

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL DE MESTRADO**

**PAULO JOSÉ SPONCHIADO**

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE MAPA ESTRATÉGICO COM  
ÊNFASE NA DIMENSÃO DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR COM CARACTERÍSTICAS COMUNITÁRIAS**

São Leopoldo  
2006

Paulo José Sponchiado

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE MAPA ESTRATÉGICO COM  
ÊNFASE NA DIMENSÃO DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR COM CARACTERÍSTICAS COMUNITÁRIAS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti

São Leopoldo

2006

Paulo José Sponchiado

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE MAPA ESTRATÉGICO COM  
ÊNFASE NA DIMENSÃO DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR COM CARACTERÍSTICAS COMUNITÁRIAS.**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 17/10/2006.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva – UNISINOS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt - UNISINOS

---

Prof. Dr. Denis Boreinstein – UFRGS

---

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti - Orientador

**Visto e permitida a impressão**

São Leopoldo,

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
Coordenador Executivo PPG em Administração

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este estudo a minha esposa Denise e minhas filhas Mariana e Rafaela pelo apoio incondicional e compreensão quando da constante ausência, em razão da necessária dedicação para realização deste Mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa Denise e minhas filhas Mariana e Rafaela pelo seu incentivo, apoio e compreensão, fundamentais ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais Pedro Paulo e Helena pelo apoio e incentivo na superação de desafios.

Ao meu orientador Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti por aceitar a orientação deste estudo, pela sua atenção, disponibilidade, idéias e orientações que foram fundamentais à realização deste trabalho.

Aos Professores Dr. Ely Laureano Paiva e Dra. Cláudia Cristina Bitencourt, pelas valiosas sugestões na banca de qualificação.

Aos Diretores da URI – Campus de Erechim, Prof. Ms. Luiz Mário Spinelli e Prof. Dr. Arnaldo Nogaro pela abertura dos dados da Universidade, disponibilidade e colaboração, fatores fundamentais à realização deste trabalho.

A professora Aida Teston, pelo seu apoio amigo e pela revisão lingüística deste trabalho.

Aos meus colegas de Mestrado e Universidade, Luiz Fernando Cantele, Marcelo Piloto, Rodrigo Cechett e Leandro Langoski pelo apoio, companheirismo e motivação nos momentos difíceis.

## RESUMO

Este trabalho propõe a construção e validação de um Mapa Estratégico (ME) com ênfase na perspectiva da aprendizagem e crescimento, aplicável em uma unidade de uma universidade privada, com características comunitárias, tendo como base o *Balanced Scorecard* (BSC), contemplando suas quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Utilizou-se para tal, uma validação qualitativa e convergiu-se para a metodologia quantitativa denominada *fuzzy logic*. Para fundamentar o trabalho foi realizada uma revisão teórica enfocando principalmente a gestão estratégica e o aprofundamento no sistema de avaliação de desempenho denominado *Balanced Scorecard*. Objetivando validar o Mapa Estratégico (ME), utilizou-se, então, a lógica difusa, já que a mesma amplia as relações de causa e efeito lineares e contempla as relações em que tudo depende de tudo. Assim, auxilia-se significativamente o processo decisório com a identificação dos elementos prioritários para construção do referido mapa. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa é classificada como Estudo de Caso por apresentar vantagem relacionada ao fato de poder trabalhar com situações concretas, combinando o estudo teórico com a pesquisa de campo. Para avaliar a aplicabilidade do sistema BSC e a metodologia de validação do ME, elaborou-se um estudo caso que envolveu uma universidade privada com características comunitárias, através do que se pôde constatar que a aplicação do método proposto de construção e validação apresentou viabilidade de adaptação, para o tipo de instituição em estudo, como também os desdobramentos nas diversas perspectivas. Para tanto se realizaram ajustes necessários com base nas peculiaridades deste ambiente. Outro ponto positivo deste estudo foi, a estruturação dos indicadores de forma balanceada, facilitando o controle, visualização e avaliação do desempenho da Instituição. O *Balanced Scorecard* foi baseado nos conceitos das relações de causa e efeito, parecendo desta forma como sendo um modelo ideal, mas observaram-se limitações em sua construção, que foram superadas pelo uso da lógica difusa, trabalhando-se com categorias menos absolutas, como simultaneidades e incidências. A utilização da lógica difusa foi fundamentalmente importante, para a realização deste estudo, por ser uma ferramenta da ciência atual, viabilizando desta forma, recursos muito pouco utilizados na busca de soluções para problemas organizacionais.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, *Fuzzy Logic*, lógica difusa mensuração, indicadores de desempenho, mapa estratégico.

## ABSTRACT

This paper proposes the construction and validation of a Strategic Map (SM), with emphasis in the perspective of learning and growing, applicable to an unity of a private university with communitary characteristics, and based on Balanced Scorecard (BSC), contemplating its four perspectives: financial, of its clients, of its internal processes and of learning and growing. We used a qualitative validation and converged to a quantitative methodology denominated fuzzy logic. A theoretical review, focusing the strategic management and the deeping into the system of evaluation of performance called Balanced Scorecard, was used to fundament this paper. To validate the Strategic Map (SM), we used the diffusing logic, because it enlarges the relations of linear cause and effect and contemplates the relations in which everything depends on everything. This way, we significantly help the decisory process with the identification of prioritary elements for the construction of the map. In relation to the technical procedures, this research is classified as a Study of Case, because it presents the advantage of working with concrete situations, combining theoretical study with research. To evaluate the applicability of BSC system and the methodology of validation of SM, we elaborated a study of case that involved a private university with communitary characteristics, where we could conclude that the use of this method of construction and validation presented viability of adaptation for this kind of institution, and the unfolding in diverse perspectives as well. For this, we made adjusts based on the peculiarity of this environment. Other positive aspect of this study was the structure of the indicators in a balanced way, which facilitated the control, visualization and evaluation of the performance of the institution. Balanced Scorecard was based on the concepts of the relations of cause and effect, which seemed to be the ideal model, but we observed limitation in its construction, which was surpassed using fuzzy logic, working with less absolute categories, such as simultaneity and incidences. Fuzzy logic was really important in this study, because it is a tool of modern science, which provided us with resources that are not commonly used to solve organizational problems.

**Key-words:** Balanced Scorecard, Fuzzy Logic, measurement, performance indicators, strategic map.

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 1</b> – Estratégias deliberadas e emergentes.....   | 33  |
| <b>Figura 2</b> – Modelo para mensuração de ativos intangíveis.....                                   | 46  |
| <b>Figura 3</b> – Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....  | 51  |
| <b>Figura 4</b> – O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica.....               | 53  |
| <b>Figura 5</b> – Teoria Z: Tornar mais fácil para nossos funcionários.....                           | 56  |
| <b>Figura 6</b> – A perspectiva do cliente – medidas essenciais.....                                  | 63  |
| <b>Figura 7</b> – Atributos de valor – modelo genérico.....   | 64  |
| <b>Figura 8</b> – Os Processos da empresa como fluxo de valor da estratégia.....                      | 66  |
| <b>Figura 9</b> – A perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de<br>valor genérica..... | 67  |
| <b>Figura 10</b> – Estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....                             | 70  |
| <b>Figura 11</b> – O <i>Balanced Scorecard</i> é uma etapa de um processo contínuo.....               | 73  |
| <b>Figura 12</b> – Forças que dirigem a concorrência na Indústria.....                                | 80  |
| <b>Figura 13</b> – O modelo do <i>Balanced Scorecard</i> .....  | 85  |
| <b>Figura 14</b> – Etapas do modelo de pesquisa.....  | 93  |
| <b>Figura 15</b> – Estrutura lógica para construção e validação de mapas<br>estratégicos.....         | 96  |
| <b>Figura 16</b> – Matriz SWOT – características organizacionais x ambientais.....                    | 99  |
| <b>Figura 17</b> – Matriz – objetivos organizacionais x características organizacionais.              | 100 |
| <b>Figura 18</b> – Matriz – objetivos organizacionais x características ambientais.....               | 100 |
| <b>Figura 19</b> – Matriz – ações estratégicas x objetivos organizacionais.....                       | 100 |
| <b>Figura 20</b> – Matriz – objetivos organizacionais x objetivos organizacionais.....                | 100 |
| <b>Figura 21</b> – Localização das unidades da URI.....   | 104 |
| <b>Figura 22</b> – Organograma da URI.....  | 107 |
| <b>Figura 23</b> – Organograma da URI- Campus de Erechim.....   | 108 |
| <b>Figura 24</b> – Organograma do setor de Recursos Humanos.....                                      | 110 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 25</b> – Expansão de crescimento das IES, crescimento da economia (PIB) e expansão das matrículas.....              | 132 |
| <b>Figura 26</b> – Evolução das diversas modalidades de ensino por característica de instituição do município de Erechim..... | 136 |
| <b>Figura 27</b> – Organograma da área de Finanças da URI – Campus de Erechim...  | 148 |
| <b>Figura 28</b> – Mapa estratégico da URI – Campus de Erechim com ênfase na dimensão da aprendizagem e crescimento.....      | 218 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfico 1</b> – Evolução da titulação docente.....   | 115 |
| <b>Gráfico 2</b> – Evolução da titulação do quadro Técnico-Administrativo.....  | 117 |
| <b>Gráfico 3</b> – Evolução do número de instituições por categoria.....  | 129 |
| <b>Gráfico 4</b> – Percentual de crescimento dos cursos de graduação presencial<br>no Brasil e nas Regiões - 2003 a 2004.....             | 129 |
| <b>Gráfico 5</b> – Evolução da Educação Básica no município de Erechim por<br>modalidade de ensino.....                                   | 134 |
| <b>Gráfico 6</b> – Evolução da educação no município de Erechim por características<br>institucionais.....                                | 135 |
| <b>Gráfico 7</b> – Evolução da relação matrículas/docente em exercício, por<br>categoria administrativa – Brasil.....                     | 141 |
| <b>Gráfico 8</b> – Evolução da liquidez geral e corrente.....   | 151 |
| <b>Gráfico 9</b> – Evolução das variações dos indicadores econômico-financeiros.....  | 152 |
| <b>Gráfico 10</b> – Evolução das margens bruta, operacional e líquida no período<br>de 1998 a 2005.....                                   | 153 |
| <b>Gráfico 11</b> – Gráfico demonstrativo da evolução dos Investimentos.....  | 155 |
| <b>Gráfico 12</b> – Evolução da relação de candidato/vaga nos processos<br>seletivos de 2000 a 2006.....                                  | 157 |
| <b>Gráfico 13</b> - Evolução da relação candidato/vaga nos processos seletivos,<br>por categoria administrativa - Brasil 1993 – 2004..... | 158 |
| <b>Gráfico 14</b> – Pirâmide etária relativa do Brasil 1991/2004.....   | 177 |
| <b>Gráfico 15</b> – Participação relativa ao número de alunos por regiões.....  | 181 |
| <b>Gráfico 16</b> – Participação relativa ao número de alunos da região Norte.....  | 182 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Quadro 1</b> – Medidas de desempenho por área e ponto de vista.....  | 42  |
| <b>Quadro 2</b> – Indicadores do BSC na perspectiva dos clientes.....   | 43  |
| <b>Quadro 3</b> – Indicadores do BSC na perspectiva dos processos internos.....   | 44  |
| <b>Quadro 4</b> – Indicadores do BSC na perspectiva da aprendizagem e<br>crescimento.....   | 45  |
| <b>Quadro 5</b> – O impacto de novos entrantes nas perspectivas de valor.....   | 81  |
| <b>Quadro 6</b> – Dados estatísticos relevantes do Estado do RGS, Região Norte<br>e do município de Erechim.....                    | 105 |
| <b>Quadro 7</b> – Dados estatísticos de variação e participação do Estado do RGS,<br>da Região Norte e do município de Erechim..... | 106 |
| <b>Quadro 8</b> – Estrutura funcional do setor de RH.....   | 110 |
| <b>Quadro 9</b> – Participação relativa da titulação do quadro docente.....   | 115 |
| <b>Quadro 10</b> – Evolução da relação de Doutores e Mestres pelo total de<br>professores.....                                      | 116 |
| <b>Quadro 11</b> – Evolução da relação de Doutores e Mestres em tempo integral.....   | 116 |
| <b>Quadro 12</b> – Quadro de resultados da avaliação técnico-administrativo.....  | 119 |
| <b>Quadro 13</b> – Resultados da avaliação dos professores referentes à<br>infra-estrutura.....                                     | 120 |
| <b>Quadro 14</b> – Resultados da avaliação professores referentes a serviços<br>prestados.....                                      | 121 |
| <b>Quadro 15</b> – Resultados da avaliação referentes à gestão administrativa e<br>acadêmica.....                                   | 121 |
| <b>Quadro 16</b> – Resultados da avaliação professores referentes às políticas<br>universitárias.....                               | 122 |
| <b>Quadro 17</b> – Resultados da avaliação da coordenação pela congregação<br>de curso.....   | 122 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Quadro 18</b> – Resultados da avaliação dos professores referentes a ensino, pesquisa e extensão.....                   | 123 |
| <b>Quadro 19</b> – Investimento em pesquisa e extensão.....  | 123 |
| <b>Quadro 20</b> – Resultados da avaliação dos professores em relação ao desempenho dos alunos.....                        | 124 |
| <b>Quadro 21</b> – Resultados da avaliação professores referentes à ementa, à carga horária e aos conteúdos.....           | 124 |
| <b>Quadro 22</b> – Projeção de matrículas do Ensino Superior.....  | 131 |
| <b>Quadro 23</b> – Crescimento das IES no Brasil, Região Sul e RGS.....  | 133 |
| <b>Quadro 24</b> – Evolução da Educação Básica no município de Erechim.....  | 134 |
| <b>Quadro 25</b> – Indicadores de desempenho econômico-financeiro.....   | 151 |
| <b>Quadro 26</b> – Demonstrativo da aplicação do superávit.....  | 152 |
| <b>Quadro 27</b> – Indicadores de crescimento real da receita bruta.....   | 153 |
| <b>Quadro 28</b> – Investimento de capital.....  | 154 |
| <b>Quadro 29</b> – Evolução do nível de satisfação dos alunos referente à infra-estrutura.....                             | 158 |
| <b>Quadro 30</b> – Evolução do nível de satisfação dos alunos referente aos serviços de apoio prestados.....               | 159 |
| <b>Quadro 31</b> – Evolução do nível de satisfação dos alunos referente à gestão administrativa e acadêmica.....           | 160 |
| <b>Quadro 32</b> – Evolução do nível de satisfação dos alunos referente à organização estudantil.....                      | 160 |
| <b>Quadro 33</b> – Evolução do nível de satisfação dos alunos referente às políticas universitárias.....                   | 161 |
| <b>Quadro 34</b> – Evolução do nível de satisfação dos alunos ao seu curso.....  | 161 |
| <b>Quadro 35</b> – Evolução do nível de satisfação como aluno na avaliação por disciplina.....                             | 162 |
| <b>Quadro 36</b> – Evolução do nível de satisfação como aluno com o professor da disciplina.....                           | 162 |
| <b>Quadro 37</b> – Evolução do nível de satisfação como aluno em relação à disciplina, independentemente do professor..... | 163 |
| <b>Quadro 38</b> – Resultado das sugestões dos alunos na auto-avaliação institucional 2005.....                            | 164 |
| <b>Quadro 39</b> – Comparativo de preço de mensalidades dos cursos de graduação  |     |

|  |     |
|--|-----|
| entre as diversas instituições concorrentes, maio/2006.....  | 170 |
| <b>Quadro 40</b> – Evolução do PIB a preços de mercado e População de 2001 a 2005 do Brasil.....   | 172 |
| <b>Quadro 41</b> – Evolução do emprego formal – admissões líquidas no RS e Brasil..  | 173 |
| <b>Quadro 42</b> – Evolução da Inflação medida pelo IPCA.....  | 174 |
| <b>Quadro 43</b> – Evolução da taxa selic e real anual.....  | 174 |
| <b>Quadro 44</b> – Evolução do resultado primário do setor público de 2001 a 2005....  | 175 |
| <b>Quadro 45</b> – Evolução do saldo da balança comercial, reservas internacionais e cotação do dólar.....   | 176 |
| <b>Quadro 46</b> – Valor da verdade.....   | 195 |
| <b>Quadro 47</b> – Resultados gerados pelo Sistema <i>Fuzzy</i> definindo a importância das características organizacionais.....                     | 196 |
| <b>Quadro 48</b> – Resultados gerados pelo Sistema <i>Fuzzy</i> definindo a importância das características ambientais.....                          | 198 |
| <b>Quadro 49</b> – Resultados gerados pelo Sistema <i>Fuzzy</i> definindo a importância dos objetivos estratégicos.....                              | 199 |
| <b>Quadro 50</b> – Resultados gerados pelo Sistema <i>Fuzzy</i> definindo a importância das ações estratégicas.....                                  | 200 |
| <b>Quadro 51</b> – Resultados gerados pelo Sistema <i>Fuzzy</i> definindo a importância das características organizacionais na ênfase em estudo..... | 203 |
| <b>Quadro 52</b> – Resultados gerados pelo Sistema <i>Fuzzy</i> definindo a importância dos objetivos estratégicos na ênfase em estudo.....          | 204 |
| <b>Quadro 53</b> – Resultados gerados pelo Sistema <i>Fuzzy</i> definindo a importância das ações estratégicas na ênfase em estudo.....              | 205 |
| <b>Quadro 54</b> – Demonstrativo do relacionamento dos objetivos e ações estratégicas nas quatro dimensões do <i>Balanced Scorecard</i> .....        | 207 |
| <b>Quadro 55</b> – Detalhamento do <i>Balanced Scorecard</i> para a perspectiva financeira da URI- Campus de Erechim.....                            | 211 |
| <b>Quadro 56</b> – Detalhamento do <i>Balanced Scorecard</i> para a perspectiva dos clientes da URI- Campus de Erechim.....                          | 212 |
| <b>Quadro 57</b> – Detalhamento do <i>Balanced Scorecard</i> para a perspectiva dos processos internos da URI- Campus de Erechim.....                | 213 |
| <b>Quadro 58</b> – Detalhamento do <i>Balanced Scorecard</i> para a perspectiva da aprendizagem e crescimento da URI- Campus de Erechim.....         | 215 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabela 1</b> – Movimentação de pessoal no período de 2000 a 2005.....                                      | 114 |
| <b>Tabela 2</b> – Evolução da titulação do quadro docente de 2000 a 2005.....                                 | 114 |
| <b>Tabela 3</b> – Evolução da escolaridade do quadro Técnico-Administrativo no<br>Período de 2000 a 2004..... | 116 |
| <b>Tabela 4</b> – Matrículas na Educação Superior por organização acadêmica em<br>2004.....                   | 130 |
| <b>Tabela 5</b> – Números de matrículas na graduação presencial por região geográfica<br>Brasil 2004.....     | 130 |
| <b>Tabela 6</b> – Número de matrículas e categorias administrativas no Brasil em<br>2004.....                 | 131 |
| <b>Tabela 7</b> – Oferta de vagas de novas instituições instaladas na região entre<br>2001 e 2005.....        | 169 |
| <b>Tabela 8</b> – Variação da produção industrial dos anos de 2001 a 2005.....                                | 173 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC – *Activity-Based Costing*

ABM – *Activity-Based Management*

BACEN – Banco Central do Brasil

BAND – TV Bandeirantes

BI – *Business Intelligence*

BSC – *Balanced Scorecard*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAS – Câmara de Administração

CESE – Centro de Ensino Superior de Erechim

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CMN – Conselho Monetário Nacional

COPPE/UFRJ – Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de  
Engenharia/ Universidade Federal do Rio de Janeiro

COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento

CUN – Conselho Universitário

DEAES – Diretoria de Estatística e Avaliação da Educação Superior

ECP – Endividamento de Curto Prazo

EG – Endividamento Geral

ELP – Endividamento de Longo Prazo

EVA – *Economic Value Added*

FAE – Faculdade Anglicana de Erechim

FAPES – Fundação Alto Uruguai para a Pesquisa e Ensino Superior

FAPLAN – Faculdade do Planalto

FEE – Fundação de Economia e Estatística

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEAU – Instituto de Ensino do Alto Uruguai

IES – Instituição de Ensino Superior  
ILC – Índice de Liquidez Corrente  
ILG – Índice de Liquidez Geral  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio  
Teixeira  
INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor  
IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Ampliado  
IT/IS – *Information Technology/Information System*  
LDB – Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional  
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
MB – Margem Bruta  
MEC – Ministério da Educação e Cultura  
ML – Margem Líquida  
MO – Margem Operacional  
MP – Mapa Estratégico  
NAE/PR – Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PIB – Produto Interno Bruto  
PIBIC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica  
PIIC – Programa Institucional de Iniciação Científica  
PISA – Programa Internacional da Avaliação de Alunos  
PME – Pesquisa Mensal de Empregos  
PMS – *Performance Measurement System*  
PNAD – Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios  
PROBIC – Programa Básico de Iniciação Científica  
PS – Plenamente Satisfatório  
RBS – Rede Brasil Sul de Televisão  
RH – Recursos Humanos  
RS – Rio Grande do Sul  
RSA – Rentabilidade sobre o Ativo  
RSPL – Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido  
S – Satisfatório  
SAE – Serviço de Apoio ao Estudante  
SBT – Sistema Brasileiro de Televisão



SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SVA – *Shareholders Valued Added*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TI – Tecnologia da Informação

