entrevista estruturada:** Técnico-administrativos do Campus Itabira

1. Qual é a sua concepção de extensão universitária no que se refere a conceito, características e finalidades da extensão no Campus Itabira?
2. Quais costumam ser as suas motivações para participar de atividades de extensão?
3. O(A) sr(a) acredita que a introdução de ferramentas da gestão privada na universidade poderia melhorar o desempenho dos técnico-administrativos e da extensão? Senão, quais seriam as dificuldades de implementação dessas ferramentas?
4. A sua chefia costuma utilizar alguma ferramenta de gestão que faz uso de indicadores para estabelecer metas a serem alcançadas e objetivos a serem cumpridos, além de monitorar o seu desempenho no alcance dessas metas e cumprimento desses objetivos?
5. Quando a alta administração apoia a implementação de novas ferramentas gerenciais no ambiente de trabalho, de que forma ela procura exercer a liderança para motivar os servidores a trabalharem em prol do sucesso dessa nova ferramenta?
6. Quais atitudes ou reações o(a) Sr(a) costuma ter quando enfrenta situações de mudança no seu ambiente de trabalho?
7. Quais medidas a administração costuma tomar para que os servidores possam adaptar a novas mudanças? Elas costumam ser eficazes?
8. O sr(a) acredita que a comunicação interna no Campus Itabira é eficaz e contribui para o seu aprendizado e desenvolvimento? Ou seja, de que forma vocês sistematizam o que aprenderam e procuram passar esse aprendizado aos demais?
9. O Sr(a) acredita ser possível alterar a realidade do trabalho em direção a um objetivo compartilhado entre os membros do seu ambiente de trabalho?
10. Os programas de capacitação planejados e realizados pela UNIFEI – Campus Itabira auxiliam no aumento do desempenho de seu setor de trabalho ou do Campus Itabira como um todo?
11. O(A) sr(a) acredita que a chefia costuma lhe dar alguma autonomia para tomada de decisão nas suas atividades operacionais? Senão, até que ponto o Sr (a) acredita que isso poderia ser possível?
12. O (A) Sr(a) acredita que se houvesse algum tipo de compensação aos servidores pelo seu desempenho, isso os ajudaria a focarem nos resultados da UNIFEI – Campus Itabira?
13. Quais compensações o(a) Sr(a) acredita ser possível de existir dada as peculiares da gestão pública?
14. O(a) Sr(a) percebe quando da alternância da gestão do Campus o interesse da nova gestão empossada de dar prosseguimento às ações, planos e projetos administrativos da gestão anterior?

**Entrevista estruturada:** Discentes do Campus Itabira

1. Qual é a sua concepção de extensão universitária no que se refere a conceito, características e finalidades da extensão no Campus Itabira?
2. Quais costumam ser as suas motivações para participar de atividades de extensão?
3. O(A) sr(a) acredita que a introdução de ferramentas da gestão privada na universidade poderia melhorar o desempenho da extensão? Senão, quais seriam as dificuldades de implementação dessas ferramentas?
4. O(a) Sr(a) percebe quando da alternância da gestão do Campus o interesse da nova gestão empossada de dar prosseguimento às ações, planos e projetos administrativos da gestão anterior?

## **Breve histórico e apresentação da UNIFEI e do Campus Itabira<sup>14</sup>**

A Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI foi fundada em 23 de novembro de 1913 por iniciativa pessoal de Theodomiro Carneiro Santiago, que tinha o intuito de fundar uma escola superior para a formação de engenheiros mecânicos e eletricitistas e cujo foco de ensino se voltasse para uma realidade mais prática da profissão.

No início, essa escola recebeu o nome de Instituto Eletrotécnico e Mecânico de Itajubá (IEMI), tendo sua primeira turma de formandos em 1917, ano em que os diplomas emitidos pelo Instituto passaram a ser reconhecidos oficialmente pelo Governo Federal, por meio do Art 9º da Lei n. 3.232 de 05/01/1917.

Na década de 1930, o curso do IEMI passou por reformulação para se equiparar à Escola Politécnica do Rio de Janeiro, tornando-se apenas um curso de engenheiros eletricitistas, e, com isso, teve seu nome alterado para Instituto Eletrotécnico de Itajubá (IEI). Naquele mesmo período, o fundador, Theodomiro Santiago, faleceu e o IEI passou a fazer parte do seu espólio, dando início a um período de problemas financeiros que só terminaram nos anos 1950. A solução partiu dos ex-alunos da turma de 1917, que constituíram a Fundação Instituto Eletrotécnico de Itajubá, que passaria a ser a proprietária e mantenedora da instituição.