UCS – Universidade de Caxias do Sul

UNC – Universidade do Contestado

UNO Chapecó – Universidade de Chapecó

UNOESC – Universidade do Oeste Catarinense

UPF – Universidade de Passo Fundo

URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

VBM – *Value Based Management*

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                    | <b>20</b> |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....                              | 22        |
| 1.2 OBJETIVOS.....  | 25        |
| <b>1.2.1 Geral.....</b>                                     | <b>25</b> |
| <b>1.2.2. Específicos.....</b>                              | <b>25</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVAS.....                                     | 26        |
| 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....                              | 28        |
| 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....                              | 28        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                           | <b>30</b> |
| 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....                                 | 30        |
| 2.2 MODELO DE AVALIAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO.....    | 36        |
| <b>2.2.1 Mensuração: atributos e relações.....</b>          | <b>36</b> |
| <b>2.2.2 Características dos Indicadores.....</b>           | <b>38</b> |
| <b>2.2.3 Indicadores Financeiros e Não-Financeiros.....</b> | <b>40</b> |
| <b>2.2.4 Medição dos Ativos Intangíveis.....</b>            | <b>46</b> |
| 2.2.4.1 Prontidão do Capital Humano.....                    | 47        |
| 2.2.4.2 Prontidão do Capital de Informação.....             | 48        |
| 2.2.4.3 Prontidão do Capital Organizacional.....            | 49        |
| <b>2.2.5 <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>                 | <b>49</b> |
| 2.2.5.1 Os Princípios de <i>Balanced Scorecard</i> .....    | 55        |
| 2.2.5.2 Perspectiva Financeira.....                         | 59        |
| 2.2.5.3 Perspectiva do Cliente.....                         | 61        |
| 2.2.5.4 Perspectiva dos Processos Internos.....             | 65        |
| 2.2.5.5 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento.....      | 68        |
| 2.2.5.6 Construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....       | 72        |
| 2.2.5.6.1 Missão.....                                       | 74        |
| 2.2.5.6.2 Visão.....  | 75        |
| 2.2.5.6.3 Valores Essenciais.....                           | 76        |
| 2.2.5.6.4 Fatores Críticos de Sucesso.....                  | 76        |
| 2.2.5.6.5 Análise SWOT.....                                 | 78        |
| 2.2.5.6.6 Cadeia de Valor.....                              | 82        |
| 2.2.5.6.7 Mapas Estratégicos.....                           | 84        |
| 2.2.6 Validação de Mapas Estratégicos.....                  | 86        |
| 2.2.6.1 Lógica <i>Fuzzy</i> .....                           | 86        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>   | <b>91</b>  |
| 3.1 TIPO DE ESTUDO.....   | 91         |
| 3.2 DESCRIÇÃO DOS PASSOS METODOLÓGICOS.....   | 93         |
| <b>3.2.1 Etapa 1 – Pesquisa Bibliográfica.....</b>  | <b>93</b>  |
| <b>3.2.2 Etapa 2 – Definição da IES para estudo de caso.....</b>                                      | <b>94</b>  |
| <b>3.2.3 Etapa 3 – Instrumentos de coleta de dados.....</b>   | <b>94</b>  |
| <b>3.2.4 Etapa 4 – Estudo de Caso.....</b>  | <b>95</b>  |
| <b>3.2.5 Etapa 5 – Coleta de dados primários.....</b>   | <b>96</b>  |
| <b>3.2.6 Etapa 6 – Coleta de dados secundários.....</b>   | <b>98</b>  |
| <b>3.2.7 Etapa 7 – Preparação dos dados coletados.....</b>  | <b>98</b>  |
| <b>3.2.8 Etapa 8 – Análise de Dados.....</b>  | <b>101</b> |
| 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....   | 102        |
| <br>  |            |
| <b>4 ESTUDO DE CASO – ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DA<br/>INSTITUIÇÃO – URI – Campus de Erechim.....</b> | <b>103</b> |
| <br>  |            |
| 4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....  | 103        |
| <b>4.1.1 Caracterização da Instituição.....</b>   | <b>103</b> |
| 4.1.1.1 Histórico.....  | 103        |
| 4.1.1.2 Localização.....  | 104        |
| 4.1.1.3 Estrutura.....  | 106        |
| 4.1.1.4 Políticas Gerenciais.....   | 108        |
| <b>4.1.2 Recursos Humanos.....</b>  | <b>109</b> |
| 4.1.2.1 Organização do Setor de RH.....   | 109        |
| 4.1.2.2 Recrutamento e Seleção.....   | 110        |
| 4.1.2.3 Treinamento e Desenvolvimento.....  | 111        |
| 4.1.2.4 Administração de Cargos e Salários.....   | 112        |
| 4.1.2.5 Plano de Carreira.....  | 113        |
| 4.1.2.6 Rotatividade de Pessoal.....  | 113        |
| 4.1.2.7 Nível de Qualificação dos Funcionários e Professores.....                                     | 114        |
| 4.1.2.8 Nível de Satisfação dos Funcionários e Professores.....                                       | 117        |
| 4.1.2.9 Avaliação de Desempenho.....  | 125        |
| 4.1.2.10 Higiene e Segurança no Trabalho.....   | 125        |
| 4.1.2.11 Estrutura de Benefícios Sociais.....   | 126        |
| <b>4.1.3 Comercial.....</b>   | <b>126</b> |
| 4.1.3.1 Organização do Setor de Vendas.....   | 126        |
| 4.1.3.2 Marketing.....  | 127        |
| 4.1.3.2.1 Mercado.....  | 127        |
| 4.1.3.2.2 Propaganda.....   | 137        |
| 4.1.3.2.3 Produtos e Serviços.....  | 138        |
| 4.1.3.2.4 Preço.....  | 138        |
| <b>4.1.4 Serviços.....</b>  | <b>139</b> |
| 4.1.4.1 Ensino.....   | 139        |
| 4.1.4.1.1 Infra-Estrutura Física.....   | 139        |
| 4.1.4.1.2 Recursos Humanos.....   | 141        |
| 4.1.4.2 Pesquisa.....   | 142        |
| 4.1.4.2.1 Infra-Estrutura Física.....   | 142        |
| 4.1.4.2.2 Recursos Humanos.....   | 142        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.1.4.2.3 Recursos Materiais.....  | 143        |
| 4.1.4.3 Extensão.....  | 143        |
| 4.1.4.3.1 Infra-Estrutura Física.....  | 143        |
| 4.1.4.3.2 Recursos Humanos.....  | 144        |
| 4.1.4.3.3 Recursos Materiais.....  | 144        |
| 4.1.4.4 Outros Serviços.....   | 144        |
| 4.1.4.4.1 Infra-Estrutura Física.....  | 145        |
| 4.1.4.4.2 Recursos Humanos.....  | 145        |
| 4.1.4.4.3 Recursos Materiais.....  | 145        |
| 4.1.4.5 Materiais.....   | 146        |
| 4.1.4.5.1 Organização do Setor.....  | 146        |
| 4.1.4.5.2 Compras.....   | 147        |
| 4.1.4.5.3 Almoxarifados.....   | 147        |
| <b>4.1.6 Finanças.....</b>   | <b>148</b> |
| 4.1.6.1 Organização do Setor.....  | 148        |
| 4.1.6.2 Planejamento e Controle Financeiro.....                                  | 149        |
| 4.1.6.3 Demonstrativos de Resultado e Patrimonial.....                           | 149        |
| 4.1.6.4 Análise de Desempenho Econômico-Financeiro.....                          | 150        |
| 4.1.6.5 Análise de Investimentos de Capital.....                                 | 154        |
| 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....   | 155        |
| <b>4.2.1 Microambiente.....</b>  | <b>155</b> |
| 4.2.1.1 Consumidores.....  | 156        |
| 4.2.1.2 Concorrentes.....  | 168        |
| 4.2.1.3 Fornecedores.....  | 171        |
| <b>4.2.2 Macroambiente.....</b>  | <b>171</b> |
| 4.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....                                 | 179        |
| <b>4.3.1 Análise de Ambiente.....</b>  | <b>179</b> |
| 4.3.1.1 Definição de Negócio.....  | 180        |
| 4.3.1.2 Definição da Missão.....   | 183        |
| 4.3.1.3 Definição de Princípios e Valores.....                                   | 184        |
| 4.3.1.4 Definição da Visão.....  | 185        |
| <b>4.3.2 Análise SWOT.....</b>   | <b>186</b> |
| 4.3.2.1 Análise do Ambiente Interno.....   | 186        |
| 4.3.2.2 Análise do Ambiente Externo.....   | 188        |
| <b>4.3.3 Temas Estratégicos.....</b>   | <b>189</b> |
| <b>4.3.4 Macro-Objetivos.....</b>  | <b>190</b> |
| <b>4.3.5 Ações Estratégicas.....</b>   | <b>190</b> |
| 4.4 QUANTIFICAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO.....                                      | 193        |
| 4.5 QUANTIFICAÇÃO DO PLANO REFERENTE A ÊNFASE DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO..... | 203        |
| 4.6 INDICADORES DE DESEMPENHO.....   | 206        |
| 4.7 MAPA ESTRATÉGICO.....  | 217        |
| <b>5 CONCLUSÕES.....</b>   | <b>220</b> |
| 5.1 CONCLUSÕES.....  | 220        |
| 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....                                    | 222        |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>224</b> |
| <b>ANEXO I – Questionário - Elaboração do Planejamento Estratégico .....</b>     | <b>231</b> |
| <b>ANEXO II – Quadros com a verbalização coletada nas entrevistas.....</b>       | <b>236</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

O mundo atual é complexo, apresenta aleatoriedade e incertezas a todo o momento e se caracteriza pela surpresa, mudanças rápidas e até confusão que, por vezes, parecem totalmente fora de controle. Os gestores das organizações não podem medir prever ou controlar, nos modelos tradicionais, os cenários que se desenrolam dentro e fora da organização.

A competição entre as organizações está cada vez mais acirrada, ocasionada inicialmente, pela globalização das economias e pela grande expansão dos meios de comunicações, através dos avanços das tecnologias de informação. Assim sendo, as organizações necessitam cada vez mais de sistemas de informações dinâmicos que atendam às novas exigências empresariais e auxiliem, eficiente e eficazmente, o processo decisório.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que a competição global intensa exige que todas as empresas efetuem melhorias contínuas nos seus produtos e processos existentes e sejam capazes de introduzir produtos completamente novos por meio da ampliação de seus recursos. À medida que as empresas em todo o mundo se transformam para a competição baseada na informação, a capacidade de explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva em detrimento da capacidade de construir e gerenciar ativos físicos.

No Brasil, o crescimento da competitividade observado nos últimos anos, tem conduzido um número significativo de organizações a buscarem melhores níveis de desempenho; no entanto, requerem avaliação sistemática de seu desempenho organizacional.

Segundo Calderón (2000), o sistema universitário começou a vivenciar, a partir do início da década de 1990, uma grande revolução no que diz respeito às opções para os cidadãos, clientes-consumidores, no campo acadêmico-universitário.

O cenário das universidades viu-se significativamente alterado com a entrada de um novo ator: as universidades particulares e as comunitárias filantrópicas, geridas enquanto empresas educacionais, oferecendo produtos e serviços de acordo com a demanda do mercado. São essas instituições que estão dinamizando o mercado de ensino superior, um mercado que não era visto como tal, mas que está se revelando promissor e competitivo, ampliando assim a prateleira de opções para os distintos perfis do consumidor.

Calderón (2000), conclui em seu artigo, que a institucionalização do mercado é uma realidade no cenário universitário e não pode ser ignorada. Os contextos mudaram e, para analisar as universidades brasileiras, deve-se considerar não somente o mercado universitário como elemento impulsionador de mudanças, mas também, a passagem de um cenário marcado pelo mercado restrito ou de baixa concorrência, que sustentaria o “mercado de demanda”, para um mercado pautado pela acirrada concorrência, propiciando o surgimento do “mercado de oferta”.

Em razão do acirramento da competição, motivada pela oferta de grandes quantidades de novas vagas, através das Instituições de Ensino Superior existentes e, pela oferta de vagas das novas faculdades integradas, faculdades isoladas, centros universitários, universidades e extensões (campi) levam as instituições a buscar novos métodos de gestão organizacional e de ferramentas para auxiliar o processo decisório.

Paralelamente a esta situação, o processo decisório, via de regra, é considerado extremamente determinístico, e a consequência disto, é a geração de decisões equivocadas que muitas vezes comprometem a empresa, pois tais decisões não procuram contemplar os cenários de incerteza, característica das organizações atuais.

Para contemplar o processo decisório em um mundo que já se transformou de *Just in Case* a *Just in Time* há alguns anos pretende-se, neste trabalho, estruturar e validar um mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), convergindo, porém, a validação nas relações de causa e efeito lineares através da metodologia *fuzzy logic*.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As Universidades são definidas pela Lei de Diretrizes e Bases nº. 9394/96 em seu artigo 52 como: "...instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano".

A Universidade em estudo, é uma instituição multicampi, comunitária, mantida por uma fundação filantrópica de caráter técnico-educativo-cultural, e goza de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Segundo Drucker (1994), as instituições sem fins lucrativos precisam de uma estrutura de controle clara e funcional, necessitando mais de liderança e gerência do que as empresas, motivada pelos seguintes fatores: em primeiro lugar elas necessitam dos lucros similares aos de uma empresa, portanto, devem apresentar uma missão clara, que se traduza em metas operacionais e propicie diretrizes para ação efetiva; em segundo, necessitam de uma clara definição dos "resultados" que busque atingir; e, por último, o dinheiro obtido de doações ou de contribuintes de impostos, é doado em troca de promessas. As instituições não são as proprietárias, mas sim, as curadoras do dinheiro que gastam.

A Universidade comunitária, ou seja, sem fins lucrativos e não confessionais - não são ligadas a nenhuma ordem religiosa – cuja formação é caracterizada pela iniciativa da sociedade civil. Sua mantenedora coloca o patrimônio sob a tutela do Ministério Público, caracterizando-se como uma instituição de direito privado, mas não de propriedade privada, não possui dono, e seus atos resultam de decisões colegiadas.

A Universidade inserida no estudo de caso, é considerada jovem, já que sua constituição data de 19 de maio de 1992, pela portaria nº. 708 do MEC (Ministério da Educação e Cultura), e nasceu do resultado da integração de instituições de Ensino Superior isoladas, integrantes do Distrito Geo-Educacional-38, correspondente às regiões Norte e Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Esta fusão de diversos centros de ensino superior transformou-se na Universidade Regional Integrada, foi a forma encontrada para que estas unidades isoladas pudessem, através da união, buscar a autonomia de uma universidade.

A unidade em estudo que se integrou para formar a Universidade, teve sua criação em 1969, com a instalação do Centro Universitário do Alto Uruguai, na forma de extensão da Universidade de Passo Fundo. Em agosto de 1975, criou-se oficialmente o Centro de Ensino Superior de Erechim – CESE – mantido pela Fundação Alto Uruguai para a Pesquisa e Ensino Superior – FAPES.

Apesar da Universidade ser considerada jovem (14 anos), a unidade em estudo tem 37 anos de existência, mas acelerou seu crescimento a partir da criação da Universidade. Até a criação da Universidade, a unidade possuía 9 cursos de graduação nas áreas de Ciências Sociais, Ciências Biológicas e Lingüística, Letras e Artes e uma escola de Educação Básica. Atualmente, está com 25 cursos de graduação nas áreas de Ciências: Exatas e da Terra, Biológicas, Engenharias e Computação, Agrárias, Saúde, Sociais Aplicadas, Humanas, Lingüística, Letras e Artes, permanecendo a escola de Educação Básica. Além destes cursos, conta desde 2002, com um curso de *stricto sensu*, na área de Engenharia de Alimentos, aprovado pela CAPES.

A missão da Universidade conforme definido em seu Plano de Desenvolvimento Institucional compromete-se a: “formar pessoal ético e competente, inserido na comunidade regional, capaz de construir conhecimento; promover a cultura, o intercâmbio, a fim de desenvolver a consciência coletiva na busca contínua da valorização e solidariedade humanas”. Pode-se constatar através da missão transcrita a preocupação da universidade com a comunidade regional, assumindo, desta forma, o compromisso com o desenvolvimento sócio-econômico e cultural da região.

A visão de futuro da Universidade descrito em seu PDI apresenta o seguinte escopo: “ser reconhecida como uma universidade de referência que prima pela criatividade, qualidade e ação solidária”. Através desta visão, identifica-se a preocupação da Instituição com a qualidade na construção do conhecimento de seus alunos, é, pois, através destes egressos que permanecem na região, atuando nas organizações são os motivadores do desenvolvimento regional.

Para Xavier (1996), a experiência tem demonstrado que as unidades educacionais que se destacam, não estão envoltas em burocracias lentas e



centralizadoras, nem preocupadas com normas ou regulamentos ou com estruturas que não lhes confere agilidade na solução de problemas. Torna-se cada vez mais necessária a utilização de formas de gestão flexíveis e eficientes, sintonizadas com as necessidades dos alunos-clientes, capaz de apontar para resultados concretos, os benefícios da instituição.

Para Cardoso (1999), conseguir uma gestão eficiente e comprometida com os resultados requer transformações em várias dimensões, como o surgimento de lideranças internas, a incorporação de técnicas modernas de gestão facilitadoras do processo de tomada de decisões, o estabelecimento de metas de qualidade mensuráveis dentro de um quadro participativo e, o comprometimento dos diversos níveis com uma gestão de melhor qualidade, de modo que os avanços conseguidos sejam solidificados.

O crescimento acelerado da Universidade, como também a unidade em estudo, ocorrido nestes últimos 14 anos, deve-se à criação de novos cursos e, conseqüentemente, a oferta de novas vagas. Este crescimento demandou fortes investimentos em corpo docente, administrativo e infra-estrutura física. Contata-se que a cada dia são maiores as exigências, tanto do sistema que avalia sistematicamente as condições de oferta em nível institucional e acadêmico, pelo Ministério da Educação, como também do mercado altamente competitivo. Como as exigências mercadológicas e institucionais são cada vez maiores naquilo que concerne às instituições de ensino, torna-se imprescindível o uso de ferramentas de gestão eficaz como forma de instrumentalizar o processo decisório.

Uma das ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento de gestão dessa natureza, é a mensuração e a avaliação da qualidade, por um conjunto de indicadores, permitindo assim, o gerenciamento eficaz através de um sistema de informações. Este sistema de informações regular, abre a possibilidade de maior eficiência na alocação de recursos físicos, humanos, financeiros, além de facultar informações; incrementa a autonomia e a responsabilidade dos dirigentes, que passam a contar com bases de dados sustentáveis, confiáveis, para a tomada de decisão.

A pergunta do problema de pesquisa que se propõe neste estudo é: Como estruturar e validar um mapa estratégico com ênfase na dimensão de aprendizagem e crescimento em uma unidade de uma Instituição de Ensino Superior com características comunitárias?

Em virtude disto, propõe-se um estudo que envolva a elaboração de um diagnóstico da unidade em análise, a construção e validação de um mapa estratégico, com ênfase na dimensão de aprendizagem e crescimento, baseado em BSC, contemplando, contudo, as relações de causa e efeito em que tudo depende de tudo.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

O presente estudo teve como objetivo geral, a proposição de construção e validação de um mapa estratégico, com ênfase na perspectiva de aprendizagem e crescimento aplicável em uma unidade de uma Instituição de Ensino Superior privada, de característica comunitária, tendo como base o *Balanced Scorecard*.

### 1.2.2 Específicos

- a) Contextualizar o ensino superior, focalizando as Instituições privadas de características comunitárias;
- b) Desenvolver e adequar um modelo de gestão estratégica apoiado em indicadores de desempenho;
- c) Identificar as estratégias organizacionais da IES;
- d) Identificar e propor objetivos e indicadores de desempenho para medir a performance da gestão da IES nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- e) Enfatizar a perspectiva de aprendizagem e crescimento;
- f) Validar a matriz SWOT, os objetivos e ações estratégicas utilizando a *Fuzzy Logic*;

- g) Propor um mapa estratégico baseando-se na metodologia do *Balanced Scorecard* para a Instituição em estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A competição entre as organizações está cada vez mais acirrada, ocasionada inicialmente pela globalização das economias e pela grande expansão dos meios de comunicação, e dos avanços tecnológicos. As organizações necessitam, então, cada vez mais, sistemas de informações dinâmicos, que atendam às novas exigências, o qual induz a uma busca constante de ferramentas eficazes para auxiliar o processo decisório.

Face ao surgimento dessa necessidade num momento de grande competição e concorrência universal, um grupo de estudo foi criado, com o objetivo de desenvolver um novo conceito para medição de desempenho corporativo. À frente deste trabalho esteve o professor de *Harvard Business School*, Robert S. Kaplan, e o executivo David P. Norton, que constataram a incapacidade dos indicadores financeiros em medir as atividades criadoras de valor, relacionadas, principalmente, aos ativos intangíveis como as habilidades, competências e tecnologia da informação. Estes estudos desencadearam a criação do *Balanced Scorecard* (BSC) e geraram diversas publicações importantes tais como: *Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*; *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios* e *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*.

Observa-se na última década um número crescente de estudos e publicações sobre a elaboração de indicadores de desempenho, baseado em mapas estratégicos, decorrentes da utilização do *Balanced Scorecard* e constatam-se um crescente interesse pela validação deste instrumento, voltados aos mais diversos tipos de organizações.

Kaplan e Norton (1997) salientam que o foco e a aplicação inicial do *Balanced Scorecard* estiveram voltados, sobremaneira, para o setor comercial privado; a oportunidade de aplicação da metodologia em instituições sem fins lucrativos, é no

mínimo maior. Em tais instituições, o êxito deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que as organizações atendem à necessidade de seus participantes.

A utilização do *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior pode constituir-se em um dos fatores determinantes naquilo que concerne à melhoria do desempenho. Através do *Balanced Scorecard*, é possível identificar as principais causas que afetam a performance organizacional, sendo que esta metodologia permite avaliações desta natureza. Faculta, também, a correção de determinados objetivos ou indicadores, quando estes não possuírem uma relação de causa e efeito relativo ao que desejam alcançar. A seleção e construção de indicadores adequados têm-se mostrado como uma tarefa complexa e, cada instituição necessita definir formas para mensurar seu desempenho.

A maioria dos trabalhos acadêmicos que envolvem a construção de mapas estratégicos, voltam-se mais para o setor privado tradicional e, poucos foram construídos envolvendo instituições de ensino superior. É infreqüente encontrar trabalhos em nível acadêmico envolvendo a validação de mapas estratégicos, devido, possivelmente à necessidade de aplicação em ambientes tradicionalmente mais competitivos e, que buscam instrumentos e ferramentas de gestão inovadora, objetivando aumentar a competitividade.

A proposta ora apresentada busca estudar a aplicabilidade do modelo para a construção e validação de mapa estratégico nas quatro perspectivas do BCS, enfatizando a perspectiva de aprendizagem e crescimento, em uma instituição do ensino superior, localizada na região norte do Rio Grande do Sul e a relevância consiste em vislumbrar possíveis aplicações práticas do instrumento de validação.

A validação do mapa estratégico, objetiva certificar-se de que um dado ou informação é verdadeiro. No entanto, para validar o mapa estratégico, propôs-se a utilização da metodologia da *Fuzzy Logic*.

Por haver poucos estudos de aplicabilidade da lógica difusa, para validar mapas estratégicos, justifica-se a importância deste trabalho, uma vez que se busca legitimar as relações de causa e efeito lineares. É importante salientar que este trabalho está direcionado a aplicação desta metodologia sem, necessariamente implementá-la.

Almeja, também, contribuir com a academia, testando a aplicabilidade e validação de ferramentas de gestão e com a sociedade, através do uso de instrumentos de medição de desempenho validados, melhorando, desta forma, a

elaboração de estratégias e o processo decisório das organizações, voltado, especificamente, à instituição de ensino universitário.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi realizado em uma unidade de negócio (campus) de uma Instituição de Ensino Superior comunitária, localizada na região norte do RS, por caracterizar-se como uma unidade de gestão administrativa autônoma.

Para a construção e validação do mapa estratégico, baseando-se na metodologia do BSC, foi necessário desenvolver as quatro perspectivas, e então, evidenciar a aprendizagem e crescimentos propostos nos objetivos.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho obedeceu à estrutura em capítulos, num total de cinco, assim dispostos:

- a) no capítulo introdutório formatou-se a contextualização do trabalho, descrevendo o problema que orientou a pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a delimitação do estudo para a sua realização;
- b) no segundo capítulo, elaborou-se um levantamento bibliográfico sobre a gestão estratégica, modelos de indicadores para avaliação de desempenho, dos instrumentos de gestão estratégica, do *Balanced Scorecard*, da Matriz SWOT e da *Fuzzy Logic*;
- c) no terceiro, apresenta-se a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa;
- d) no quarto capítulo, desenvolveu-se o estudo de caso, que envolveu a leitura do ambiente interno e externo da Instituição, o

- plano de desenvolvimento organizacional, a quantificação do plano estratégico através da utilização da *Fuzzy Logic*, a elaboração de indicadores de desempenho, balizados pela identificação do nível de importância de cada elemento do diagnóstico e a construção do mapa estratégico;
- e) no capítulo final relataram-se as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A medição de desempenho constitui-se nas organizações, a principal preocupação dos dirigentes, em razão da alta competitividade existente no mercado atual mesmo que medir desempenho tenha sido configurado como o histórico de toda a evolução da tecnologia da informação organizacional. A questão primordial a responder é: como criar indicadores de desempenho que estejam relacionados à estratégia da organização para medição eficaz? Todo gestor quer saber se sua organização está seguindo o caminho correto ou quais os motivos que exigem ajustes do rumo previamente definido.

Por esta razão, reveste-se de importância conhecer ferramentas que auxiliem o processo decisório, com base em indicadores atrelados aos objetivos e à visão estratégica da organização. Mais importante que a geração de indicadores, é identificar o grau de importância das ações estratégicas em relação aos objetivos da mesma natureza.

Diversas ferramentas surgiram nos últimos anos, como o ABM (*Activity-Based Management ou Gerenciamento Baseado em Atividades*), ABC (*Activity-Based Costing ou Custeio Baseado em Atividades*), Gerenciamento de Diretrizes e o BSC (*Balanced Scorecard*), que podem se tornar uma poderosa aliada aos tomadores de decisões das empresas. No presente trabalho, referencia-se a metodologia do *Balanced Scorecard* e da lógica *Fuzzy*.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

É importante, também, revisar o conceito de Estratégia, fator fundamental à elaboração do mapa estratégico. A literatura sobre o termo “estratégia” é profusa

como também a variabilidade de conceitos. Segundo Ghemawat (2000), “Estratégia” é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares. Somente após a segunda Guerra Mundial, o pensamento estratégico empresarial e militar foi revitalizado porque tornou-se agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia. Para Quinn (1980), estratégia é como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização, em um todo coerente.

Em prosseguimento ao relato de Ghemawat (2000), nos anos 60, as discussões em classe, nas escolas de administração, começaram a focalizar a combinação de forças e fraquezas de uma empresa e a sua competência distintiva com as ameaças e as oportunidades que ela enfrentava no mercado. Esta estrutura de matriz veio a ser conhecida pela sigla SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*), determinando um passo importante para fazer com que o pensamento explicitamente competitivo tratasse de questões estratégicas.