Em 1956, a escola de engenharia foi federalizada e, em 1963, o curso foi desdobrado em dois independentes: engenharia mecânica e engenharia elétrica. Como consequência da mudança, em 1968, o IEI passou a ter a denominação de Escola Federal de Engenharia de Itajubá (EFEI), situação que permaneceu até 2002, quando a instituição se tornou universidade.

A grande expansão da EFEI se iniciou depois da LDB 9.394/96, período em que também se iniciou o processo de transformar a antiga Escola de Engenharia em universidade, sendo que, em 1998, a quantidade de cursos da EFEI saltou de dois para nove. Assim, em 24 de abril de 2002, por meio da sanção da Lei n. 10.435, assinada pelo Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, a EFEI foi transformada em universidade, com natureza jurídica de autarquia, e passou a se chamar Universidade Federal de Itajubá.

Já no governo do Presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010), foram criadas diversas políticas públicas de acesso ao ensino superior. Uma delas foi o REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), que permitiu a

---

<sup>14</sup> Informações extraídas do Plano de Desenvolvimento Institucional (2015 – 2018).

expansão da oferta de cursos de nível superior em todo o país e, com isso, a abertura de novos campi. Conseqüentemente, em 2008, iniciaram-se as atividades do Campus Avançado de Itabira, viabilizado a partir da assinatura do 1º Convênio de Cooperação Técnica e Financeira firmado entre a UNIFEI, a empresa Vale e a Prefeitura Municipal de Itabira. Nesse convênio, a Vale destinaria recursos para equipar os laboratórios dos nove cursos de engenharia que foram criados, enquanto a Prefeitura Municipal de Itabira doaria o terreno para a construção do novo campus e proveria a infraestrutura necessária para o funcionamento da UNIFEI – Campus Itabira.

### **Apresentação da UNIFEI e do Campus Itabira**

A Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) é regida por seu Estatuto, seu Regimento Geral e seus Regimentos Internos e específicos para Pró-Reitorias, Diretorias e Unidades Acadêmicas.

A estrutura da UNIFEI é multicampi, o que significa que ela pode criar campi, unidades administrativas, núcleos ou polos em outros locais da sua região de abrangência. Dessa forma, em 2008, a UNIFEI deu início à implantação do Campus Avançado de Itabira, distante 550 km do Campus Sede. No início, o futuro campus era apenas um terreno no Distrito industrial II de Itabira, sem benfeitoria alguma, tendo de funcionar provisoriamente nas dependências do Itec, gerenciado pelo Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social de Itabira (INDESI) e pertencente ao Serviço Social da Indústria (SESI). Essa situação permaneceu parcialmente até 2011 e foi encerrada no final de 2015, quando os dois prédios previstos no Projeto do Campus foram concluídos e a estrutura restante pôde ser finalmente transferida para o novo Campus.

Conforme o Quadro 20, percebe-se que a área territorial do Campus Itabira é maior do que a do Campus Itajubá, porém ainda menos explorada. Isso mostra o potencial de crescimento que o Campus Itabira possui e as boas perspectivas que a implantação de seu futuro Parque Tecnológico oferecem para o Município de Itabira.

**Quadro 20: Área Territorial dos campi da UNIFEI em 2015**

<b>Área Territorial</b>	<b>Campus Itajubá</b>	<b>Campus Itabira</b>
Campus em m2	372.518,65	604.000
Área construída em m2	80.188,25	12.335,00
Qtde de blocos / prédios	13 blocos 47 prédios	2 prédios

Fonte: Site da UNIFEI, 2016.

Sobre os recursos humanos da UNIFEI, ela possui, no total, 943 servidores, entre técnico-administrativos, docentes e anistiados<sup>15</sup>. De acordo com dados colhidos do Sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH, 2016), 20% dos técnico-administrativos da UNIFEI possuem curso superior completo, sendo que 40% deles já obtiveram grau de especialização. Não se inclui nesta afirmativa os anistiados, mesmo porque o Sistema de Recursos Humanos (SIGRH) não os considera no levantamento de dados. Como são trabalhadores mais antigos, muitos em processo de aposentadoria, nem todos têm formação compatível com a dos técnico-administrativos, o que leva à existência de três classes distintas de trabalhadores no Campus Itabira: docentes, técnico-administrativos e anistiados. Quanto aos docentes da UNIFEI, 78% deles possuem título de doutor e trabalham em regime de dedicação exclusiva. No quadro 21, seguem informações relacionadas ao quantitativo de servidores por campus.

**Quadro 21: Quantidade de servidores e anistiados do Campus Itajubá e Campus Itabira**

<b>Servidores</b>	<b>Campus Itajubá</b>	<b>Campus Itabira</b>	<b>Total</b>
Qtde de servidores Técnico-Administrativos em Educação	321	75	396
Qtde de servidores Docentes	334	141	475
Anistiados	0	72	72
<b>Total</b>	<b>655</b>	<b>216</b>	<b>943</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da Diretoria de Pessoal da UNIFEI, 2016.