Andrews (1971), define estratégia corporativa como um modelo de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas. Este modelo definido por Andrews, também delimita as fronteiras ou a gama de negócios e o tipo de organização econômica e humana ela é ou que pretende ser, assim como a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende fazer a seus acionistas, empregados e comunidades. Alguns aspectos deste modelo de decisões podem se manter estáveis por um longo período de tempo, como por exemplo, fatores que determinam o caráter da empresa e outros aspectos de uma estratégia, no entanto, devem se adaptar a mudanças ambientais.

O desenvolvimento de estratégias tem sido abordado por muitos autores, apenas na ótica do processo formal de planejamento, envolvendo geralmente duas etapas. A primeira etapa visa a explicitação da missão, visão e princípios da organização e uma segunda, envolvendo o ambiente interno e externo, gerando uma matriz SWOT, identificando desta forma os pontos fortes e fracos como também as ameaças e as oportunidades e, através destes, gerando objetivos e indicadores de acompanhamento como também as estratégias para alcançá-los.



Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em sua obra “Safári de Estratégia” propõem a existência de dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégias, entre as quais, a abordagem usualmente como processo formal de planejamento, é apenas uma delas.

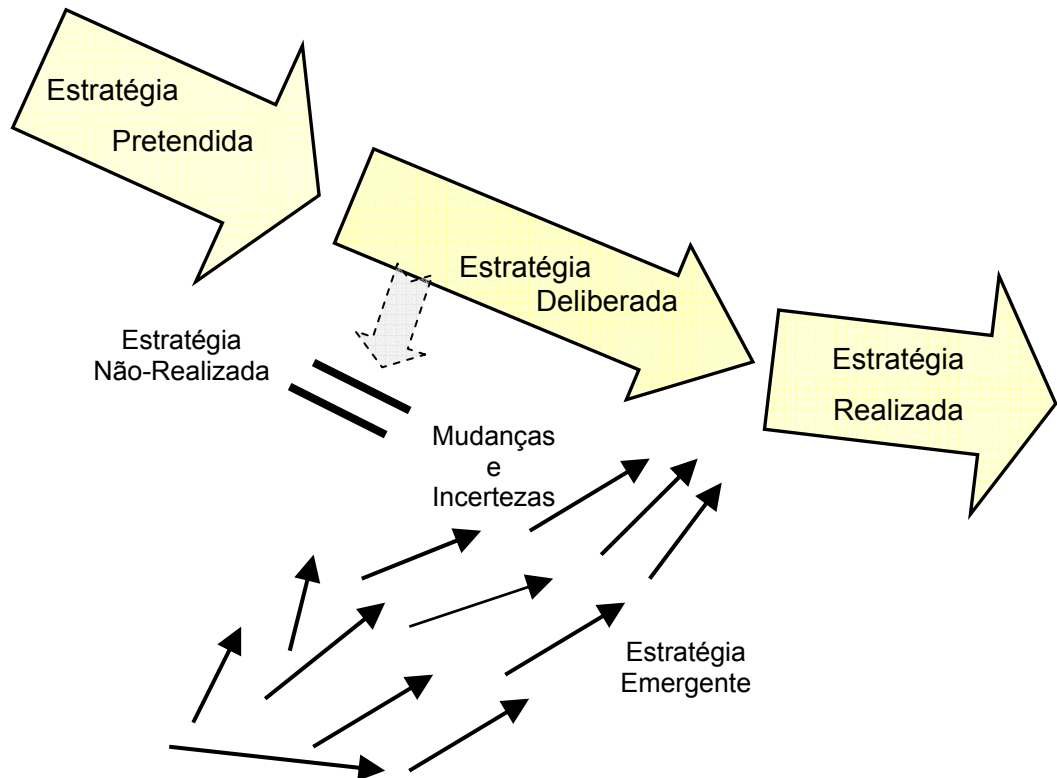
Mintzberg (2001), destaca também a existência de cinco Ps (*Plan, Pattern, Position, Perspective e Ploy*) para a estratégia, tais como:

- a) estratégia é um plano (pretendida), ou algo equivalente – determina uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali;
- b) estratégia é um padrão (realizada) – consistência em comportamento ao longo do tempo;
- c) estratégia é uma posição – é a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- d) estratégia é uma perspectiva – é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Olhar para fora (o mercado), olhar para dentro (da organização) e olhar para cima (a visão da organização);
- e) estratégia é um truque – é uma “manobra” específica para enganar um concorrente ou oponente.

Segundo o autor, as duas primeiras estratégias parecem ser válidas, pois as organizações desenvolvem planos para o futuro (estratégia pretendida) e também extraem padrões de seu passado (estratégia realizada). A pergunta que faz é: será que as estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas? É bem evidente que nem sempre as estratégias pretendidas são realizadas.

A Figura1 mostra de forma esquemática o comportamento das estratégias, em que as intenções plenamente realizadas e pretendidas podem ser chamadas de estratégias deliberadas e as não-realizadas como estratégias irrealizadas. Aquele em que o padrão não era expressamente pretendido chama-se de estratégia emergente. É importante salientar que a organização simplesmente não só leva em consideração as estratégias pretendidas e deliberadas, mas também as não pretendidas e realizadas. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam que estratégias emergentes não são necessariamente ruins, e as deliberadas, boas,

sendo que os estrategistas eficazes as mesclam, objetivando refletir as condições existentes.



**Figura 1** – Estratégias deliberadas e emergentes  
**Fonte:** Adaptado de Mintzberg (2001, p.29)

Kaplan e Norton (1997), afirmam que o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve motivar todos os executivos e funcionários a implementar, com sucesso, a estratégia de cada unidade de negócios. As organizações que conseguirem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm probabilidades maiores de executar sua estratégia, porque conseguem transmitir objetivos e metas.

Neste contexto descreve, também, a importância do *Scorecard* para as organizações e postula:

- a) descreve a visão do futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas;
- b) cria modelo holístico da estratégia, mostrando aos funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional;

- c) dá foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certas forem identificados, a implementação, provavelmente, será bem sucedida.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta nova que permite à alta administração, direcionar a atenção nas estratégias para o sucesso de longo prazo, sendo esta uma tarefa muito importante, mas, segundo especialistas que trabalham com aplicação desta ferramenta, difícil de ser realizada. Para que tal ferramenta possa ser aplicada, a organização deve estar orientada para a estratégia, pois o alinhamento e foco são fundamentais para execução dos princípios abaixo:

- a) Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) Alinhar a organização à estratégia;
- c) Transformar a estratégia numa preocupação de todos;
- d) Converter a estratégia em um processo contínuo;
- e) Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Porter (1986) afirma que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir. Devem-se buscar respostas claras para as seguintes perguntas: Quais deveriam ser as suas metas? Quais as políticas necessárias para levarem-se a cabo estas metas? Ao mesmo tempo em que a formulação da estratégia seja definida, através da comparação dos pontos fortes e fracos de uma empresa, em particular de sua competência distintiva, com as oportunidades e os riscos do meio ambiente.

Conforme estudos realizados pelo professor Lev (2000), as organizações enfrentam dificuldades na implementação das estratégias formuladas, motivadas pela mudança das estratégias, deixando as ferramentas de mensuração para trás. Através de estudos realizados por Lev (2000), em 1982 identificou que 62% do valor das organizações industriais estavam fundamentados no seu ativo tangível e, atualmente, os valores contábeis do ativo tangível representam somente 10 a 15% do valor de mercado das empresas.

Pode-se perceber que as oportunidades de criação de valor estão passando da gestão dos ativos tangíveis para a gestão estratégica baseada no conhecimento, os quais representam a gestão dos ativos intangíveis das organizações. Atualmente,

o ativo intangível é a principal fonte de vantagem competitiva e geradora de valor para as organizações, mas para o seu gerenciamento, exigem-se cada vez mais ferramentas apropriadas na mensuração das estratégias.

“Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidade de relacionamentos criados pelos empregados, do que os investimentos em ativos físicos e de acesso ao capital”. (KAPLAN e NORTON, 2000 p.13). Esta afirmação de Kaplan e Norton remete à reflexão no sentido de que as organizações possuem consciência de que, para superar seus concorrentes devem possuir muito mais que ativos tangíveis, pois o diferencial está somente no conhecimento das pessoas que fazem parte da organização, como também de seus relacionamentos. No entanto, hoje já não é possível gerir uma organização somente através de indicadores financeiros, já que estes somente representam o desempenho passado e muitas vezes, induzem a decisões errôneas.

Segundo Lerner (1999), para assegurar o sucesso do planejamento estratégico, as Universidades necessitam ajustar o modelo de estratégia de negócios para o ensino superior, considerando as seguintes questões:

- a) tempo de construção – no mundo dos negócios é de 2 a 3 anos e em Universidades ocorrem em 5 anos ou mais;
- b) consenso – no modelo de negócios é geralmente de cima para baixo, apesar de que é necessário criar um suporte e envolvimento das pessoas da organização. Na Universidade, é importante compartilhar a governança, por isso que o envolvimento é chave a construção do consenso, essencial, pois a centralização de poder, nas universidades, não é muito forte;
- c) sistema de valor – as Universidades são guiadas por princípios, investimentos de longo prazo, na educação das pessoas;
- d) clientes – Universidades não têm claramente definido os clientes (estudantes, empresas e a comunidade), todos devem ser considerados;
- e) contexto – especificamente as mudanças são difíceis de serem aceitas na Universidade, porque por natureza, as universidades são conservadoras.

As observações descritas por Lerner (1999), fazem referência às dificuldades enfrentadas pelas Universidades, em absorver as mudanças na mesma velocidade das organizações não-educacionais, pelo seu conservadorismo.

## 2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO

A medição de desempenho configura-se nas organizações, como a principal preocupação dos dirigentes na atualidade, em razão da alta competitividade existente no mercado. A questão primordial é: Como criar indicadores de desempenho para medição eficaz de uma organização? Esta é a pergunta chave que se deve responder, para que se possa construir um mapa estratégico que atenda às necessidades da organização. Todo gestor quer saber se sua organização está seguindo o caminho correto ou por que motivos se deve mudar ou ajustar o rumo previamente definido.

Por esta razão, é importante conhecer ferramentas que auxiliem o processo decisório, com base em indicadores atrelados aos objetivos e à visão estratégica da organização. Mais importante que a geração de indicadores é identificar o grau de importância das ações estratégicas, em relação aos objetivos estratégicos.

### 2.2.1 Mensuração: atributos e relações

Segundo Sink e Tuttle (1993), a mais importante e talvez a única razão para medir o desempenho de um sistema é apoiar a sua melhoria, fazendo-o crescer continuamente. Através do processo de medição, pode-se identificar as capacidades dos sistemas e os níveis de desempenho atingíveis pelos diversos processos. Entretanto, o ponto alto do processo de medição é obter informações sobre onde concentrar as ações e onde colocar os recursos para alcançar as melhorias desejadas.

Na clássica definição de medidas de desempenho Hronec, textualiza,

As medidas de desempenho são os sinais vitais da organização. Elas informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo. Elas comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia da gerência do primeiro escalão para os demais níveis, resultados dos processos, desde os níveis inferiores até primeiro escalão, e controle e melhoria dentro do processo (HRONEC, 1994, p.5).

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), um bom sistema de mensuração de desempenho produz dois resultados: primeiro, melhora no processo decisório, ajudando a concentrar o foco nos aspectos da organização que criam valor, ao mesmo tempo fornece *feedback* útil para a avaliação da atual estratégia da área em questão, e para a previsão do impacto de futuras decisões; em segundo lugar, proporciona justificativas válidas e sistemáticas para as decisões sobre alocação de recursos. O bom sistema de mensuração baseado no desempenho, conforme Becker, Huselid e Ulrich (2001), cria condições para a explicitação dessas relações causais e, assim, preparar o terreno para que se efetuem investimentos em ativos intangíveis como estratégicos.

Os indicadores refletem o aspecto quantitativo, ou o nível de determinado atributo. A questão é: Qual deve ser esse nível? Ele muda com o passar do tempo? Como compará-lo ao de outras empresas? Geralmente presume-se que, quanto maior o atributo melhor para a empresa. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001) na maioria das empresas, poucas são as conexões entre a satisfação dos empregados e o tamanho da empresa, quando considerados como a satisfação sendo um atributo. A ênfase normalmente é em nível de atributo, em detrimento da relação entre o atributo e alguns resultados estratégicos.

A boa mensuração exige compreensão e especialização na avaliação tanto dos níveis como das relações. Os indicadores de atributos devem representar os alicerces do sistema de mensuração. Becker, Huselid e Ulrich (2001), procuram esclarecer as relações entre os atributos, da seguinte forma: se há indícios de fortes vínculos entre A e B é inútil se os próprios indicadores de A e B forem inúteis.

A mensuração é definida segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), como a atribuição de números a propriedades (ou características) de objetos, com base em um conjunto de regras. A representação numérica é importante, pois indicam quantidade, mas somente torna-se relevante, quando estas têm significado. É através de uma análise comparativa entre desempenhos, como por exemplo: estamos melhores que nossos concorrentes setoriais, mas regredimos em nosso

desempenho histórico. A mensuração das relações dá significado aos níveis em si e às mudanças potenciais nesses níveis e, muitas destas relações, são específicas da empresa.

Becker, Huselid e Ulrich (2001), classificam os indicadores em quatro tipos: o primeiro são os indicadores Nominais, que representam o nível mais baixo da mensuração e nada informam sobre a quantidade de determinado atributo, e exemplificam, através da classificação dos empregados por gênero, (homens e mulheres) que nada mais acrescentam sobre uma categoria; o segundo são os indicadores Ordinais, que representam o próximo nível de mensuração e fornecem a primeira referência quantitativa que é estimativa de ordenação ou classificação, tais como “bom”, “melhor” e “ótimo”; o terceiro tipo são os indicadores de Intervalo que representam um passo à frente dos ordinais, pois permite presumir que o intervalo entre “pontuações” de 1 e 2 é idêntico ao intervalo de 2 e 3. Os indicadores desta categoria se expressam em tempo, dinheiro, unidades, participação de mercado, entre outros. A forma mais comum de indicador de intervalo são aquelas escalas em que “1” significa “concordo plenamente” e “5” significa “discordo totalmente”; e, finalmente, o último tipo são os de indicadores de Índice, nestes há um ponto de referência que permite que se façam comparações significativas entre dois valores e são relativamente fáceis de coletar. Por exemplo, pode-se descrever um resultado como um quarto da quantidade de outro resultado.

### **2.2.2 Característica dos Indicadores**

Indicadores de desempenho estão sempre ligados a uma meta ou padrão e devem ser expressas em unidades de medida que sejam melhor entendidas por todos aqueles que fazem uso delas quando da tomada de decisões.

Segundo Moreira (1996), as seguintes características devem ser consideradas no momento da escolha das medidas para evitar que sejam inúteis:

- a) confiabilidade - diz respeito à constância da medida, ao instrumento de medida (sensor) ou roteiro de medida (passos necessários para obter a medida). É a capacidade de atribuir o mesmo valor a algo invariável;

- b) validade - também se refere ao instrumento de medida (ou roteiro de medida). É a capacidade de medir aquilo escolhido como propósito da medição. É importante salientar que existe confiabilidade sem que, necessariamente, haja validade, mas, se um instrumento não é confiável, torna-se inválido;
- c) relevância - refere-se a uma medida que só é considerada relevante para o seu usuário se tiver alguma informação útil não contida em outras medidas; essa relevância muda em função dos objetivos organizacionais, assim como do momento específico de sua aplicação;
- d) consistência - diz respeito ao equilíbrio que uma medida mantém em relação a outras medidas ou ao sistema de medidas; assim, a melhora de uma medida pode deteriorar outras medidas do mesmo sistema, em consequência, a falta de consistência no sistema de medidas pode originar problemas de sub-otimização dentro das organizações. Logo, a melhora do desempenho de um processo, produto ou serviço, pode gerar prejuízos em outras áreas da organização. Hoffecker e Goldenberg (1994), alertam para a importância desse cuidado, recomendando que se deve minimizar a competição negativa entre pessoas e funções.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001) considerando o enfoque das modernas teorias de gestão estratégica, complementam as características anteriores, elencando outros critérios a serem considerados na determinação das medidas a usar:

- a) As medidas não devem ser ambíguas além de serem bem definidas, através de toda a empresa;
- b) As medidas, quando consideradas no seu conjunto, devem cobrir todos os aspectos do negócio, incluídos nas estratégias e fatores críticos do sucesso;
- c) As medidas usadas nas diferentes perspectivas devem estar claramente conectadas, mostrando de forma coerente e convincente como os esforços desenvolvidos nos níveis inferiores se encontram, de forma lógica e justificadas contribuindo para o sucesso de acordo com os critérios estabelecidos nos níveis superiores;



- d) As medidas devem ser usadas para apontar as metas que são consideradas realísticas pelos responsáveis por atingi-las;
- e) As medidas devem ser fáceis, descomplicadas e possíveis de serem usadas em diferentes sistemas, tais como o Intranet (*internal network*) da empresa, o banco de dados, entre outros.

Segundo Maskell (2000), as medidas de desempenho devem possuir, entre outras, as características seguintes:

- a) ter relacionamento direto com a estratégia;
- b) usar fundamentalmente as medidas não financeiras;
- c) ser diferentes, de acordo com a localização mundial;
- d) ser mudadas de acordo com a necessidade;
- e) ser simples e fáceis de usar;
- f) produzir retorno rápido para operadores e administradores.

De acordo com o pensamento de Becker, Huselid e Ulrich (2001) devem estimular principalmente a melhoria em detrimento do simples controlar.

### **2.2.3 Indicadores Financeiros e Não-Financeiros**

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), o número de medidas pode variar de acordo com o nível de um *scorecard* ou perspectiva específicos. Os autores relataram que de 15 a 25 medidas, por *scorecard* são habitualmente utilizadas a nível de corporação ou de unidade de negócio, quando se trata, porém, de nível divisional/funcional somente de 10 a 15 são consideradas críticas. Quando tratado em nível individual ou de grupo, poucas medidas tendem a ser necessárias, geralmente entre 5 a 10 indicadores. Esta diminuição de medidas críticas quando se desce na estrutura organizacional decorre em razão da relevância do grau e podem ser influenciadas pela unidade ou pelas pessoas.

Os indicadores representam as métricas que serão usadas para avaliar e monitorar os objetivos, ou seja, a estratégia da organização. Os indicadores devem ser balanceados entre todos os objetivos levantados. É importante tomar cuidado para não se focar com demasiada ênfase os indicadores, na perspectiva financeira.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o número de indicadores deve variar em torno de 25 e sugerem a seguinte distribuição:

|  |                        |
|--|------------------------|
| perspectiva Financeira                   | 5 indicadores (22%)    |
| perspectiva dos Clientes                 | 5 indicadores (22%)    |
| perspectiva dos Processos Internos       | 8-10 Indicadores (34%) |
| perspectiva de Aprendizado e Crescimento | 5 Indicadores (22%)    |

O contemplado acima figura a título de sugestão, apresentado por Kaplan e Norton, de distribuição do número de indicadores por perspectiva, em razão de sua vasta experiência na construção, implantação e acompanhamento de mapas estratégicos.

Para Helfert (2000), quando se deseja avaliar o desempenho de uma empresa, procuram-se maneiras de medir as conseqüências financeiras e econômicas das decisões de gestões passadas, que esquematizaram investimento, operações e financiamento de longo prazo. As perguntas relevantes a serem respondidas são: Os ativos foram efetivamente usados? A rentabilidade da empresa satisfaz as expectativas? As escolhas de financiamento foram feitas prudentemente?

Existem muitas ferramentas para realizar a avaliação de desempenho de uma organização e deve-se ter em mente que técnicas diferentes conduzem, via de regra, a uma mensuração específica. Apenas algumas relações selecionadas fornecem informações relevantes ao analista, para tal, somente são necessários indicadores representativos para obter-se um entendimento útil no apoio às decisões.

Segundo Ferreira (2005), os índices são as ferramentas mais populares e extensamente usadas na análise financeira. Eles expressam a relação matemática entre duas quantidades ou valores. Enquanto a relação é uma operação matemática simples sua interpretação, configura-se complexa. Para ser significativa, a razão precisa representar uma relação economicamente importante.

Na interpretação dos índices, devem ser considerados todos os fatores que envolvem a situação da empresa analisada. Estes fatores poderão ser: geográficos, econômicos, financeiros, mercadológicos, entre outros, de uma maneira que o numerador de um índice esteja bem correlacionado a seu respectivo denominador.

Para Gitman (2001), a análise de índices não é meramente a aplicação de uma fórmula sobre dados financeiros. O mais importante é a interpretação do valor do índice. Para responder questões como “isto é muito alto, ou muito baixo?” ou “isto é bom ou ruim?” é imprescindível uma base de comparação como: *cross-sectional* (grupo representativo) também chamado de *benchmarking* e de séries temporais.

Qualquer indicador específico somente é útil em relação ao ponto de vista considerado e ao objetivo específico da análise. Quando existe tal confronto, um índice pode se tornar um padrão potencial de comparação.

| <b>Administração</b>  | <b>Proprietários (investidores)</b>  | <b>Credores e Fornecedores</b>   |
|---|--|--|
| <b>Análise Operacional</b>  | <b>Rentabilidade</b>   | <b>Liquidez</b>  |
| Margem Bruta<br>Margem Líquida<br>Análise da despesa operacional<br>Análise de contribuição<br>Alavancagem Operacional<br>Análise Comparativa   | Retorno s/ o Patrimônio Líquido<br>Retorno sobre o Capital Ordinário<br>Lucro por Ação<br>Fluxo de caixa por ação<br>Valorização do preço da ação<br>Retorno total do acionista<br>Análise de valor para o acionista | Índice de liquidez corrente<br>Índice de liquidez seca<br>Índice de liquidez imediata<br>Padrões de fluxo de caixa         |
| <b>Administração de Recursos</b>  | <b>Destinação dos Lucros</b>   | <b>Alavancagem Financeira</b>  |
| Giro do ativo<br>Giro do estoque<br>Padrões de duplicatas a receber<br>Padrões de duplicatas a pagar<br>Eficiência dos recursos humanos   | Dividendos por ação<br>Rendimento dos dividendos<br>Índice de retenção do lucro<br>Cobertura dos dividendos<br>Dividendos x ativos   | Índice exigível sobre ativos<br>Índice de endividamento<br>Exigível /Patrimônio Líquido<br>Compensação entre risco/retorno |
| <b>Rentabilidade</b>  | <b>Indicadores de Mercado</b>  | <b>Serviço da Dívida</b>   |
| Retorno sobre ativos<br>Retorno antes dos juros e Imposto<br>Investimento em proj. econômicos<br>Retorno do fluxo de caixa sobre os investimentos<br>Fluxo de caixa livre<br>Retorno s/base corrente de valor | Análise do fluxo de caixa<br>Índice preço/lucro<br>Múltiplos do fluxo de caixa<br>Valor de mercado x valor de livro<br>Movimento dos preços relativos<br>Valor da empresa  | Cobertura dos juros<br>Cobertura de despesas indiretas<br>Análise do fluxo de caixa  |

**Quadro 1** – Medidas de desempenho por área e ponto de vista  
**Fonte:** Helfert (2000 p. 79)

Segundo Helfert (2000), existe uma precaução adicional sobre indicadores financeiros, pois a avaliação de desempenho através da análise de demonstrativos

financeiros está baseada em dados e condições passadas, tornando difícil extrapolar expectativas futuras. Helfert forma uma estrutura de indicadores separando diferentes grupos de interesses baseados em três pontos de vista. As principais áreas de desempenho financeiro que interessam à administração, aos proprietários e aos credores encontram-se configurados no Quadro 1, em consonância com os índices e medidas mais comuns e relevantes a essas áreas.