Como a UNIFEI construiu sua reputação em cursos na área de engenharia, é natural que ela também procure seguir este direcionamento na implantação do Campus Itabira. No entanto, no final dos anos 1990, houve um movimento para a abertura de novos cursos e para a transformação da antiga escola de engenharia em universidade, que passou, posteriormente, a ser denominada UNIFEI. Embora ainda foque na área de ciências exatas, a UNIFEI oferece cursos de graduação em outras áreas, além das engenharias, tais como: Física (bacharelado e licenciatura), Química (bacharelado e licenciatura), Ciência da Computação, Matemática (bacharelado e licenciatura), Sistemas de Informação, Ciências Atmosféricas e Ciências Biológicas (licenciatura). Até o ano de 2015, havia 7.006 graduandos na UNIFEI, sendo a maioria matriculada no Campus Itajubá, além de 1780 pós-graduandos de Especialização, Mestrado e Doutorado, conforme mostram os quadros 22 e 23.

<sup>15</sup> Os anistiados da Vale são antigos empregados da Companhia Vale do Rio Doce que foram demitidos no governo Collor, mas “anistiados” no governo Itamar Franco, pela Lei n. 8.878/94. Somente após a emissão de Portarias do Ministério do Planejamento no governo Lula é que esses antigos empregados puderam retornar ao serviço público federal, mas na categoria de celetistas.

**Quadro 22: Quantidade de cursos e discentes matriculados na graduação no ano de 2015**

Graduação	Campus Itajubá	Campus Itabira	Total
Qtde de cursos	25	9	34
Total de discentes matriculados	5.087	1.919	7.006

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas – SIGAA, 2016.

**Quadro 23: Quantidade de cursos e discentes matriculados na pós-graduação no ano de 2015<sup>16</sup>**

Pós – Graduação Especialização Presencial Campus Itajubá		Pós – Graduação Especialização À Distância Vários Pólos		Pós - Graduação (Mestrado) Campus Itajubá		Pós - Graduação (Doutorado) Campus Itajubá	
Qtde de cursos	0	Qtde de cursos	4	Qtde de cursos	15	Qtde de cursos	5
Total de discentes matriculados	0	Total de discentes matriculados	915	Total de discentes matriculados	617	Total de discentes matriculados	248

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do SIGAA e *site* da UNIFEI.

De acordo com o IGC (Índice Geral de Cursos), os cursos da UNIFEI, na escala de 1 a 5, receberam conceito 4 em 2014; e os cursos de graduação do Campus Itabira receberam notas variando entre 3 e 4 no ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes), conforme mostram os quadros 24 e 25.

**Quadro 24: Resultado do IGC da UNIFEI**

Índices		
CI – Conceito Institucional:	4	2010
IGC – Índice Geral de Cursos:	4	2014
IGC – Contínuo:	3.5844	2014

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do *Site* do MEC

**Quadro 25: Nota do ENADE para os cursos de graduação do Campus Itabira no ano de 2014:**

Curso	Nota	CPC <sup>17</sup>
Engenharia da Mobilidade	4	3
Engenharia Ambiental	4	4
Engenharia da Computação	4	4
Engenharia de Controle e Automação	4	4
Engenharia de Materiais	4	3
Engenharia de Produção	4	3
Engenharia de Saúde e Segurança	4	3
Engenharia Elétrica	4	-
Engenharia Mecânica	4	3

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Ministério da Educação (e-MEC), 2016.

<sup>16</sup> Não existem cursos presenciais de pós-graduação nos níveis de Especialização, Mestrado ou Doutorado no Campus Itabira.

<sup>17</sup> O CPC é um indicador de qualidade que avalia os cursos superiores. Ele é calculado no ano seguinte ao da realização do Enade de cada área, com base na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e demais insumos, conforme orientação técnica aprovada pela CONAES

Além dos cursos elencados no Quadro 25, espera-se que o Campus Itabira, ao atingir seu ideal de 10 mil discentes, em um futuro não muito distante, também possa contemplar cursos de graduação em outras áreas. Assim, o Conselho Universitário (CONSUNI), reunido no dia 24 de novembro de 2014, emitiu a 18ª Resolução deliberando favoravelmente para que a UNIFEI pudesse enviar ao MEC Projeto de Criação de um Curso de Medicina no Campus Itabira. Vislumbra-se que este seja apenas o início da constituição de uma universidade plena, cada vez mais distante da imagem de escola de engenharia de Itajubá. Dentro desse contexto, o Campus Itabira, dadas as suas condições financeiras e geográficas, terá um grande papel a exercer nesse sentido.