Pode-se observar no Quadro 1, que a quantidade de indicadores pelos diversos pontos de vista, são aplicados basicamente para empresas de maior porte com característica de sociedade anônima. Fica explícito que os indicadores não são comuns para todas as organizacionais. O mais importante é identificar, em primeiro lugar, a natureza da organização e, conseqüentemente, seus objetivos; somente após, elencar indicadores necessários que possibilitem a avaliação do desempenho.

| Perspectivas        | Indicadores   |
|---------------------|---|
| <b>dos Clientes</b> | Clientes perdidos<br>Clientes/empregado<br>Despesas com <i>Marketing</i><br>Freqüência de compras<br>Índice de imagem da marca<br>Índice de satisfação dos clientes<br>Nível de satisfação dos clientes internos<br>Número de clientes<br>Número de clientes potencial<br>Número de reclamações dos clientes<br>Número de visitas aos clientes<br>Participação de mercado<br>Percentagem da receita com novos clientes<br>Receita Potencial<br>Receitas anuais/cliente<br>Retenção de clientes<br>Visitas de clientes à empresa |

**Quadro 2** – Indicadores do BSC na perspectiva dos clientes

**Fonte:** Adaptado de Lima (2005 p.71), Olve, Roy e Wetter (2001 p.347) e Rampersad (2004 p.117)

É dever prioritário da administração gerar estabilidade, crescimento e desempenho de lucros que sejam coerentes com o investimento a ela confiado pelos proprietários. Para tanto, os índices são melhor interpretados quando a organização é vista como um sistema de condições mutuamente dependentes que respondem às decisões da gestão. No entanto, a modelagem e a simulação são cada vez mais

aceitas e importantes, porque muitos índices tomados isoladamente são, por sua natureza, apenas testes estáticos, que não podem fazer jus à dinâmica de uma empresa (HELFERT, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (2004), os indicadores de satisfação dos clientes, de desempenho interno do negócio e de inovação e melhoria decorrem da visão de mundo da própria empresa e de suas perspectivas sobre os seus fatores críticos de sucesso. Um excelente conjunto de indicadores não garante uma estratégia vitoriosa, pois tais indicadores apenas traduzem a estratégia da organização em objetivos específicos mensuráveis.

Os indicadores de desempenho voltados para os clientes são importantes, mas devem ser transformados em atividades internas da empresa para que possa atender às expectativas do cliente. O desempenho excelente, do ponto de vista dos clientes, depende de processo, decisões e ações no âmbito da organização. No Quadro 2 relacionaram-se alguns indicadores com enfoque nos clientes, utilizados por organizações com intuito de medir o desempenho.

| Perspectivas                  | Indicadores   |
|-------------------------------|---|
| <b>dos Processos Internos</b> | Custo dos produtos<br>Custos de transporte<br>Custos dos estoques<br>Despesa administrativa/empregado<br>Despesa administrativa/receita total<br>Entregas no prazo<br>Grau de satisfação dos empregados<br>Melhoria da produtividade<br>Percentagem de atrasos do pessoal<br>Percentagem de defeitos<br>Percentagem de faltas por doença<br>Percentagem de pedidos em atraso<br>Percentagem de <i>turnover</i> de pessoal<br>Retrabalhos<br>Tempo de ciclo dos pedidos<br>Tempo de parada |

**Quadro 3** – Indicadores do BSC na perspectiva dos processos internos

**Fonte:** Adaptado de Lima (2005 p.71), Olve, Roy e Wetter (2001 p.348) e Rampersad (2004 p.118)

Conforme Kaplan e Norton (2004), a competição global intensa exige que as empresas realizem melhorias contínuas em seus produtos e processos existentes,

tenham a capacidade de introduzir novos produtos, por meio da ampliação de seus recursos. Os indicadores dos processos internos estão voltados àqueles processos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e na conquista dos objetivos financeiros da organização. Para tanto são gerados indicadores capazes de medir o desempenho dos processos, exemplificados no Quadro 3.

As medidas ou indicadores de aprendizagem e crescimento estimulam as mudanças comportamentais nos ativos intangíveis que são os responsáveis para a construção dos alicerces necessários ao desenvolvimento de organizações bem sucedidas, orientadas para a estratégia.

| Perspectivas                         | Indicadores  |
|--------------------------------------|--|
| <b>da Aprendizagem e Crescimento</b> | Absenteísmo médio<br>Custo de treinamento dos empregados<br>Disponibilidade de informações estratégicas<br>Gastos com desenvolvimento de competências/empregado<br>Horas, Pesquisa & projeto (%)<br>Índice de satisfação dos empregados<br>Melhorias sugeridas/empregado<br>Número de sugestões por empregado<br>Percentagem de competência disponível<br>Percentagem de empregados qualificados<br>Percentual de empregados em tempo integral<br>Percentual de empregados horistas<br>Qualidade de habilidades necessárias<br>Recursos de Pesquisa/Recursos Totais (%)<br>Retenção de pessoas-chave<br>Rotatividade de empregados<br>Tempo de treinamento (dia/ano)<br>Tempo médio de serviço |

**Quadro 4** – Indicadores do BSC na perspectiva da aprendizagem e crescimento

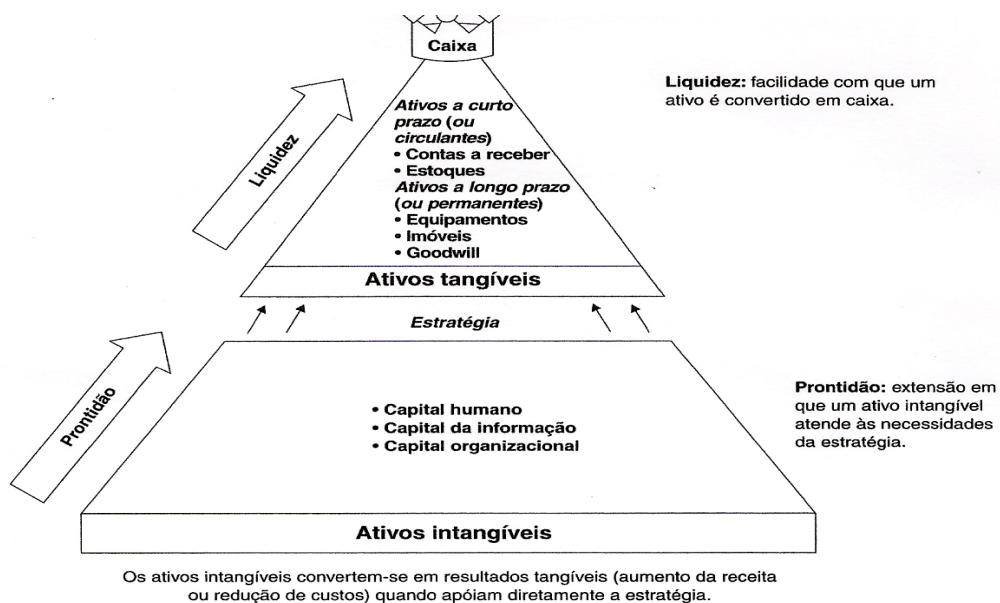
**Fonte:** Adaptado de Lima (2005 p.71), Olive, Roy e Wetter (2001 p.349) e Rampersad (2004 p.119)

No Quadro 4, há exemplos de indicadores de desempenho para a perspectiva da aprendizagem e crescimento.

## 2.2.4 Medição dos Ativos Intangíveis

Conforme Kaplan e Norton (2004), parece assustador, à primeira vista, mensurar ativos - capacidade e alimento dos empregados, tecnologia da informação, clima e cultura organizacional - cuja característica é a intangibilidade. Os ativos intangíveis não devem ser medidos pelo dinheiro gasto em seu desenvolvimento nem por análises independentes sobre capacidades e contribuições de ativos de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação. O valor desses itens decorre da efetividade do seu alinhamento com as prioridades da organização e não do quanto significam isoladamente.

Os ativos são ordenados hierarquicamente pelo grau de liquidez, conforme Figura 2, ou a facilidade com que são convertidos em caixa. A Figura 2 demonstra o arcabouço do mapa estratégico que cria condições para que o capital humano, da informação e organizacional seja representado como ativos que acabarão sendo convertidos em caixa, o mais líquido dos ativos, por meio do aumento da receita, e redução das despesas. A prontidão estratégica é semelhante à liquidez – quanto mais alto o nível maior a rapidez com que os ativos intangíveis contribuirão para gerar caixa.



**Figura 2** – Modelo para mensuração de ativos intangíveis

Fonte: Kaplan e Norton (2004 p.217)

Segundo Kaplan e Norton (2004), a prontidão estratégica converte-se em valor tangível apenas quando os processos internos criam níveis cada vez mais elevados de receita e lucro. As organizações não são capazes de atribuir valor financeiro significativo a fatores intangíveis, como “força de trabalho motivada e preparada”, pois eles só geram valor tangível no contexto da estratégia. O termo “prontidão” é definido como: extensão em que um ativo intangível atende às necessidades da estratégia.

#### **2.2.4.1 Prontidão do Capital Humano**

A avaliação da prontidão do capital humano inicia com a identificação das competências necessárias para que se execute cada um dos processos críticos do mapa estratégico da organização.

“Esse indicador representa a disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* entre os empregados, tornando-os capazes de executar os processos internos críticos para o sucesso da estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2004 p.229).

Kaplan e Norton (2004) descrevem quatro etapas para estabelecer a prontidão do capital humano, assim distribuídas:

Etapa 1 – Identificar funções Estratégicas – Embora se reconheça a importância de desenvolver o potencial de todos os empregados – e se saiba que a contribuição de cada um pode realmente melhorar os resultados – algumas funções exercem impacto mais intenso do que outras, sobre a estratégia;

Etapa 2 – Definir o perfil de competências – O perfil de competência descreve o conhecimento, as habilidades e os valores de que o empregado necessita para ser bem-sucedido, em determinada posição;

Etapa 3 – Avaliar a prontidão do capital humano – As organizações devem avaliar as atuais capacidades e competências dos empregados em funções estratégicas. Os avaliadores dispõem de ampla gama de abordagens para mensurar o desempenho e o potencial de cada indivíduo;

Etapa 4 – Instituir programas de desenvolvimento do capital humano – O mapa estratégico focaliza os programas de recursos humanos da organização –



recrutamento, treinamento e planejamento de carreira – que desenvolvem o capital humano.

#### **2.2.4.2 Prontidão do Capital da Informação**

Segundo Kaplan e Norton (2004), o capital da informação é a matéria-prima para a criação de valor na nova economia. O capital da informação, composto de sistemas, banco de dados, bibliotecas e redes; fornece informações e conhecimentos à organização. A organização que persegue uma estratégia de menor custo total, obtém os maiores retornos com sistemas de informação que se concentrem na qualidade, na melhoria dos processos e na produtividade da força de trabalho.

O capital da informação subdivide-se em dois itens:

- a. infra-estrutura de tecnologia – “abrange não só a tecnologia em si, como *mainframes* centrais e redes de comunicação, mas também a expertise gerencial, como padrões, planejamento de desastres e segurança, necessária para possibilitar o fornecimento e o uso eficazes das aplicações de capital da informação” (KAPLAN e NORTON, 2004 p.257);
- b. aplicações de capital da informação – “são pacotes de informação, conformação, que sustentam os principais processos internos da organização para inovação, gestão de clientes, gestão operacionais e de aspectos regulatórios e sociais” (KAPLAN e NORTON, 2004, p.257).
  - I. Sistemas Transacionais – como os sistemas ERP, automatizam as transações básicas da empresa;
  - II. Aplicações Analíticas – promovem a análise, a interpretação e o compartilhamento de informações e conhecimento;
  - III. Aplicações Transformacionais – mudam o modelo de negócio predominante da empresa.

O capital da informação deve ser gerenciado como um ativo, cujo valor seja mensurado pela maneira como contribui a estratégia da organização, com vistas à criação de vantagem competitiva.

#### **2.2.4.3 Prontidão do Capital Organizacional**

O capital organizacional segundo Kaplan e Norton (2004), é definido como a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a estratégia.

O capital organizacional potencializa a integração, de modo que cada ativo intangível humano e da informação, assim como os ativos tangíveis físicos e financeiros, não só se alinhem com a estratégia, mas também se integrem e atuem juntos para alcançarem os objetivos estratégicos da organização.

O Capital organizacional é constituído, geralmente pelos componentes:

- a) cultura – consciência e internalização da missão, visão e valores essenciais necessários para executar a estratégia;
- b) liderança – disponibilidade de líderes qualificados em todos os níveis, para mobilizar a organização rumo à sua estratégia;
- c) alinhamento – interligação dos objetivos e dos incentivos individuais, de equipes departamentais para a realização dos objetivos estratégicos;
- d) trabalho em equipe – compartilhamento em toda a organização do conhecimento com potencial estratégico.

#### **2.2.5 *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho empresarial e seu principal diferencial em relação a outros sistemas consiste em reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, não são suficientes, pois dão

conta somente dos resultados de investimentos e das atividades, não contemplando os indicadores que impulsionam a rentabilidade de longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição de desempenho e gestão estratégica. Ele mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas: financeiras, do cliente, dos processos internos, da aprendizagem e crescimento. Deve também estar baseado numa série de relações de causa e efeito derivada da estratégia, incluindo estimativa de respostas e graus de correlação entre as medidas dos indicadores.

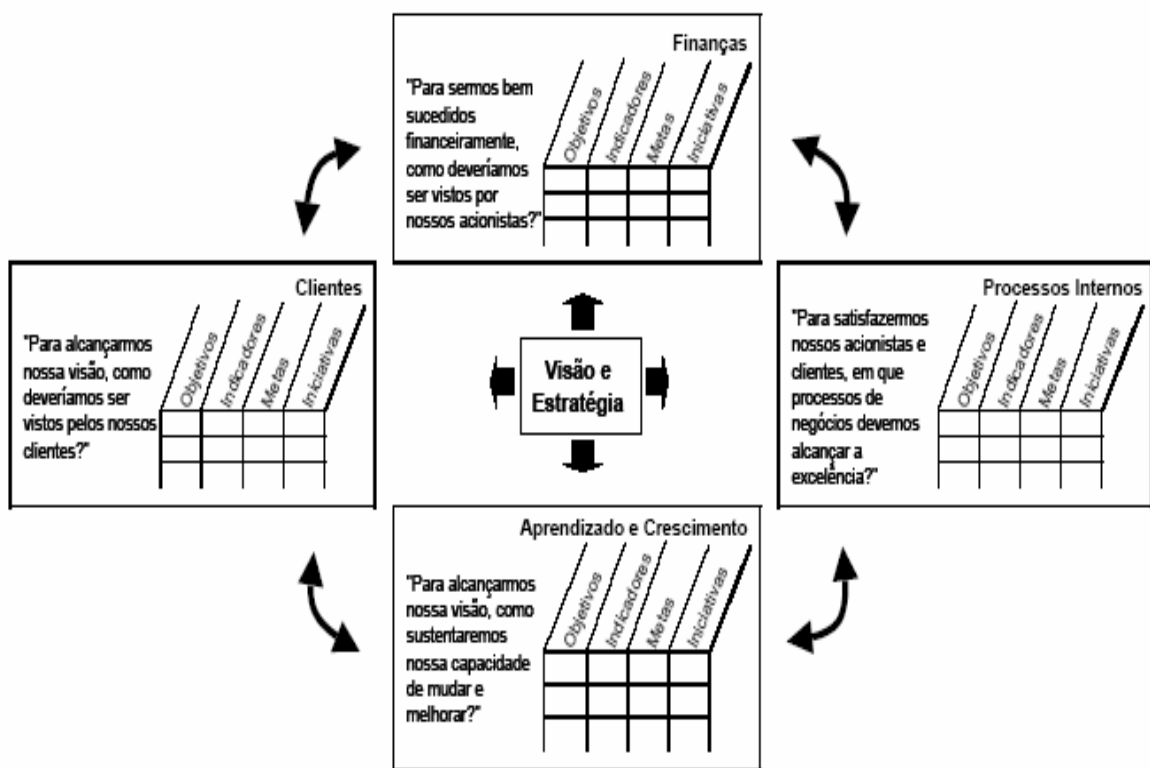
Tal sistema explicita que não basta apenas medir a empresa sob uma única ótica, mas, por um conjunto adequado de indicadores que reflitam a empresa de forma dinâmica e principalmente integrada com suas metas, objetivos e estratégias. Assim, a ferramenta não apenas contrapõe a visão tradicional de ter indicadores somente financeiros, mas visa complementar “[...] as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 8). Logo, as organizações deixam de medir as suas conseqüências e passam a ter uma ferramenta que possibilite inclusive, estruturar-se para o futuro.

De acordo com Kaplan e Norton este novo instrumento que é o *Balanced Scorecard* tem por objetivo dar abrangência às quatro perspectivas, conforme citação a seguir.

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997, p.19).

O *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medida tangíveis, ou seja, ele não é um conjunto de medidas aleatórias, elas devem estar coerentes com as estratégias da empresa de forma a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de garantir o seu alcance.

Como se pode visualizar na Figura 3, da visão e da estratégia da empresa são derivados objetivos estratégicos. Tais objetivos focalizam a organização sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento, formando assim a estrutura do *Balanced Scorecard*. Para estes objetivos são definidos indicadores, metas e alinhadas as iniciativas, de forma que, se executadas, balizarão o cumprimento das metas, e assim, o objetivo de longo prazo da empresa.



**Figura 3** – Estrutura do *Balanced Scorecard*  
**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p.10)

Segundo Kaplan e Norton (1997), O *Balanced Scorecard* está sendo utilizado pelas empresas inovadoras, não somente como um sistema de medidas táticas e operacionais, sobremaneira como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo, assim como viabilizar processos gerenciais críticos.

O *Balanced Scorecard* por ser visto como um sistema de gestão estratégica de longo prazo, que cria condições para que as organizações introduzam novos

processos gerenciais, possibilitando a ligação dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Sob esta ótica viabilizam-se os seguintes processos gerenciais críticos (Figura 4):

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos específicos para cada uma das quatro perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard*;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos: “A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.13);
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: planejar e estabelecer as metas de longo prazo para cada uma das perspectivas de acordo com os objetivos do *Scorecard*. Este planejamento permite que a organização quantifique os resultados pretendidos de longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*;
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: processo gerador de instrumentos para o aprendizado organizacional, permitindo o monitoramento e ajustamento da implementação estratégica e, se necessário, efetuar as mudanças na própria estratégia.

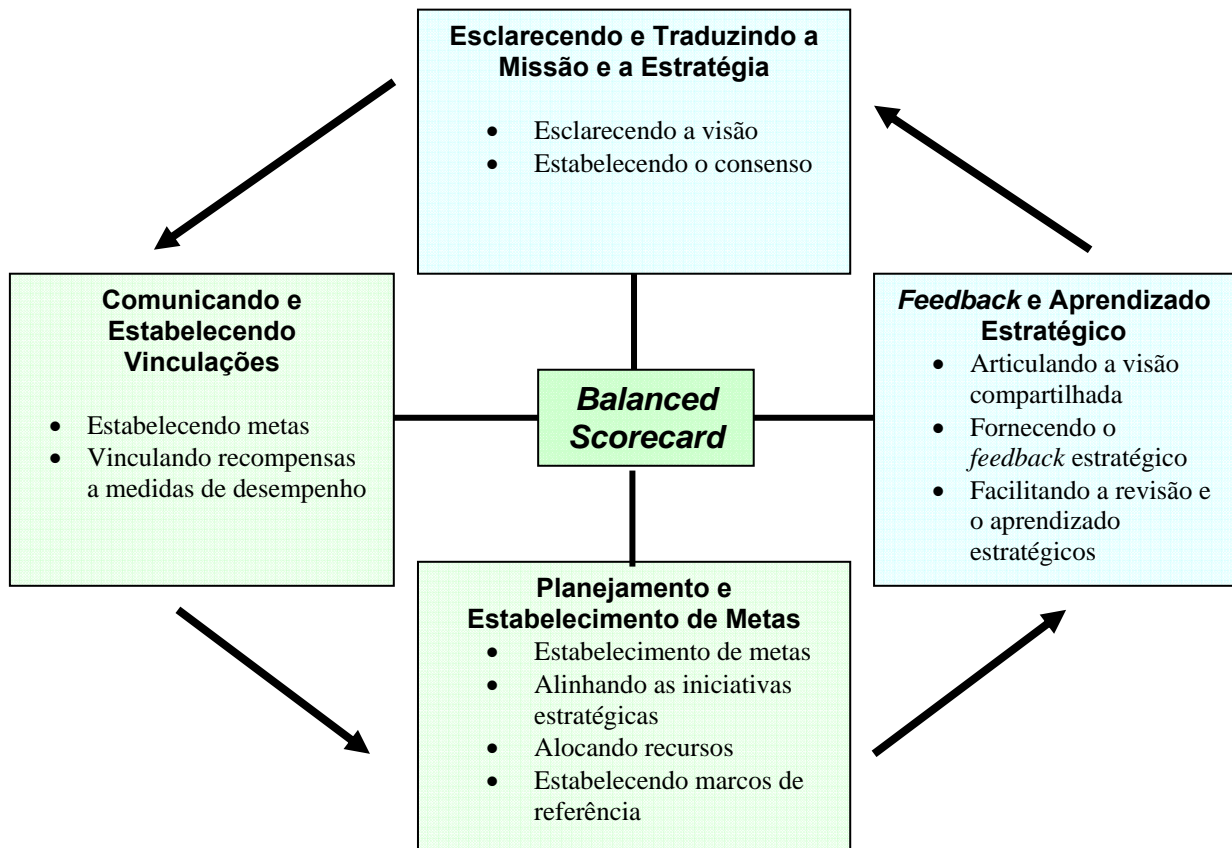
O último processo gerencial crítico completa o ciclo ilustrado na Figura 4.

Conforme com Kaplan e Norton,

O processo de aprendizado alimenta o processo seguinte – visão e estratégia – onde os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho necessários para os períodos futuros (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 19).

Pode-se constatar pela Figura 4 que o processo gerencial crítico é um processo contínuo de retro-alimentação, em que os vetores de desempenho são as

ações críticas de sucesso, nos processos ou atividades intermediárias, capazes de impulsionar os resultados futuros de cada uma das quatro perspectivas.



**Figura 4** – O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica  
**Fonte:** Kaplan e Norton (1997 p.12)

O *Balanced Scorecard*, no entanto é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- a) esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- b) comunicar a estratégia à toda empresa;
- c) alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- d) associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- f) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- g) obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN e NORTON, 1997, p.20).

Segundo Dorweiler e Yakhul (2005) em seu artigo “*Scorecard for Academic Administration Performance on the Campus*”, analisam a aplicação do *Balanced*

*Scorecard* que foi prontamente traduzida para o ambiente acadêmico. Substituindo o “cliente” pelo “estudante” e a interpretação acadêmica das outras três perspectivas, provê o *Balanced Scorecard* para a universidade. A maioria das faculdades e universidades tem uma missão ou a declaração de visão que partem de condições amplas dos objetivos da instituição. Dentro do contexto destes objetivos, à instituição cabe decidir, quais serão relevantes e que nível de desempenho medirá. O *Balanced Scorecard* localiza elementos chaves e estratégicos de indicadores de desempenho para assegurar se aquelas ações estão buscando os objetivos estratégicos, demonstrando, que a instituição está atendendo responsavelmente às expectativas e às exigências legislativas.

Segundo Kaplan (1999) enquanto o ABC/ABM tem a ver com os custos, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma forma de compreender os fatores que influenciam a receita da empresa. Ele responde a questionamentos como: o que é preciso fazer para criar valor para o cliente? O que leva a comprar nossos produtos ou serviços? O *Balanced Scorecard* diz onde se deve concorrer, que clientes devem ser conquistados e o que é preciso fazer para criar valor para os possíveis clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho e também traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Atualmente é considerada como um modelo de gestão pela visão sistêmica que a mesma proporciona aos executivos.

A utilização de indicadores estratégicos não significa que sejam imutáveis, eles simplesmente representam uma estrutura padronizada baseada nos dados e informações coletadas, os quais propiciam realizar uma análise comparativa de gestão. O *Balanced Scorecard* não descarta o uso destes indicadores financeiros que representam a mensuração quantitativa do desempenho passado, mas agrega-se à mensuração de outros indicadores financeiros de desempenho futuro. Surge a questão: quais seriam os indicadores adequados do desempenho futuro? A resposta a esta pergunta segundo Kaplan é *Meça a Estratégia*. O *Balanced Scorecard* tem este propósito, medir a estratégia, através das quatro perspectivas anteriormente referenciadas, que incluem os indicadores financeiros e não financeiros e têm sua origem na visão estratégica da organização.

Na literatura corrente, pode-se citar o trabalho de Davis e Albright (2004), que apresenta um estudo a respeito do uso *Balanced Scorecard* para avaliar se este produz resultados melhores, quando comparado às medidas tradicionais de performance de segmentos financeiros de bancos, que representam o setor de serviços. Os resultados evidenciam uma melhora significativa para aqueles que utilizaram o *Balanced Scorecard*, se comparado com os que não a usaram.

Em outro artigo buscou-se exemplificar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em outro setor econômico, foi escrito por Lohman, Fortuin e Wouters (2004). Os autores apresentam um estudo de caso a respeito do Departamento de Operações da Nike Européia, uma companhia que produz e vende artigos esportivos por todo o mundo. O estudo resultou no protótipo de um sistema que é um *Balanced Scorecard*, voltado às necessidades da companhia. Os resultados obtidos diferem, em alguns aspectos da literatura existente no processo de desenvolvimento de sistemas de medida de performance (PMSs).

Dobrindt (2004), desenvolveu um estudo para universidades Alemãs, sobre o uso do BSC como uma ferramenta de gestão. Conclui que será necessário desenvolver o BSC atual para o uso nas Universidades Alemãs. Como um segundo passo, é necessário analisar os problemas potenciais, objetivando redução do nível de complexidade e como o BSC não é desenvolvido exclusivo para universidades, poderá servir somente como uma referencia geral.

#### **2.2.5.1 Os princípios do *Balanced Scorecard***

Existem três princípios básicos que permitem a integração entre as medidas de resultado com os vetores de desempenho de um *Balanced Scorecard*, como:

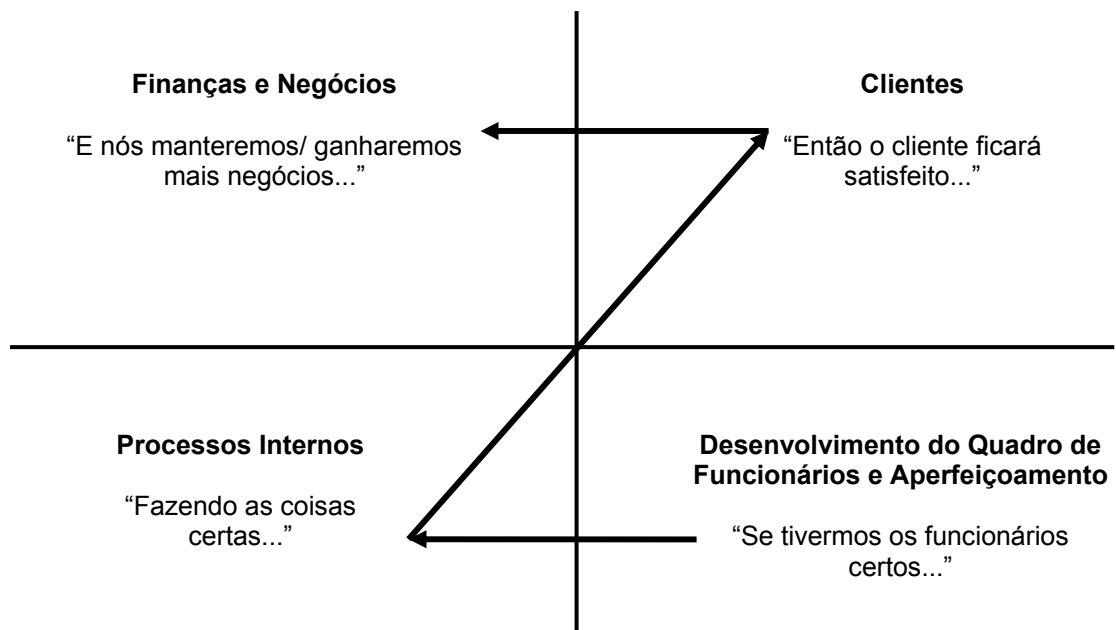
a) Relação de causa e efeito:

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 30), a “Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear as quatro perspectivas de um BSC”. O sistema de medição deve, então, identificar e



tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados, considerando todas as perspectivas que compõem o *Scorecard*. Todas as medidas identificadas devem estar relacionadas a uma causa que conduz ao efeito desejado e toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de estratégia da empresa.

As relações de causa e efeito pode ser expressa por uma seqüência de afirmativas do tipo “se – então”, por exemplo: se aumentar o treinamento dos empregados sobre os serviços, então eles estarão melhor informados sobre os serviços que prestam; se os empregados estiverem melhor informados, então os serviços serão prestados de maneira mais eficaz; se os serviços forem prestados de maneira mais eficaz, então os resultados serão melhores.



**Figura 5** – Teoria Z: Tornar mais fácil para nossos funcionários  
**Fonte:** Olve, Roy e Wetter (2001 p. 223)

Para ratificar esta relação de causa e efeito Olve, Roy e Wetter (2001), descrevem a experiência da Halifax cuja constatação relata que

as pessoas tinham a tendência de considerar as diferentes perspectivas separadamente. A Halifax introduziu em 1998 a “Teoria Z” preconizadora de que as quatro perspectivas do *scorecard* eram importantes todo o tempo. A visualização da Figura 5 permite constatar a lógica da “Teoria Z”.

Baseado na “Teoria Z” facilitou o entendimento da importância das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* para os funcionários da Halifax, como também a compreensão da lógica de como as finanças são afetadas pela diferentes ações nas diferentes perspectivas.

b) Medidas de resultados e Vetores de Desempenho:

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas de resultado refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas. Os vetores de desempenho são indicadores de tendências (*leading indicators*) geralmente específicos para uma determinada unidade de negócios como, por exemplo, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir. Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendência) ajustados à estratégia da unidade de negócios.

As medidas de resultados geralmente medem resultados essenciais e são definidas como indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), comuns a diversos tipos de organizações em diferentes setores e mercados, tais como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários. Os vetores de desempenho identificam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido. Assim sendo, esses vetores são traduzidos em indicadores específicos para cada tipo de organização ou até mesmo unidade de negócios. Os indicadores de tendências não medem, pois, as causas que afetam os indicadores de resultados.

Deve-se ressaltar a diferença entre os indicadores apresentados e os indicadores de diagnóstico. Os indicadores de diagnóstico são: “aquelas medidas que monitoram se a empresa continua no controle da

situação e é capaz de avisar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 170). Essas medidas ou indicadores de diagnóstico, alertam a organização para a ocorrência de algum desvio que porventura poderia estar acontecendo e que viria afetar os resultados desejados.

c) Relação com os fatores financeiros:

Muitas iniciativas adotadas por organizações, tais como a implementação de programas de qualidade, reengenharia, *benchmarking*, geralmente não são associadas a indicadores financeiros, dificultando a justificativa para a sua realização, pois, tradicionalmente, os resultados devem estar atrelados a indicadores financeiros.

O *Balanced Scorecard* deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997, p.157).

Apesar da importância dos indicadores financeiros e de serem considerados em qualquer *scorecard*, é necessário o estabelecimento de outros indicadores de desempenho, que contemplem outras perspectivas. Kaplan e Norton (1997), sugerem quatro perspectivas básicas na implementação de um *scorecard*: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas têm-se revelado adequadas em empresas de natureza vária e setores de mercado. Porém, elas devem ser consideradas um modelo, que poderá ser alterado desde que haja necessidade, incluindo outras perspectivas, conforme as características da organização ou do mercado em que estiver inserida.

De acordo com o pensamento de Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas. Deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Ele deve também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representem o equilíbrio entre indicadores externos voltados aos acionistas e clientes e

as medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento.

### **2.2.5.2 Perspectiva Financeira**

Os objetivos financeiros representam os resultados de longo prazo e Indicadores tais como Retorno sobre o Investimento, Lucratividade, Retorno sobre o Patrimônio Líquido, EVA (*Economic Value Added*), Fluxo de Caixa Livre (*Free Cash Flow*) são algumas destas medidas.

Segundo Herrero (2005), o surgimento de novas abordagens de gestão como VBM (*Value Based Management*), SVA (*Shareholders Valued Added*) e EVA (*Economic Value Added*), pode ser entendido como instrumento de Governança Corporativa, objetivando orientar os executivos no gerenciamento da organização. Essas ferramentas, associadas ao *Balanced Scorecard*, permitem uma avaliação melhor da organização.

Para Kaplan e Norton (1997, p.49), “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

Dependendo do tipo de organização, as medidas financeiras podem se diferenciar, considerando para isso, as características e a realidade de cada uma, como também pode diferir de forma considerável em cada fase do ciclo de vida de uma organização. Kaplan e Norton (1997), identificam apenas três fases: crescimento – estágio inicial da organização; possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento; sustentação – espera-se nesta fase que a organização mantenha a participação de mercado e, consiga, talvez, aumentá-la gradativamente; colheita – é a fase de maturidade do ciclo de vida da organização, em que esta deseja colher os investimentos feitos nas fases anteriores.

Os objetivos financeiros devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de foco principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*. Segundo Herrero (2005), a perspectiva financeira possibilita identificar, inclusive, se o desempenho

dos ativos intangíveis da organização e de outros desempenhos não-financeiros, estão contribuindo para a geração de valor, em razão da estratégia escolhida pela organização.

Considerando as variáveis que compõem a perspectiva financeira, a eficácia da gestão aborda tanto o lucro quanto o risco, devendo as empresas equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. A diversificação das fontes de receita pode evitar a dependência de um restrito grupo de clientes, ou de somente uma linha de negócios, ou ainda, de uma determinada região geográfica, minimizando assim o risco econômico da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), existem três temas financeiros para as estratégias de crescimento, sustentação e maturidade (colheita) de uma organização: crescimento e *mix* de receita; redução de custo/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

a) Crescimento e *Mix* de Receita:

Referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, à conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor, agregado e à modificação dos preços de produtos e serviços.

As medidas mais comuns para avaliar o aumento de receita são percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados.

Os novos produtos, as novas aplicações, os novos clientes e mercados, as novas relações, um novo *mix* de mercado e uma nova estratégia de preços têm como objetivo a geração do aumento de receita.

b) Redução de Custo/Melhoria de Produtividade:

O objetivo de produtividade para as empresas, principalmente na fase de crescimento, deve focalizar o aumento da receita por funcionário, pois a vontade de reduzir custos através da automação específica e de processos padronizados, pode ser contrária à flexibilização necessária para customizar novos produtos e serviços, para novos mercados.

A redução dos custos unitários pode ocorrer na fase de sustentação, objetivando níveis de custos competitivos, melhoria das margens operacionais e um monitoramento nos níveis de despesas

indiretas e de apoio, contribuindo, desta forma, para aumentar a produtividade e as taxas de retorno sobre o investimento.

Atualmente, as organizações estão reduzindo, significativamente, suas despesas operacionais, gerais, administrativas e de vendas, que devem ser contrabalançadas no *scorecard* com outras medidas, tais como: capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho, de maneira que a redução não interfira na realização de objetivos importantes para a empresa.

c) Utilização dos Ativos/Estratégia de Investimento:

Esta estratégia relaciona-se aos objetivos de aumentar a receita, reduzir os custos e aumentar a utilização dos ativos, através do monitoramento de medidas como retorno sobre o investimento e valor econômico agregado. A melhoria da utilização dos ativos, pode ocorrer com a eficiência dos procedimentos para investimentos de capital, de maneira que os retornos financeiros gerados por esses investimentos, sejam realizados mais cedo.

Para a maioria das organizações, o equilíbrio de desempenho relacionado ao aumento de receita, à redução dos riscos, à melhoria de custos e produtividade e à maior utilização dos ativos, oferecerão os elos necessários entre as perspectivas adotadas no *scorecard*.

### **2.2.5.3 Perspectiva do Cliente**

Esta perspectiva viabiliza a identificação dos segmentos de clientes e mercados em que a organização competirá e, ao mesmo tempo, descreve as formas de criação de valor para os clientes, como também, se terão as demandas satisfeitas.

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de

resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. – com segmentos específicos de clientes e mercados (KAPLAN e NORTON, 1997, p.67).

Nesta perspectiva, sugere-se a utilização do conceito de análise e segmentação do mercado para definir seus clientes e mercados-alvo e, conseqüentemente, elaborar a proposição de valor que deseja oferecer. Desta forma, de acordo com Kaplan e Norton (1997), a conjugação de indicadores denominados essenciais, tais como satisfação, captação e retenção de clientes, há indicadores que medem a proposição de valor que se deseja oferecer (atributos de produtos e serviços, relacionamento com os clientes, imagem e reputação).

A perspectiva do cliente conforme afirmativa de Herrero (2005), tem por objetivo demonstrar se as escolhas estratégicas implementadas pela organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelo cliente relacionado aos produtos, serviços, marca, experiência de compra e relacionamento.

A perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos específicos, para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda empresa.

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001), a segmentação de mercado é o processo de dividir o mercado total de um produto ou serviço em diversos grupos menores, internamente homogêneos. A essência da segmentação está nos membros de cada grupo que são semelhantes aos fatores influenciadores da demanda.

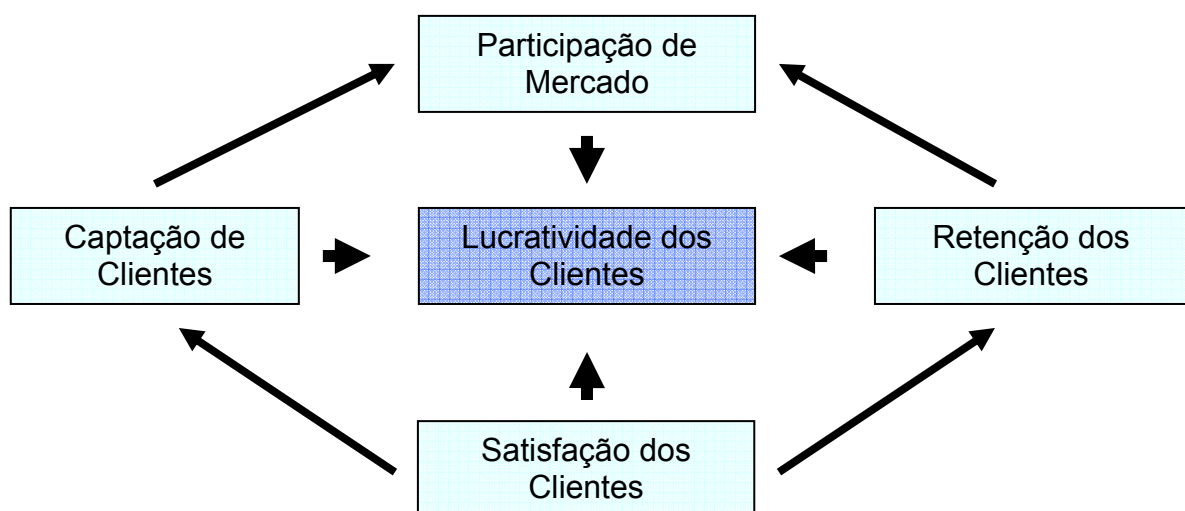
De acordo com Kaplan e Norton (1997), os clientes atuais e potenciais não são homogêneos genericamente. É necessário realizar uma pesquisa de mercado com profundidade para revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes, como também, as suas preferências, dimensão de preços, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. Somente a partir desta, então, a organização pode estabelecer uma estratégia aos segmentos de clientes e mercado que pretende atacar. O *Balanced Scorecard* deve identificar, para fins estratégicos, cada um dos objetivos relacionados aos clientes nos mais diversos segmentos em que a organização atua.

Após identificar e focalizar os segmentos da organização no mercado, ela deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos. Geralmente, as organizações relacionam dois conjuntos de medidas: a primeira, está relacionado às medidas

genéricas de participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes. Estas cinco medidas genéricas devem estar customizadas para grupos específicos de clientes onde a organização deseja obter maior crescimento e lucratividade. Pode-se visualizar através da Figura 6 o relacionamento destas medidas essenciais.

O significado das medidas essenciais está descrito a seguir:

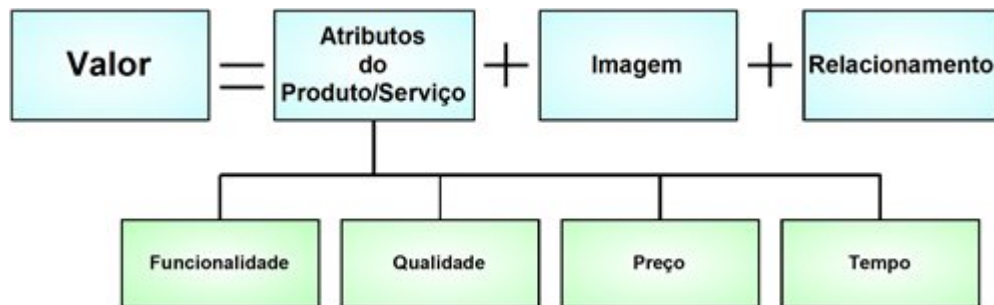
- a) participação de mercado – reflete a proporção de negócios num determinado mercado;
- b) captação de clientes – mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma organização atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- c) retenção de clientes – controla a intensidade com que uma organização mantém relacionamentos contínuos com os clientes;
- d) satisfação dos clientes – mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho;
- e) lucratividade dos clientes – mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, após deduzidas as despesas para sustenta-los.



**Figura 6** – A perspectiva do cliente – medidas essenciais  
Fonte: Kaplan e Norton (1997 p.72)



O segundo conjunto de medidas, contém os vetores de desempenho – os diferenciadores – dos resultados fornecidos pelos clientes. De acordo com Kaplan e Norton (1997), eles devem responder à seguinte pergunta: “O que uma empresa deve oferecer aos seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação no mercado?”.



**Figura 7** – Atributos de valor – modelo genérico

**Fonte:** Kaplan e Norton (1997 p. 79).

A proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta. Apesar da proposta de valor variar de acordo com os diferentes segmentos de mercado, observa-se que existe um conjunto comum de atributos que permitem a ordenação em todos os setores em que se elaboram os indicadores. Estes atributos estão divididos em três categorias:

- a) atributos dos produtos/serviços – abrange a funcionalidade dos produtos e serviços, seu preço e qualidade;
- b) relacionamento com os clientes – refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive o tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente em relação a compra;
- c) imagem e reputação – reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a organização. Fatores que conseguem segurar a fidelidade do cliente.

Pode-se visualizar, na Figura 7, o modelo genérico de valor, que explicita melhor a sua composição.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os vetores de desempenho para satisfação do cliente, são:

- a) tempo – importante arma competitiva. Rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes são sempre fundamentais para a conquista e retenção de negócios e clientes;
- b) qualidade – foi uma dimensão crítica na década de 80 e continua importante hoje. Já na década de 90, deixou de ser uma vantagem estratégica e passou a ser uma necessidade competitiva;
- c) preço – se a estratégia for diferenciada ou de baixo custo, os clientes sempre estarão preocupados com o preço que pagam pelo produto ou serviço.

#### **2.2.5.4 Perspectiva dos Processos Internos**

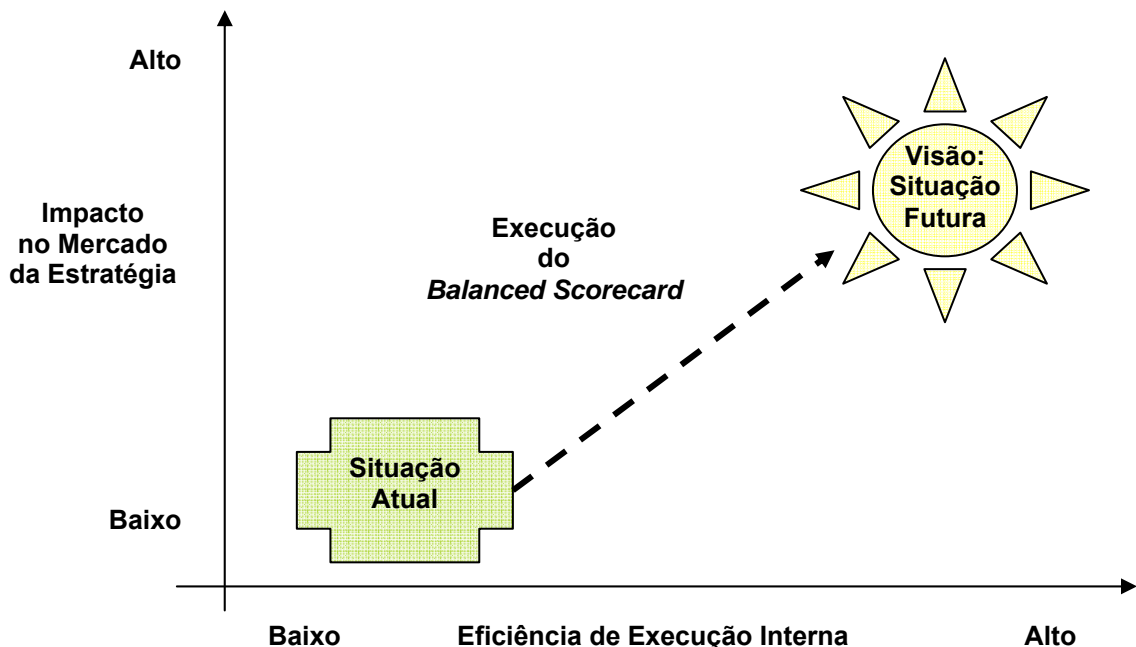
Na perspectiva dos processos internos, sugere-se a utilização do conceito da cadeia de valor para analisar as atividades que podem criar valor para os clientes e acionistas.

Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos e tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades –, prossiga com os processos de operações – entrega de produtos e prestação de serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.97).

As medidas dos processos internos estão voltadas àqueles processos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e na conquista dos objetivos financeiros da organização.

De acordo com Herrero (2005), a perspectiva dos processos internos leva a refletir sobre a execução da estratégia, ou melhor, se o plano está sendo implementado com sucesso. Algumas falhas são apontadas neste processo de implantação, ocasionadas pela distância daqueles que pensaram a estratégia e aqueles que farão a implementação.

O importante, neste processo, é a disciplina da execução do plano, que deve estar inserido nas estratégias, nos objetivos, nas iniciativas e na cultura organizacional. Esta disciplina integra pessoas, competências e recursos no processo estratégico. É importante avaliar se a organização conta com pessoas habilidosas para a implementação das estratégias, como também, determinar o nível de envolvimento da alta administração com a implantação do plano. Esses processos de execução, podem ser considerados fluxos de valor que permite mover-se de uma situação atual, para uma situação futura melhor, como se pode visualizar na Figura 8. Quanto maior a eficiência na execução dos processos internos, mais alto será o impacto no mercado da estratégia.

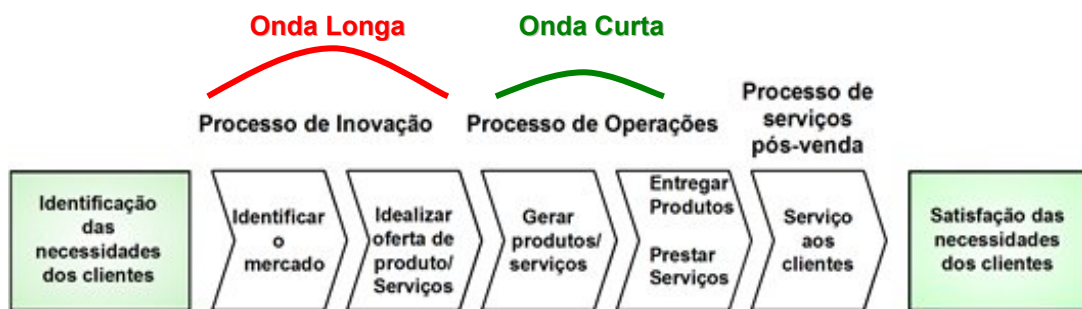


**Figura 8** – Os Processos da empresa como fluxo de valor da estratégia  
**Fonte:** Adaptado de Herrero (2005 p.123)

Os estudiosos Kaplan e Norton (1997), constataram que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para as organizações construírem a perspectiva dos processos internos, como se pode visualizar na Figura 9.

O modelo da cadeia de valor dos processos internos se subdivide em três processos principais:

- a) inovação – a unidade de negócio pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e, posteriormente, cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades;
- b) operações – é o segundo estágio da cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes;
- c) serviços pós-venda – serviço ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço.



**Figura 9** – A perspectiva dos processos internos – O Modelo da Cadeia de Valor Genérica  
**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.102)

Kaplan e Norton (1997), introduzem o conceito de “onda curta” e “onda longa” da criação de valor. Os processos de operações são classificados como onda curta, quando ocorrem os programas de melhoria dos processos existentes oferecendo produtos e serviços aos clientes. O processo de inovação é denominado como a onda longa de criação de valor em que as empresas, primeiro identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Posteriormente, as organizações projetam e desenvolvem novos produtos e serviços os quais permitem atingir novos mercados e clientes, desta forma, satisfazendo-os.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p.45) “A organização gerencia seus processos internos e o desenvolvimento de seu capital humano, da informação e organizacional para cumprir a proposição de valor diferenciada da estratégia”. Os processos internos têm a função de atender dois componentes vitais da estratégia da organização: em primeiro lugar como produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e, em segundo lugar, como melhoram os processos e reduzem os custos através da melhoria da produtividade para a perspectiva financeira.

Os processos internos estão agrupados, basicamente, em quatro fases:

- a) processos de gestão organizacional – são os processos básicos do dia-a-dia;
- b) processos de gestão de clientes – ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes-alvo;
- c) processos de inovação – desenvolvem novos produtos, processos e serviços, em geral criando condições para que a empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes;
- d) processos regulatórios e sociais – ajudam as organizações a reter, continuamente, o direito de operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem.

Pode-se observar que Kaplan e Norton até 1997, dividiam os processos em três fases principais e, a partir de 2004, já consideravam a inclusão de um quarto processo nesta subdivisão, que são os processos Regulatórios e Sociais, envolvendo desta maneira, as questões relativas ao meio ambiente, segurança e saúde, práticas trabalhistas e investimentos na comunidade. A boa reputação relativa aos processos regulatórios e sociais, propiciam uma atratividade e retenção maior dos empregados, a melhoria da produtividade como também a melhoria da imagem da organização perante aos clientes e investidores socialmente conscientes.

#### **2.2.5.5 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

A perspectiva do aprendizado e crescimento é o fundamento de toda a estratégia da organização. O desempenho nessa área, oferece os indicadores de tendência definitivos, pois representam os ativos intangíveis que criam valor por seu alinhamento com a estratégia da organização. Muitas vezes, reluta-se em quantificar os ativos intangíveis (capital humano, informacional e organizacional) pois, por sua própria natureza, são mais abstratos, ou melhor, mais subjetivos dos que os indicadores tradicionais – os financeiros, geralmente utilizados para avaliar o desempenho da organização. Os indicadores de aprendizado e crescimento estimulam as mudanças comportamentais nos ativos intangíveis que constroem os

pilares necessários para que se desenvolvam organizações bem sucedidas, orientadas para a estratégia.

Conforme estudos realizados pelo professor Lev (2000), as organizações enfrentam dificuldades na implementação das estratégias formuladas, motivadas pela mudança das estratégias e relegam as ferramentas de mensuração a um segundo plano. Em 1982, um estudo da *Broking Instituite*, mostrou que 62% do valor das organizações industriais estavam fundamentados no seu ativo tangível. Já, atualmente, os valores contábeis do ativo tangível representam somente 10 a 15% do valor de mercado das empresas. Pode-se depreender com isso que as oportunidades de criação de valor estão passando da gestão dos ativos tangíveis para a gestão estratégica, baseada no conhecimento, os quais representam a gestão dos ativos intangíveis das organizações. Hoje, os ativos intangíveis, constituem-se na principal fonte de vantagem competitiva e geradora de valor para as organizações, mas para o seu gerenciamento exige-se cada vez mais ferramentas apropriadas à descrição e a mensuração das estratégias.

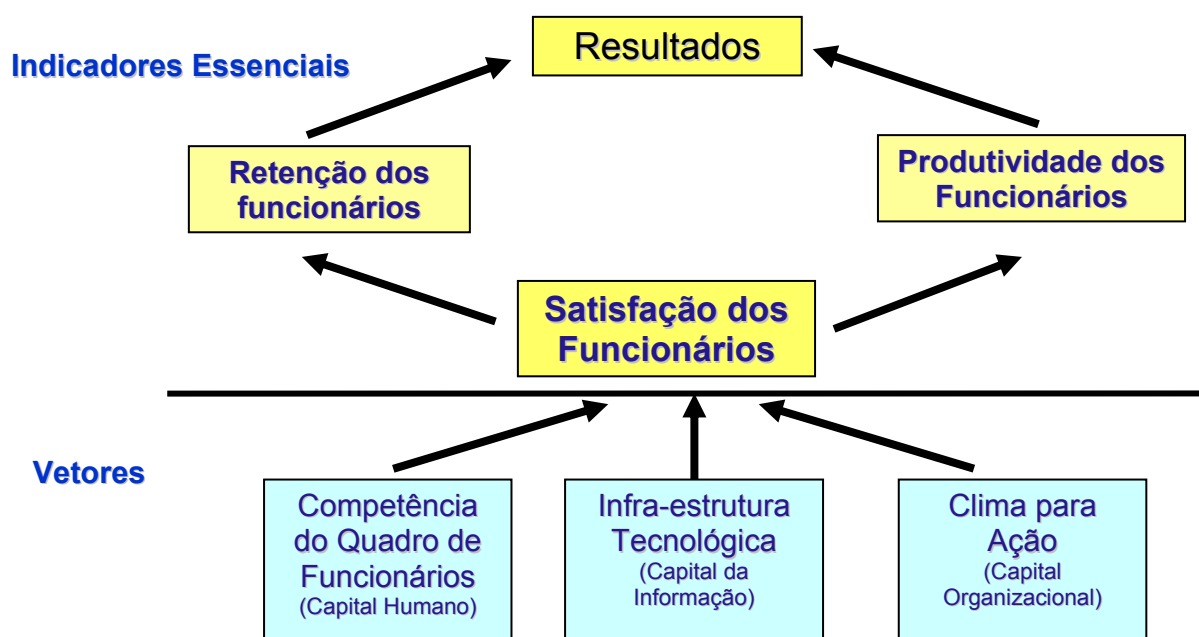
Segundo Kaplan e Norton (2004), a definição dos dicionários para intangível, “que não pode ser percebido ou definido”, mostra a dificuldade das organizações em gerenciar esses ativos. Como gerenciar aquilo que não pode ser definido?

“Os ativos intangíveis foram definidos como “conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial” ou “capacidade dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes”. Os ativos intangíveis abrangem itens diversos como: patentes, direitos autorais, conhecimento da força de trabalho, liderança, sistemas de informação e processos de trabalho” (KAPLAN e NORTON, 2004, p.207).

O ativo intangível que pertence à perspectiva do aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (2004), subdividiu em três grupos distintos e os objetivos aparecem de forma recorrente conforme segue:

- a) capital humano – competências estratégicas: a disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia;
- b) capital da informação – disponibilidade de sistemas de informação, de infra-estrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento, necessários para suportar a estratégia;

- c) capital organizacional – cultura: conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia; liderança: disponibilidade de líderes qualificados em todos os níveis hierárquicos; alinhamento: das metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos; trabalho em equipe: compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico.



**Figura 10** – Estrutura de medição do aprendizado e crescimento  
**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p 135)

Os indicadores essenciais representados na Figura 10, decorrem dos vetores da competência dos funcionários, da infra-estrutura tecnológica e do clima da organização. Estes indicadores devem ser construídos, para medir a satisfação dos funcionários com o emprego, a retenção dos funcionários que objetiva avaliar o percentual de pessoas-chave para a organização, e a produtividade que mede o grau de habilidade e de moral dos funcionários pela inovação e pela melhoria dos processos internos, como também pelos clientes satisfeitos.

Para Hermanson e Hermanson (1997), os indicadores do aprendizado e crescimento são projetados para manter a empresa focalizada na criatividade, no

desenvolvimento do produto e na melhoria. Podem ser considerados como indicadores: o número de novos produtos oferecidos, novas graduações ou certificados alcançados pelos empregados e/ou envolvimento da empresa com programas de educação.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), a perspectiva do aprendizado e crescimento focaliza a necessidade de renovação das capacidades da organização como pré-requisito para a sua sobrevivência a longo prazo. Desta forma, a organização não deve se preocupar somente em manter e desenvolver o conhecimento necessário para entender e satisfazer as necessidades atuais do cliente, mas também, como sustentar a necessária eficiência e produtividade do processo que cria valor para o cliente.

Isto significa que a organização deve cultivar as bases de sua futura competência, considerando que o *know-how* é um bem perecível, devendo ser estimulada uma busca incessante de novas competências, especialmente uma competência superior específica (*core competence*).

A perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*, enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da organização.

Os ativos intangíveis devem ser alinhados com a estratégia, a fim de criar valor. O alinhamento estratégico é o princípio dominante na criação de valor pelos ativos intangíveis. O papel estratégico dos ativos intangíveis não pode ser abordado de maneira isolada, é necessário um programa integrado para suportar o aprimoramento de todos os ativos intangíveis da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis não deveriam ser medidos pelo dinheiro gasto em seu desenvolvimento, nem por análises independentes sobre capacidades e contribuições de ativos de RH (Recursos Humanos) e de TI (Tecnologia da Informação). O valor desses itens decorre da efetividade do seu alinhamento com as prioridades da organização, e não do quanto valem isoladamente. Quanto mais estreito for o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia, maior será o seu valor para a organização.

Conforme Rampersad (2004), os indicadores de desempenho relacionam-se aos fatores críticos de sucesso e aos objetivos estratégicos, são usados para avaliar o funcionamento de um processo específico. Esses indicadores são os padrões pelos quais se mede o progresso de um objetivo estratégico. São essenciais para a implementação dos planos estratégicos. Fornecem aos gerentes sinais oportunos



para a orientação da organização e tornam mensuráveis a visão e os objetivos organizacionais.

Ao inquirirem Becker, Huselid e Ulrich, em entrevista com Lawrence R. Whitman, CFO substituto da GTE, expressaram,

A vinculação direta entre o capital humano e resultados financeiros da empresa não é imediatamente evidente nas práticas tradicionais. Neste exato momento, estamos apenas começando a compreender o potencial dessa ferramenta, mas o importante mesmo é o processo de mensuração. Quando formos capazes de medir os ativos intangíveis com mais exatidão, acho que os investidores e os profissionais de finanças começarão a encarar os critérios de mensuração do capital humano como outro indicador do valor da empresa. (BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001, p.25).

O gerenciamento desses ativos intangíveis é tarefa desafiadora, por vários motivos. Primeiramente os sistemas contábeis, atualmente em uso, dão ênfase somente ao capital tangível, assim as organizações que tinham acesso maior a financiamentos e equipamentos, desfrutavam de enorme vantagem competitiva. Como a ênfase atualmente é no conhecimento, e nos ativos intangíveis e, os sistemas contábeis tradicionais criam perigosas distorções nas informações, cabe aos gestores desenvolver um novo sistema de mensuração que crie real valor para a empresa e assegure aos investidores informações sobre o desempenho da organização.

Para Garvin (1993), é necessário buscar respostas da definição de aprendizado organizacional e ficam estas perguntas no ar como: qual é o seu significado? Como se faz a gestão? E como se faz a mensuração? As empresas necessitam, além dessas definições, de melhores ferramentas que possibilitem avaliar a velocidade e os níveis de aprendizado da organização, de modo a assegurar a conquista de ganhos efetivos.

#### **2.2.5.6 Construção do *Balanced Scorecard***

Segundo Rampersad (2004), a missão e a visão expressam a alma da organização; constituem a ambição coletiva e exercem importante impacto sobre os

relacionamentos entre os empregados e a organização. Quando os indivíduos trabalham em conjunto em busca de objetivos estratégicos, o desempenho daí resultante, quase sempre é superior. A missão e a visão definem o rumo da organização e funcionam como bússola e mapa para que ela avance na trajetória correta.



**Figura 11** – O *Balanced Scorecard* é uma etapa de um processo contínuo  
**Fonte:** Kaplan e Norton (2004 p.35)

Conforme Herrero (2005), a compreensão do fluxo “missão, visão e estratégia” é fundamental para o desenvolvimento dos projetos de *Balanced Scorecard*, uma vez que sua metodologia revela uma contínua interação com esses conceitos.

A estratégia não é um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo lógico (ver Figura 11) que põe em movimento toda a organização iniciando na missão até a realização do trabalho pelos empregados. A Estratégia

desenvolve-se e evolui com o tempo, para atender às condições em mutação impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas.

Pela visualização da Figura 11, observa-se que a missão é o ponto de partida, ao definir por que a organização existe. A seguir, os valores essenciais que acompanha a organização todo o tempo e a visão que fornece o caminho do futuro e ajuda os indivíduos a compreender o como e o porquê que devem apoiar a organização. A estratégia desenvolve-se e evolui no tempo, e auxilia quanto ao entendimento das mutações impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas.

A estrutura representada pela Figura 11, possibilita visualizar a seqüência lógica para desenvolver o planejamento estratégico da organização, além dos objetivos empresariais, envolve também, os objetivos pessoais, objetivando a performance total. Para tanto, almeja como resultado, a satisfação dos acionistas, o encantamento dos clientes, a eficiência e eficácias dos processos internos e, a motivação e preparo dos colaboradores.

#### **2.2.5.6.1 Missão**

Para Rampersad (2004), a missão organizacional envolve a identidade da organização e indica a sua razão de ser e deve responder as seguintes perguntas: para que existe? Por que existe? A que necessidade atende? Qual é seu objetivo último? Qual é sua função básica? E quais são os *stakeholders* mais importantes? Outras perguntas adicionais devem ser também respondidas: Com que atividades nos ocupamos? Como definimos nossos clientes? Em nome de quem nos esforçamos? Estão concluídas que a missão determina a natureza da organização e esta é atemporal.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a missão da organização fornece o ponto de partida, ao definir porque ela existe. Os autores assim conceituam a missão da seguinte forma:

Missão. Declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão

também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes (KAPLAN e NORTON, 2004, p.36).

Para que uma declaração de missão seja bem elaborada, segundo Herrero (2005), deve apresentar as seguintes características:

- a) descrever o propósito da organização;
- b) identificar negócios que a organização deve participar no presente e no futuro;
- c) delinear a estratégia que será seguida para gerar valor aos *stakeholders*;
- d) definir o que significa sucesso para os integrantes da organização;
- e) incorporar os valores compartilhados e qual o comportamento que a organização espera de seus colaboradores.

#### **2.2.5.6.2 Visão**

A visão define a trajetória e o que a organização pretende alcançar. Serve de referência para a criação do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*. De acordo com Herrero (2005), a missão deve preceder a formulação da estratégia e provocar uma tensão criativa no interior da organização. Para definir a visão, é necessário responder as seguintes perguntas: qual é o sonho mais ambicioso da organização? Qual é a visão de futuro? O que se quer alcançar a longo prazo? Para onde vai a partir de onde se está? Estas são algumas questões essenciais para que se possa definir o que é a visão organizacional.

Kaplan conceituou a visão da seguinte forma:

Visão. Declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazo da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores ou “visionários” – como a organização quer ser percebida pelo mundo (KAPLAN e NORTON, 2004, p.37).

Segundo Rampersad (2004), a visão organizacional é o sonho duradouro da organização o qual indica o caminho necessário para alcançá-lo. A visão envolve também, fatores críticos de sucesso, padrões, valores e mostra de onde e como a

organização quer diferenciar-se das demais. A visão organizacional está ligada a um horizonte de tempo e aos seus objetivos estratégicos e indicadores de desempenho que tornam a visão mensurável. A visão também contém pontos de partida éticos e apresenta certa vinculação com a cultura organizacional.

#### **2.2.5.6.3 Valores Essenciais**

Os valores essenciais segundo Rampersad (2004), são os princípios e os fundamentos norteadores da organização, dos quais dependem a própria continuidade da mesma. Tais valores estão relacionados à cultura organizacional, alinham as pessoas a funções e promovem o comprometimento, a lealdade e a dedicação em todas as facetas da organização, principalmente se estiverem em equilíbrio com a ambição pessoal dos indivíduos. Pode-se afirmar, outrossim, que os valores essenciais atuam como escoras que sustentam e direcionam as pessoas ao trabalho, mostrando como devem tratar uns aos outros e como são vistos os clientes, os empregados, os fornecedores e a sociedade como um todo.

#### **2.2.5.6.4 Fatores Críticos de Sucesso**

Para atender às necessidades informacionais da alta administração, Rockart (1979), propôs uma nova metodologia, que contempla a utilização da técnica de fatores críticos de sucesso, como determinante, para que os sistemas de informações gerenciais atendam os objetivos para os quais foram planejados. Os fatores críticos de sucesso podem ser estudados segundo seu relacionamento com as áreas ou processos da organização; alguns dizem respeito ao negócio da empresa e outros podem ser atribuídos aos vários componentes da organização ou determinadas unidades organizacionais. Estes fatores, sustentam a realização das metas organizacionais, que representam o ponto final que a organização espera alcançar, e os fatores críticos do sucesso, são as áreas nas quais a boa performance é necessária, para que a realização de tais metas seja assegurada.

Segundo Rockart (1979), a abordagem dos fatores críticos do sucesso é essencial para auxiliar os executivos na definição de suas necessidades de informação, e caracterizou-os, como:

a) o limitado número de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar a performance competitiva para a organização. Elas são as áreas onde as coisas devem 'ir bem' para que o negócio prospere. Se os resultados nestas áreas não forem adequados, os esforços da organização para o período serão menores do que o desejado.

b) áreas de atividade que devem receber atenção constante e cuidadosa dos administradores. A condição atual da performance em cada uma das áreas deve ser continuamente medida.

Conforme Herrero (2005), os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como as competências, os conhecimentos e os ativos tangíveis e intangíveis que uma organização precisa desenvolver e dominar para ser competitiva. Representa um elo entre a estratégia e a definição dos objetivos da organização.

Para Rampersad (2004), os fatores críticos de sucesso são definidos com base na visão organizacional. Devem ser áreas em que a organização deve possuir excelência para sobreviver, ou aquelas que são de extrema importância para o sucesso organizacional. Estes temas estratégicos, de forma geral, indicam, determinam a estratégia da organização e determinam a sua vantagem competitiva. Estes fatores em si não são quantificados, esta quantificação ocorre somente após, por meio dos indicadores e metas de desempenho. Algumas perguntas básicas devem ser feitas para que se possam identificar os fatores críticos (chave) de sucesso, tais como: Que habilidades e capacidade nos tornam únicos? Como garantir o sucesso no futuro? Como se pode controlar os processos a fim de tornarem mais valiosos? Estas perguntas devem estar relacionadas com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Podem-se citar alguns exemplos de fatores críticos de sucesso: Na perspectiva financeira – Bons resultados financeiros; na perspectiva do cliente – imagem, serviços de alta qualidade; na perspectiva dos processos internos – força de trabalho motivada, espírito de equipe, lançamento de serviços inovadores; e na perspectiva do aprendizado e crescimento – desenvolvimento contínuo do potencial humano, comunicação aberta.

### 2.2.5.6.5 Análise SWOT

O diagnóstico ou análise do ambiente interno e externo da organização é peça fundamental para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico, no entanto, é necessário realizá-lo da forma mais real possível. Andrews (1971), considera a análise de risco, ameaças e oportunidades, tão relevantes quanto os valores pessoais, aspirações, ideais e aspectos éticos para a escolha dos objetivos. Enfatiza, ainda, que apesar de ser uma tarefa reacional, aspectos emocionais podem influenciar a tomada de decisão. Para que a organização conheça sua realidade, é necessário que identifique seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades impostas pelo ambiente externo.

O ponto mais importante da análise de *SWOT* – *Strenghts, Weaknesses, Opportinitties, Threats* (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades), segundo Pacheco e Calarge (2005), sustenta-se na constituição de uma auto-avaliação desenvolvida pela administração, que não pode subestimar as dificuldades, por utilizar elementos ilusoriamente simples. A identificação dos pontos fortes e fracos da organização, no mesmo sentido em que avalia o impacto e a possibilidades das oportunidades e ameaças, pode ser extremamente complexa. Quando os analistas fazem suposições incorretas na avaliação dos elementos, levam a administração a hesitar na escolha de uma, dentre as várias alternativas estratégicas; isto, além de dar lugar às decisões inadequadas, resulta em atrasos pelas naturais inseguranças que o processo pode apresentar.

Houben et al. (1999), elaboraram um estudo de análise da SWOT, baseada no conhecimento, como um instrumento para planejamento estratégico em organizações de pequeno e médio porte. A bom desempenho de uma organização é o resultado decorrente da interação do gerenciamento do negócio com seu ambiente interno e externo. Organizações têm que empreender ações específicas para distinguir suas competitivas forças e fraquezas. Historicamente tem demonstrado que não é particularmente simples. Muitas companhias somente têm vagas idéias das fontes de certas competências e a extensão que elas possuem.

Conforme Lee e On Ko (2000) conjugar a matriz SWOT com o BSC, gera um sistemático e holístico processo de administração estratégica. A matriz SWOT identifica claramente os fatores críticos de sucesso que podem ser implementados

na identificação de diferentes aspectos para o BSC. Muitas pessoas fazem o seguinte comentário após implementar erroneamente as estratégias em uma organização: se soubesse o que sei agora, teria feito as coisas diferentemente. Unindo a análise SWOT com o BSC, uma organização pode equilibrar suas forças e fraquezas contra seus concorrentes e otimizar as oportunidades de mercado.

O Balanced Scorecard também se utiliza do modelo SWOT para avaliar o impacto das forças setoriais na perspectiva de valor. Então, para avaliar este impacto o *Balanced Scorecard* adota como instrumento o modelo das Cinco Forças Competitivas desenvolvidas por Porter (1986) quando a interação entre as forças setoriais e as forças de macroambiente resulta em novas ameaças e oportunidades.

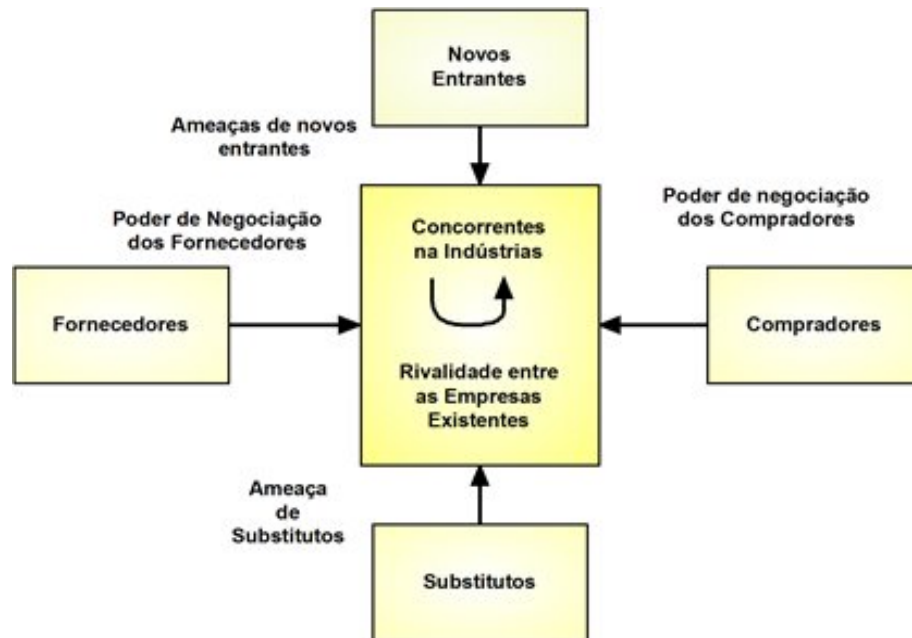
Segundo Porter (1986), a essência da formulação estratégica competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente, apesar dos fatores externos, tais como: os fatores sociais e econômicos serem relevantes para a organização, o aspecto principal é o meio ambiente da empresa, ou melhor, do setor em que ela compete, eles, de um modo geral afetam todas as organizações que pertencem à mesma indústria. O autor, realizando uma análise estrutural de indústrias, conclui que a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada de regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva, consiste lidar com estas regras e, em termos ideais, modificá-las em seu favor. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes, registradas na Figura 12.

De acordo com Porter (1986), todas as cinco forças competitivas em conjunto, determinam a intensidade concorrencial da indústria, como também, a rentabilidade, sendo que as forças mais acentuadas tornam-se cruciais na formulação da estratégia.

A primeira força competitiva pode ser considerada como os novos entrantes ou como ameaça de entrada, que influencia a competição na indústria, através das novas competências, novas capacidades, novos investimentos, como também o desejo desta em ganhar participação de mercado (*market-share*), em relação ao conjunto de organizações já estabelecidas. A ameaça de entrada depende das



barreiras de entrada concomitantemente à reação que as organizações estabelecidas farão frente ao novo concorrente.



**Figura 12** – Forças que dirigem a concorrência na Indústria  
**Fonte:** Porter (1986, p.23)

Herrero (2005), demonstra conforme exemplificado no Quadro 5, o impacto de novos entrantes na perspectiva de valor, registrando algumas conseqüências ocasionadas nas perspectivas do *Balanced Scorecard*. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes, está ligada diretamente ao descontentamento que um ou mais dos participantes apresentam, em relação ao seu posicionamento.

Segundo Porter (1986), a rivalidade caracteriza-se por expressões como “belicosa” “amarga” ou “impiedosa”, para algumas indústrias; já em outras, pode ser “polida” ou “cavalheiresca”. As expressões são conseqüências da interação existente entre diversos fatores: para exemplificar o crescimento lento da indústria, leva a concorrência a um jogo de participação no mercado, para aquelas que procuram a expansão.

A ameaça a produtos substitutos ocorre pela busca de alternativas que possam desempenhar a mesma função. Segundo Porter (1986), os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a melhoramentos do seu “*trade off*” de preço-desempenho, ou são produzidos com

lucros muito altos. Estes últimos, podem ser atraentes para a concorrência em razão da lucratividade e da entrada do substituto força, a redução de preços ou o aperfeiçoamento do produto.

Outra força competitiva, é o poder de negociação dos compradores que forçam os fornecedores a reduzirem os preços de seus produtos ou, a ampliação dos serviços nas mesmas condições de preços. O poder de barganha dos compradores, segundo Porter (1986), depende de certas características como: a sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras em relação ao total de negócios.

| <b>Perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i></b> | <b>Impacto da Força: Novos Entrantes</b>  |
|---|---|
| Financeira                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode afetar o objetivo de retorno sobre o investimento.</li> <li>• Pode afetar o objetivo de crescimento de vendas.</li> </ul> |
| Do Cliente                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode afetar a captação e a retenção de clientes.</li> <li>• Pode exigir mudanças na proposta de valor.</li> </ul>              |
| Dos Processos Internos                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode exigir melhorias na eficiência operacional.</li> <li>• Pode provocar mudanças na inovação de produtos.</li> </ul>         |
| De aprendizagem e Renovação                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode apresentar a perda de talentos.</li> <li>• Pode exigir o domínio de novas competências.</li> </ul>                        |

**Quadro 5** – O impacto de novos entrantes nas perspectivas de valor  
**Fonte:** Herrero (2005, p.52)

E, finalmente, a última força competitiva que é o poder de negociação dos fornecedores, conforme Porter (1986), podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Segundo Herrero (2005), a metodologia utilizada para a gestão da estratégia baseada no *Balanced Scorecard*, procura relacionar e integrar as cinco forças competitivas e as quatro perspectivas de valor, objetivando oferecer, à equipe que elabora o projeto de implantação, elencar somente os objetivos que reflitam a estratégia competitiva.

#### 2.2.5.6.6 Cadeia de Valor

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar diferenciação.

Para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para que possa competir em uma indústria em particular, principiando pela cadeia genérica (ver Figura 9), as atividades de valor são identificadas. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas. A vantagem competitiva freqüentemente provém de elos entre atividades, da mesma forma que provêm das próprias atividades individuais. Os elos também podem refletir a necessidade de coordenar atividades. A habilidade em coordenar elos, freqüentemente reduz custo ou aumenta a diferenciação.

“Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores” (PORTER, 1989, p.111). A diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor para estabelecer suas estratégias e estas têm suas origens em ações coordenadas de todas as partes de uma empresa e não somente de um departamento específico. A diferenciação surge da cadeia de valores da empresa, ou seja, qualquer atividade de valor constitui fonte potencial de singularidade.

A criação de valor depende do posicionamento por custo ou diferenciação relativa aos seus competidores. A criação de valor é a diferença entre o valor que reside na finalização do produto e o valor que é sacrificado na produção para elaboração do produto. A criação de valor pode ser dividido entre os clientes e os produtores. Não pode existir negócio sem criação positiva de valor. Mas, para conquistar uma vantagem competitiva, não pode somente criar valor; faz-se necessária a criação de valor mais do que seus concorrentes. Para tanto, é importante diagnosticar o potencial da criação de valor com vistas a gerar uma vantagem competitiva no mercado.

A cadeia de valor também é um proveitoso dispositivo quanto à criação de valor para uma organização. A cadeia de valor descrita por Porter (1986 *apud* BESANKO, 2004), está dividida em cinco atividades primárias: logística de baixo curso, operação da produção, logística de longo curso, marketing, vendas e serviços.

A cadeia de valor identifica a(s) atividade(s) com que a organização cria valor. Uma organização entretanto, cria mais valor de que seus competidores, somente se sua performance for maior ou execute suas atividades de maneira superior a eles. Isto requer que a organização possua recursos e capacidades que seus competidores não têm, como: ser diferente em alguma estratégia de criação superior que não possa ser imediatamente copiada.

Os recursos utilizados para criação de valor, são ativos como: patentes, marcas, reputação do nome, base instalada, cultura organizacional, trabalhadores com conhecimento e *know-how*.

Os recursos também impactam indiretamente na criação de valor, porque eles servem como base para estabelecer a capacidade das organizações. Capacidades são agrupamentos de atividades que uma organização faz especialmente bem, em comparação a outras firmas.

Independentemente da base, as capacidades possuem características comuns como:

- a) Elas são tipicamente valiosas ao lado dos múltiplos produtos ou mercados;
- b) Elas estão embutidas nas rotinas da organização e Richard Nelson e Sidney Winter (1982 *apud* BESANKO, 2004), afirmam que estas capacidades podem resistir ainda que igualem as características em nível individual da organização;
- c) Elas são tácitas, isto que dizer, elas são difíceis de serem reduzidas a simples algoritmos ou guias de procedimentos.

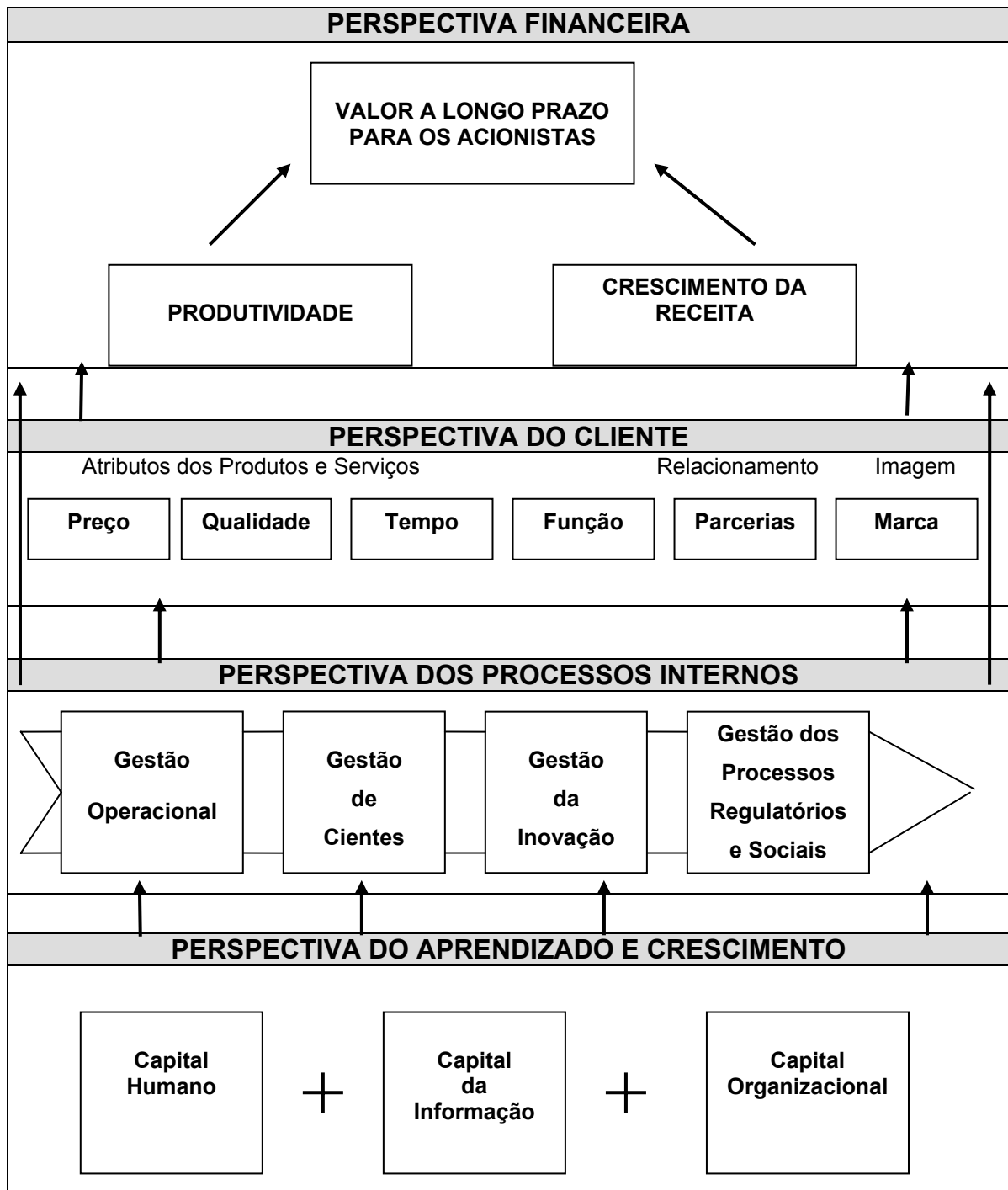
### 2.2.5.6.7 Mapas Estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2000) o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia e explicita suas hipóteses. Cada indicador do *Balanced Scorecard* transforma-se em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que interliga os resultados desejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências.

Apesar de tudo, à medida que avançamos para a terra desconhecida do amanhã, é melhor ter um mapa geral e incompleto, sujeito as revisões, do que não ter mapa algum. (TOFFLER, 1998, p. 23)

O Mapa estratégico do *Balanced Scorecard* (ver Figura 13) fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. O mapa descreve o processo da transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para a organização. Os mapas estratégicos auxiliam as organizações a identificar suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. “Os executivos geralmente descrevem o resultado desse referencial como “nossa melhor compreensão da estratégia em todos os tempos”. E, além da simples compreensão, os mapas estratégicos constroem os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez” (KAPLAN e NORTON, 2000, p.83).

Na perspectiva financeira, as relações de causa e efeito, definem a cadeia lógica pelas quais os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível. Na perspectiva do cliente, definem a proposição de valor para o cliente esclarecendo as condições que criarão valor para os mesmos. Na perspectiva dos processos internos de criação de valor, identificam os processos que transformarão ativos intangíveis em resultados para os clientes e em resultados financeiros e, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, ocorre o agrupamento de ativos e atividades determinando os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor para a organização.



**Figura 13** – O modelo do *Balanced Scorecard*  
**Fonte:** Kaplan e Norton (2000, p.32)

Segundo Kaplan e Norton (2004), a criação de valor por meio de ativos intangíveis difere, sob vários aspectos importantes, da criação de valor mediante a gestão de ativos tangíveis, físicos e financeiros:

- a) a criação do valor é indireta - os ativos intangíveis, como conhecimento e tecnologia, raramente exercem impacto direto sobre os resultados

- financeiros, como aumento de receita, redução de custos e maiores lucros;
- b) o valor é contextual – o valor de um ativo intangível depende do seu alinhamento com a estratégia;
  - c) o valor é potencial – o custo dos investimentos em ativos intangíveis não representam uma boa estimativa de seu valor para a organização;
  - d) os ativos atuam em conjunto – os ativos intangíveis sozinhos raramente criam valor.

### **2.2.6 Validação de Mapas Estratégicos**

A validação do mapa estratégico, objetiva certificar-se de que um dado ou informação é verdadeiro. O mapa validado, passa a ser fundamentalmente importante para a sua exequibilidade, todavia, legítima-se as relações de causa e efeito lineares. No entanto, para validar o mapa estratégico, propôs-se a utilização da metodologia da lógica *Fuzzy*.

#### **2.2.6.1 Lógica *Fuzzy***

Como se pretende, neste trabalho, estruturar e validar um mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) com ênfase na perspectiva do aprendizado e crescimento, validando sobremaneira, as relações de causa e efeito lineares, através da metodologia *fuzzy logic* ou também conhecida com lógica difusa, é importante revisar seu conceito. Entende-se com isto que se direcionará o trabalho também para a aplicação desta importante metodologia sem, necessariamente, implementá-la.

Segundo Morin (2003), a complexidade não compreende apenas quantidade de unidades e suas interações que desafiam as possibilidades de cálculo, mas, compreende também incertezas, indeterminações e fenômeno aleatórios. A complexidade não se reduz às incertezas: é a incerteza no seio de sistemas

ricamente organizados. A ciência, até agora, buscava eliminar a imprecisão, a ambigüidade, a contradição. É preciso aceitar uma certa imprecisão e uma imprecisão certa, não apenas nos fenômenos, mas também nos conceitos, e um dos grandes progressos da matemática de hoje é considerar os *fuzzy sets*, os conjuntos imprecisos.

A Teoria de Conjuntos *Fuzzy* foi concebida por Lotfy A. Zadeh que a sistematizou em 1965, com o objetivo de fornecer um ferramental matemático para o tratamento de informações de caráter impreciso ou vago. Segundo Lin et al (2005), a primeira publicação da lógica *fuzzy* foi feita por Zadeh na década de 1960 que descreveu assim sua importância e aplicação: “a noção do conjunto *Fuzzy* provê um ponto de partida conveniente para a construção de uma estrutura conceitual que compara, em muitos aspectos, a estrutura usada, no caso um conjunto ordinário, mas é mais geral que particular e, potencialmente, pode provar ter uma extensão mais ampla de aplicabilidade, particularmente nos campos de classificação de padrão e processamento da informação”. Essencialmente, tal estrutura provê um modo natural para lidar com problemas onde a fonte de imprecisão é ocasionada pela ausência de critérios definidos como membros de classe na presença de variáveis fortuitas. A Teoria *Fuzzy* provê uma rígida estrutura matemática no qual fenômenos conceituais, vagos podem ser precisamente e rigorosamente estudados.

Segundo Shaw e Simões (1999), a Lógica *Fuzzy* é uma técnica que incorpora a forma humana de pensar em um sistema de controle. Um controlador *fuzzy* típico pode ser projetado para comportar-se conforme o raciocínio dedutivo, isto é, o processo que as pessoas utilizam para inferir conclusões baseadas em informações que elas já conhecem. O advento desta lógica foi causado pela necessidade de um método capaz de expressar de uma maneira sistemática, quantidades imprecisas, vagas, mal-definidas. Esta lógica é também útil em tarefas de tomada de decisões, quando as variáveis individuais não são definidas em termos exatos.

Shaw e Simões (1999), relatam que esta lógica não tem sido aceita facilmente, porque a conceituação utilizada nos princípios desta parece ser contrária às tradições e culturas ocidentais, as quais são baseadas em uma definição precisa, bivalente, entre ser ou não-ser, entre o preto e branco, entre o sim ou o não. Embora a cultura ocidental, que é fundamentada na lógica binária, o tenham resolvido de forma extraordinária, muitos problemas, são necessários que se preencham os



espaços não adequadamente endereçados pelos métodos tradicionais. Nesse sentido, permite ver os graus de pertinência de uma variável em outra.

O mundo real não é bivalente; é, na verdade, multivalente, ou seja, tudo é uma questão de ponto de vista ou de graduação. Na realidade, tudo depende, existindo desta forma, um infinito espectro de opções em vez de duas. Assim, o objetivo desta lógica é o de capturar os tons de cinza entre o claro e o escuro, como também os graus de verdades, pois esta lógica trabalha com a incerteza e verdade parcial, os fenômenos naturais de forma sistemática e rigorosa.

“A lógica *fuzzy* é uma forma de gerenciamento de incertezas, através da expressão de termos com um grau de certeza, num intervalo numérico [0,1] onde a certeza absoluta é representada pelo valor [1]” (SHAW e SIMÕES, 1999, p.16). Com a utilização desta, uma variável não é tratada como tendo apenas um estado atual, mas sim “n” estados, cada um com um grau associado.

Segundo Shaw e Simões (1999), esta teoria é baseada no fato de que os conjuntos existentes no mundo real não possuem limites precisos. A característica *fuzzy*, implica em existência de imprecisão, incerteza, definições qualitativas. A incerteza de um elemento, isto é, seu grau fracionário de pertinência, pode ser concebido como uma medida de possibilidade de que um elemento seja membro do conjunto.

Como características da Lógica Difusa, podem-se considerar os seguintes elementos:

- a) Está baseada em palavras e não em números, ou seja, os valores verdadeiros são expressos linguisticamente. Por exemplo: verdade, falso, perto, longe, vagaroso, médio, etc.;
- b) Possui vários modificadores de predicado, tais como: muito, mais ou menos, pouco, bastante, etc.;
- c) Possui também um amplo conjunto de qualificadores, como: poucos, vários, em torno de, usualmente, etc.;
- d) Faz uso de probabilidades lingüísticas, como: provável, improvável, que são interpretados como números *fuzzy* e manipulados pela sua aritmética;
- e) Manuseia todos os valores entre [0] e [1], tomando estes, como um limite apenas. (Lógica Difusa, 2006)

Espín e Vanti (2005), desenvolveram um estudo, da administração lógica, a qual se utiliza de modelos baseados em lógica difusa, obtidos através da técnicas de engenharia do conhecimento e a partir da literatura e da experiência, para alcançar a competitividade pela integração estratégica da organização. Os modelos permitem tomar decisões coerentes, através da interação entre diretores e especialistas da empresa. Concluem que a administração lógica é um caminho que possibilita: a criação de um projeto coerente e dinâmico de mudança da organização; uma relação sistemática coerente entre as decisões operativas, táticas e estratégicas; a gestão dinâmica dos objetivos da organização e a incorporação racional da análise de decisão de todos os elementos categorizados nas ciências empresariais, eliminando a barreira do qualitativo e do quantitativo, associados a certa incerteza do ambiente empresarial atual.

Outro estudo realizado por Espín, Becker e Vanti (2005), aborda o tema: elaboração de sistemas inteligentes de informação para o planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa de comércio internacional. Neste trabalho, os autores realizam uma leitura do ambiente interno e externo da organização, descrevendo as características organizacionais e ambientais, como também os objetivos e ações estratégicas. As matrizes decorrentes da análise SWOT, foram obtidas através de um trabalho de equipe, relacionando os elementos e valorando o valor da verdade. Para encontrar o nível de importância de cada elemento (características, objetivos e ações), foram submetidos aos cálculos numa modelagem matemática, baseada na lógica difusa e transformado em modelo computacional desenvolvido em linguagem Delphi. Concluem os autores, que: o uso de modelos de integração estratégica permite ter presente a complexidade estrutural da empresa e de seu entorno; facilita a coerência das decisões táticas e operacionais com o projeto de mudança organizacional e possibilidade de integrar os elementos qualitativos e quantitativos e as incertezas associadas ao ambiente externo da organização.

Espín e Vanti (2005) e Espin, Becker e Vanti (2005), defendem uma aplicação *fuzzy* para o planejamento estratégico e para a validação do *Balanced Scorecard* tendo os autores estruturado um sistema computacional envolvendo toda a matriz SWOT acrescida das ações e objetivos organizacionais.

Lin et al (2005), realizaram um estudo de caso utilizando a teoria *fuzzy* no *portfolio* da Administração Estratégica. Propuseram uma abordagem sistemática que

incorporasse esta teoria em conjunção com um *portfolio* de matrizes para ajudar os gerentes a entenderem melhor o *portfolio* de negócios na competitividade global. Para avaliar a aplicabilidade da proposta, implementaram um projeto de planejamento estratégico para uma empresa de alimentação em Taiwan. Uma dentre suas conclusões descritas no artigo, discorrer sobre o uso desta teoria, a qual ajudou a integrar e aproximar os promotores de decisões, na condução das avaliações, a lidar com os problemas da incerteza.

Outro trabalho utilizando esta teoria foi elaborado por Silva e Oliveira (2005), os quais propõem um modelo para identificação de grupos estratégicos, utilizando os conceitos da *Resource-Based View* e a aplicação de ferramentas de inteligência computacional, buscando contribuir para a superação de suas limitações e, dos novos desafios, em que o aumento da complexidade nas arenas competitivas trouxeram para as pesquisas do gerenciamento estratégico. O modelo proposto pelos autores é aplicado ao setor de supermercados, para teste de validação.

É interessante relatar o artigo escrito por Hsu (2005) em que utiliza o método em análise de dados de envolvimento (*Data Envelopment Analysis Method - DEA*) e a teoria *Fuzzy* para avaliar o desempenho do *Balanced Scorecard* para uma multinacional de pesquisa e desenvolvimento de projetos. O indicador de desempenho é um importante elemento usado para identificar as metas e também, na avaliação de desempenho da administração. O desempenho empresarial pode ser expresso em certos números e palavras claras que na maioria das vezes, só podem ser descritos em linguagem vaga. Desta forma, o método de análise de dados de envolvimento em consonância com esta teoria, podem ser implementados para gerar os indicadores de desempenho objetivo. O autor descreve três conclusões: a primeira, o *Balanced Scorecard* pode ser usado como uma ferramenta de avaliação de desempenho para desenvolvimento de projetos; segundo, o modelo de análise de dados de envolvimento, pode ser usado para executar a análise de otimização em toda unidade individual e gerar valor de eficiência relativo à unidade analisada e finaliza, afirmando que, com este método, o administrador saberá o indicador de eficiência global e as origens de ineficiência. O modelo de análise de dados de envolvimento (DEA) pode acomodar variáveis diversificadas medindo diferentes unidades. Porém, no mundo real, *Fuzzy* e variáveis lingüísticas são inevitáveis. Desta forma, a *Fuzzy* é mais útil e prático durante o processo de análise.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O referencial teórico apresentado no capítulo anterior teve como finalidade embasar o presente estudo e direcionar a metodologia a ser utilizada, a fim de verificar o problema de pesquisa a ser investigado em relação a uma Instituição de Ensino Superior e, neste caso, a URI – Campus de Erechim.

Os procedimentos metodológicos constituem-se em um conjunto de técnicas fundamentalmente importantes para a elaboração de um trabalho científico.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Partindo-se da premissa de que este é um estudo teórico, ou seja, uma construção a partir do conhecimento já existente, com o objetivo de aprofundar a visão do assunto, a intenção do trabalho o caracteriza como um estudo de caráter exploratório, qualitativo e quantitativo (RUIZ, 2002). Justifica-se em função de ser o estudo de uma ferramenta de validação convergindo a utilização da lógica *fuzzy* baseado na formatação de um mapa estratégico utilizando o modelo *Balanced Scorecard* para uma Instituição de Ensino Superior de caráter comunitário, com antecedentes escassos e limitados, cuja complexidade, desdobramentos e significado prático, são de difícil antecipação.

Segundo Gil (1995), a pesquisa pode ser compreendida como uma atividade racional e sistemática, que busca encontrar respostas a problemas propostos e que é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e da utilização criteriosa de métodos, técnicas e de outros procedimentos científicos.

Segundo Mattar (1996) a pesquisa exploratória pode ajudar o pesquisador a estabelecer as prioridades e dimensões do estudo, mostrando, ao longo da mesma,

aspectos que possam ser mais promissores que outros. Os métodos usados na pesquisa exploratória são vastos e variados, podendo ser classificados em levantamento de dados secundários, em estudos de caso selecionados, em observação informal e em levantamento de experiências.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa se enquadra no Método do Estudo de Caso, pois a vantagem está relacionada ao fato de poder trabalhar com situações concretas e poder combinar a pesquisa bibliográfica com a de campo.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é apenas uma de muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais e representa uma estratégia adequada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. Desta forma, o estudo de caso contribui de forma inigualável, para a compreensão que se tem dos fenômenos organizacionais, como também individuais, sociais e políticos. O estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual, dentro de seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

A preparação para realizar um estudo de caso segundo Yin (2001), envolve habilidades prévias do pesquisador, treinamento e preparação para o estudo de caso específico, desenvolvimento de um protocolo de estudo de caso e condução de um estudo de caso piloto. O pesquisador do estudo de caso deve ter habilidades básicas, pois aparentemente, trata-se de uma estratégia fácil de pesquisa, mas na verdade é complexa, exigindo um pesquisador bem-treinado e experiente para que a condução do estudo tenha alta qualidade, devido à contínua interação entre as questões teóricas que estão sendo estudadas. As habilidades que o pesquisador deve possuir são: ser capaz de questionar pertinentemente e interpretar as respostas; ser um bom ouvinte e não ser enganado pelas próprias ideologias e preconceitos; ser capaz de ser adaptável e flexível, para que as situações encontradas possam ser vistas como oportunidade e não como ameaça; ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas, ser imparcial em relação a noções preconcebidas, incluindo aquelas que se originam de uma teoria.

## 3.2 DESCRIÇÃO DOS PASSOS METODOLÓGICOS

Neste item, descrevem-se de forma detalhada, todas as etapas dos procedimentos metodológicos realizados no transcorrer da pesquisa. Na figura 14 apresenta-se de forma esquemática o modelo de pesquisa, estabelecendo uma seqüência lógica ligando os dados empíricos à pergunta de pesquisa, dos resultados e conclusões, convergindo para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos.

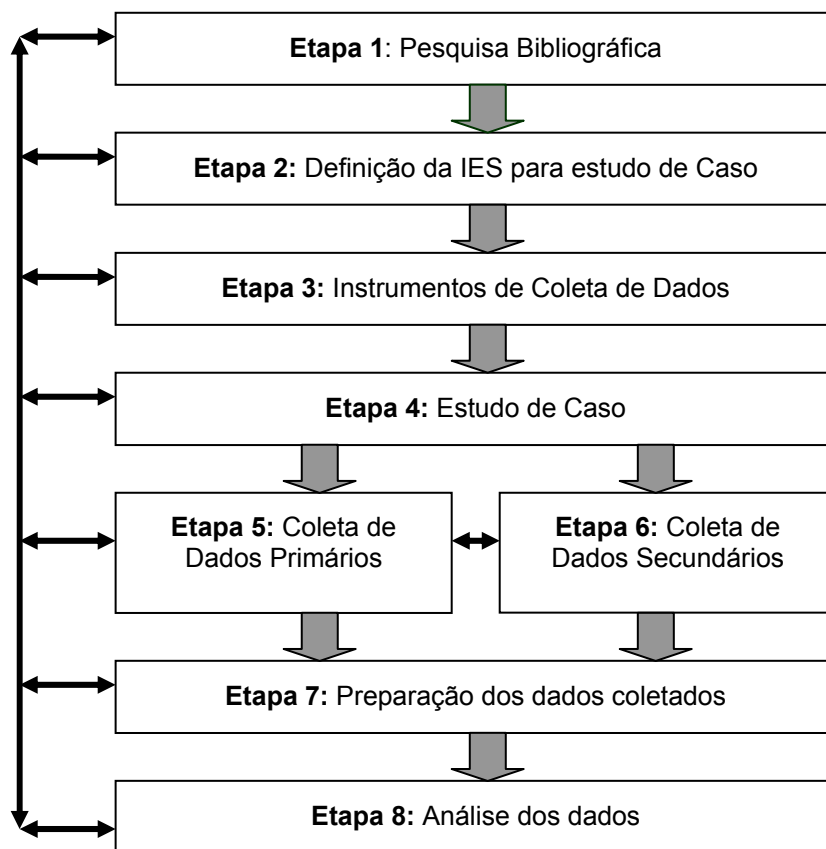


Figura 14 – Etapas do modelo de pesquisa

Na seqüência, descreve-se cada uma das etapas apresentadas na Figura 14:

### 3.2.1 Etapa 1 – Pesquisa Bibliográfica

Este estudo tem caráter exploratório, pois apresenta escassez de trabalhos envolvendo o tema objeto desta pesquisa. Objetivando ampliar o conhecimento e

reduzir dúvidas ao longo do estudo, a pesquisa bibliográfica permeou todo o tempo da construção deste trabalho. Como o procedimento metodológico foi o estudo de caso, é muito importante que a procura de referenciais teóricos esteja presente em todos os momentos do estudo.

### **3.2.2 Etapa 2 – Definição da IES para estudo de caso**

A Universidade em estudo, é uma instituição multicampi, comunitária, mantida por uma fundação filantrópica de caráter técnico-educativo-cultural, e goza de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

O estudo foi realizado em uma unidade de negócio de uma Universidade comunitária, localizada na região norte do RS, por caracterizar-se como uma unidade de gestão administrativa autônoma.

Para a realização deste estudo, buscou-se selecionar uma unidade da instituição que pudesse atender os requisitos necessários para elaborar um diagnóstico, como: acesso a todos os dados internos, contatos constantes com os Diretores Acadêmico e Geral e chefias das diversas áreas do campus.

### **3.2.3 Etapa 3 – Instrumentos de coleta de dados**

Os instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo, foram à entrevista, documentação e observação.

Definiu-se que as entrevistas seriam aplicadas ao Diretor Geral e Acadêmico do campus em estudo, por serem os responsáveis pela gestão geral e acadêmica da unidade em estudo. Foram realizadas com o auxílio de um roteiro estruturado (Anexo I) contendo questões de estudo vinculadas ao objetivo proposto. Segundo Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada, parte de questionamentos básicos, suportados em teorias que interessam à pesquisa, podendo surgir hipóteses novas conforme as respostas dos entrevistados.

Segundo Yin (2001) objetivando a minimizar a tendenciosidade típica da coleta de dados através de documentos e observações, é importante utilizar a técnica de triangulação de dados coletados entre todas as fontes de evidência.

Para complementar a leitura do ambiente interno, foram coletados dados de documentos internos da instituição, como: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados, Plano de Desenvolvimento Institucional, avaliação institucional, relatórios da secretaria geral (dados relativo aos alunos), relatórios do setor de recursos humanos (dados relativos aos técnico-administrativos e professores), relatório anual de atividades.

Também foi utilizada como forma de coleta de dados, as observações, esta importante pelo conhecimento do entrevistador sobre o ambiente analisado.

#### **3.2.4 Etapa 4 – Estudo de Caso**

O objetivo deste trabalho foi estabelecer um método adequado para construção e validação de mapas estratégicos iniciando pela elaboração do diagnóstico e finalizando com a validação dos objetivos e ações estratégicas para uma Instituição de Ensino Superior.

Na Figura 15 desenvolveu-se, uma estrutura lógica, para a construção e validação do mapa estratégico. O ponto de partida iniciou-se, pela construção de cenários e leituras do ambiente interno e externo, fundamentais, para a definição dos temas estratégicos da instituição. Na seqüência, para tanto, fez-se necessário, conhecer antecipadamente a missão, valores e visão, avaliando, se, estes itens relevantes, estão de acordo com as práticas institucionais. Posteriormente, desenvolveram-se, os macro-objetivos e a partir destes, foram definidas as ações estratégicas, necessárias para que cada objetivo fosse alcançado. A etapa seguinte, identificada no diagrama, referiu-se a aplicação da Lógica *Fuzzy*, objetivando validar e classificar o nível de importância, de cada elemento que compôs a matriz SWOT, como também os objetivos e ações estratégicas. Os três, últimos blocos, do diagrama, definiu-se como etapa finalizadora do trabalho: a construção do mapa estratégico, do BSC e do plano de ação.



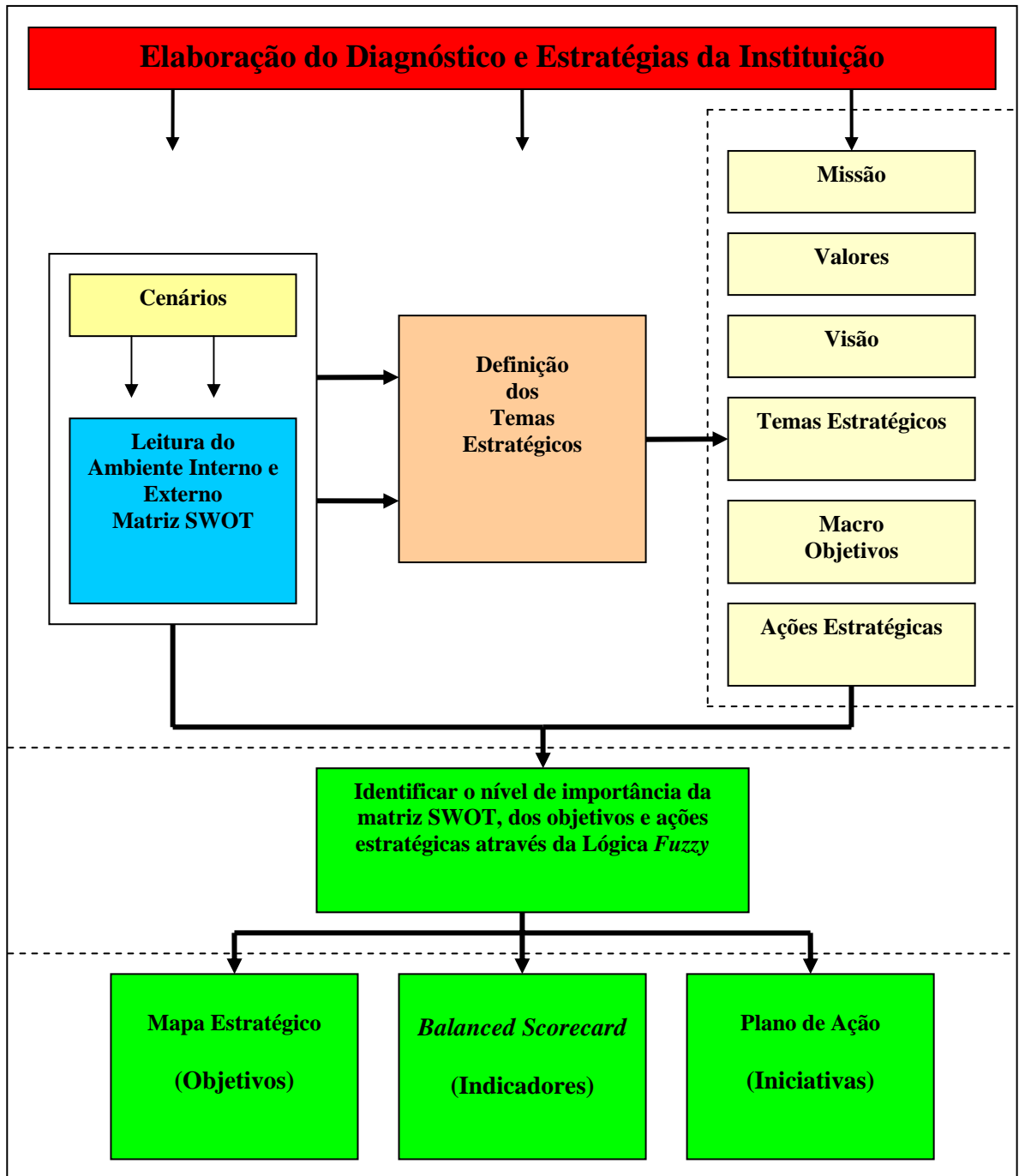


Figura 15 – Estrutura lógica para construção e validação de mapas estratégicos

### 3.2.5 Etapa 5 – Coleta de dados primários

Neste trabalho, os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, conforme Anexo I, com dirigentes da instituição e das áreas

analisadas, para a elaboração do diagnóstico, dos indicadores de desempenho e do mapa estratégico.

Segundo Flink (2004), a entrevista semi-estruturada tem sido amplamente utilizada e tem atraído interesse junto a pesquisadores que optam pela observação como método de coleta de dados. Tal metodologia objetiva melhorar a coleta de dados, em que o ponto de vista dos sujeitos entrevistados seja melhor captado, com o uso do método aberto, em lugar de entrevista padronizada ou questionário.

A validação dos dados coletados com as entrevistas semi-estruturadas ocorreu através da utilização da *Fuzzy Logic*. Com a utilização desta ferramenta, possibilitou avaliar-se o nível de importância de todos os elementos que fizeram parte da matriz SWOT, dos objetivos e das ações estratégicas. A validação foi realizada, com um grupo composto de dois docentes e dois técnico-administrativos de escalões intermediários da instituição, objetivando identificar, de acordo com a percepção do grupo, o nível de verdade existente entre os elementos da matriz SWOT, como também, dos objetivos e ações estratégicas. Os dados coletados para a validação, estão disponibilizados em planilhas demonstradas no Anexo II, que foram construídas considerando, a média aritmética, das observações do valor de verdade do cruzamento dos elementos que compuseram as matrizes de pertinência de cada entrevistado. O objetivo desta validação, constitui-se em verificar se há alinhamento nos diversos pontos de vista.

Os critérios de seleção dos indivíduos, para validar o mapa estratégico através da *fuzzy logic*, foram: a representatividade das áreas no contexto da unidade de estudo; estar em cargo de chefia a mais de cinco anos e ter sólido conhecimento das atividades acadêmicas e administrativas do campus.

Os perfis dos indivíduos que fizeram à validação estão assim caracterizados: Um dos docentes, é coordenador da área de conhecimento de Ciências Sociais Aplicadas e além das atividades de ensino, é responsável pela área de Recursos Humanos do campus; o segundo professor atua no curso de Administração e além das atividades de ensino, é responsável pelo Pólo de Modernização Tecnológica Norte; terceiro e quarto indivíduos são técnico-administrativos um sendo um responsável pela controladoria e o segundo é o contador responsável pelo setor contábil da unidade em estudo.

### **3.2.6 Etapa 6 – Coleta de dados secundários**

Os dados secundários foram obtidos através de relatórios internos da IES, e os externos, em base de dados disponíveis, tais como: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Banco Central do Brasil – BACEN, Ministério do Trabalho e Emprego, Fundação de Economia e Estatística - FEE.

A coleta depende de dados estrategicamente úteis e confiáveis, que possibilitem gerar informações que serão relevantes na criação de indicadores, os quais, conseqüentemente, auxiliarão na elaboração das estratégias necessárias para atingir os objetivos previamente traçados, como também conseguir gerar subsídios necessários para realizar a análise comparativa de desempenho.

Os dados secundários serviram à estruturação das entrevistas, com o objetivo de identificar os pontos críticos a serem considerados na identificação dos objetivos e ações estratégicas da Instituição. Através de observação participante, identificou-se o funcionamento da Instituição de Ensino Superior em estudo, objetivando levantar as estratégias adotadas. Estas observações e entrevistas semi-estruturadas, com os dirigentes da Instituição possibilitaram realizar o diagnóstico e construir a matriz SWOT. Algumas falas serão transcritas no transcrito do diagnóstico, pois serviram de base para a sua elaboração.

A matriz SWOT teve a finalidade identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da instituição e, através destes, estabelecer os objetivos e ações estratégicas da IES para se então, validar o *Balanced Scorecard* construído.

### **3.2.7 Etapa 7 – Preparação dos dados coletados**

Os dados coletados são de duas naturezas, a primeira oriunda dos dados primários, obtido através de entrevistas, transcritas em formulários, conforme modelo exemplificado no Anexo I, com os dirigentes da instituição e observações efetuadas pelo entrevistador. A segunda oriunda de dados secundários, através de documentos extraídos de diversas fontes, já identificadas no item 3.2.6.

Para validação da matriz SWOT, dos objetivos e ações estratégicas, foram criadas cinco planilhas, que foram preenchidas pelos dois docentes e dois técnico-administrativos com o valor de verdade de cada cruzamento. Após o preenchimento de tais planilhas, foram lançadas em sistema computacional para calcular o nível de importância de cada elemento. O modelo computacional utilizado foi desenvolvido por Vanti Consultoria e Sistemas de *System Work* – VCS/SW, baseado em artigo publicado por Espin e Vanti (2005).

| Características Organizacionais<br>x<br>Características Ambientais |   | Oportunidades |   |   |   |   | Ameaças |   |   |   |   | P |
|--|---|---------------|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|---|
|  |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| Pontos Fortes  | 1 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 2 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 3 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 4 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 5 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 6 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 7 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 8 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
| Pontos Fracos  | 1 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 2 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 3 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 4 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 5 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 6 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 7 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 8 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
|  | 9 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |
| P  |   |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |   |

P = Presença

**Figura 16** – Matriz SWOT – características organizacionais x ambientais  
**Fonte:** Adaptado de Espín e Vanti (2005)

A matriz representada na Figura 16, serve de base para preenchimento do valor de verdade entre todos os elementos que compõem os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, além destes também o nível de presença de cada um dos elementos da matriz.

As matrizes representadas nas Figuras, 17, 18, 19 e 20, servem de base para o preenchimento do valor de verdade, entre todos os elementos, envolvendo as características ambientais e organizacionais, relacionando-os com os objetivos e ações organizacionais.

| Objetivos Organizacionais<br>x<br>Características Organizacionais |   | Pontos Fortes |   |   |   |   | Pontos Fracos |   |   |   |   |
|---|---|---------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
|   |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Objetivos   | 1 |               |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|   | 2 |               |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|   | 3 |               |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|   | 4 |               |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|   | 5 |               |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|   | 6 |               |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|   | 7 |               |   |   |   |   |               |   |   |   |   |

**Figura 17** – Matriz – objetivos organizacionais x características organizacionais  
**Fonte:** Adaptado de Espín e Vanti (2005)

| Objetivos Organizacionais<br>x<br>Características Ambientais |   | Oportunidades |   |   |   |   | Ameaças |   |   |   |   |
|--|---|---------------|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|
|  |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Objetivos  | 1 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
|  | 2 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
|  | 3 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
|  | 4 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
|  | 5 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
|  | 6 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
|  | 7 |               |   |   |   |   |         |   |   |   |   |

**Figura 18** – Matriz – objetivos organizacionais x características ambientais  
**Fonte:** Adaptado de Espín e Vanti (2005)

| Ações Organizacionais<br>x<br>Objetivos Organizacionais |    | Objetivos |   |   |   |   |   |   |
|---|----|-----------|---|---|---|---|---|---|
|   |    | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ações   | 1  |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 2  |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 3  |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 4  |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 5  |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 6  |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 7  |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 8  |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 9  |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 10 |           |   |   |   |   |   |   |

**Figura 19** – Matriz – ações organizacionais x objetivos ambientais  
**Fonte:** Adaptado de Espín e Vanti (2005)

| Objetivos Organizacionais<br>x<br>Objetivos Organizacionais |   | Objetivos |   |   |   |   |   |   |
|---|---|-----------|---|---|---|---|---|---|
|   |   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Objetivos   | 1 |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 2 |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 3 |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 4 |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 5 |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 6 |           |   |   |   |   |   |   |
|   | 7 |           |   |   |   |   |   |   |

**Figura 20** – Matriz – objetivos organizacionais x objetivos organizacionais  
**Fonte:** Adaptado de Espín e Vanti (2005)

### 3.2.8 Etapa 8 – Análise de Dados

Definido o método, resta a questão de validação da proposta desenvolvida neste trabalho, para que ele se torne completo, do ponto de vista da pesquisa científica. A validação do mapa estratégico será qualitativa convergindo para *fuzzy logic* quantitativa, inserida em modelo computacional.

Para construir a matriz SWOT, os dados foram coletados em documentos internos da instituição e, através destes dados, feita a leitura do ambiente interno identificando desta forma, os pontos fortes e fracos da instituição. Foram utilizados, para análise, os dados econômico-financeiros, acadêmicos, de recursos humanos e da avaliação institucional sob o ponto de vista dos alunos, professores, coordenadores e comunidade externa. Sob o ponto de vista do ambiente externo, coletaram-se dados que possibilitaram realizar uma leitura de ambiência, identificando desta forma, as ameaças e as oportunidades que a instituição deverá enfrentar.

A partir da análise qualitativa da matriz SWOT, analisaram-se os dados, juntamente com a Direção Geral e Acadêmica do Campus, objetivando estabelecer os temas estratégicos, os macro-objetivos e as ações estratégicas, que devem estar alinhados à missão e à visão da Instituição.

Objetivando validar todos os elementos que compuseram a matriz SWOT e os desdobramentos dos temas, dos macro-objetivos e ações estratégicas, utilizou-se uma ferramenta computacional baseada na *fuzzy logic* para processar os cruzamentos das matrizes tendo a percepção da importância de cada item de sua composição. A partir dos dados processados, através do sistema VCS/SW descrito no item 3.2.7, os elementos foram classificados pelo nível de importância para servir de base à construção dos indicadores de desempenho e, posteriormente, à construção do mapa estratégico da Instituição.

O nível de importância foi separado em quatro grupos, como:

- a) características da IES – identificar o nível de importância da atividade para que os objetivos da instituição possam ser alcançados;
- b) características do ambiente – identificar todos os fatores macro e micro ambientais ao qual a IES está envolvida para que possam significar de oportunidades;

- c) objetivos estratégicos – identificar o nível de importância dos objetivos da IES que possam ser alcançados;
- d) ações estratégicas – identificar o nível de importância das ações estratégicas da IES que devem ser realizadas.

Após foram classificados em ordem de importância em cada grupo de elementos e elaborados comentários sobre os resultados alcançados.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para a consecução dos objetivos, a pesquisa apresenta limitações relacionadas à sua natureza, pois contemplou, especificamente, uma unidade de negócios da Universidade Regional Integrada, mais precisamente o Campus de Erechim, o qual não pôde ser generalizado para as outras unidades, em razão das diferenças regionais e estruturais existentes.

Outro ponto limitador da pesquisa, está relacionado às características de uma abordagem qualitativa, que fica na dependência da maturidade profissional do entrevistador e da elaboração e aplicação das entrevistas semi-estruturadas.

Considera-se também, como fator limitador a aplicação da média aritmética das observações dos entrevistados para validação do mapa estratégico.

Pode-se, também, considerar como fatores limitantes, a impossibilidade de obter uma série homogênea histórica de alguns dados externos e internos da instituição, como exemplo, a sistematização da Avaliação Institucional que apresentou dados históricos recentes envolvendo somente um ou dois ciclos, em alguns casos.

## **4 ESTUDO DE CASO - ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO – URI - CAMPUS DE ERECHIM**

### **4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO**

A análise do ambiente interno teve por finalidade identificar as qualidades e deficiências, ou seja, dos pontos fortes e fracos da Instituição e, neste caso, o Campus de Erechim.

Para analisar a leitura do ambiente interno da instituição, analisou-se uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados: caracterização da organização, recursos humanos, comercial, serviços, materiais e financeiros.

#### **4.1.1 Caracterização da Organização**

A caracterização da Organização teve como objetivos, evidenciar os aspectos relacionados ao histórico, à localização, à estrutura organizacional às políticas gerenciais da instituição.

##### **4.1.1.1 Histórico**

A unidade em estudo – CESE – Centro de Ensino Superior de Erechim, atual – Campus de Erechim, que integrou-se para formar a Universidade, teve sua criação em 1969, com a instalação do Centro Universitário do Alto Uruguai na forma de



extensão da Universidade de Passo Fundo. Em agosto de 1975, criou-se oficialmente o Centro de Ensino Superior de Erechim – CESE – mantido pela Fundação Alto Uruguai para a Pesquisa e Ensino Superior – FAPES.

Apesar da Universidade ser considerada jovem (14 anos), a unidade em estudo tem 37 anos de existência, mas o grande crescimento ocorreu a partir da criação da Universidade. Até sua criação, a unidade possuía nove cursos de graduação nas áreas de Ciências Sociais, Ciências Biológicas e Lingüística, Letras e Artes e uma escola de Educação Básica. Atualmente detém vinte e cinco cursos de graduação nas áreas de: Ciências Exatas e da Terra, Biológicas, Computação, Agrárias, Saúde, Sociais Aplicadas, Humanas, Engenharias, Lingüística, Letras e Artes, como também a escola de Educação Básica. Além destes cursos, também está em funcionamento, desde 2002, um curso *stricto sensu* na área de Engenharia de Alimentos, aprovado pela CAPES.

#### 4.1.1.2 Localização

A URI – Campus de Erechim é uma das seis unidades da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, localizada à Região Norte do Rio Grande do Sul, região composta por 31 municípios, como se pode observar na Figura 21, os quais fazem parte do Conselho Regional de Desenvolvimento (Corede) Norte, tendo as características principais demonstradas no Quadro 6 – Dados estatísticos relevantes do Estado do RGS, Região Norte e do município de Erechim.



**Figura 21** – Localização das Unidades da URI  
**Fonte:** PDI – URI (2006)

|                                     | Unidade                 | Ano  | RGS         | Região Norte | Clas | Erechim    | Clas |
|-------------------------------------|-------------------------|------|-------------|--------------|------|------------|------|
| População Total                     | hab.                    | 2005 | 10.749.595  | 221.155      |      | 96.524     |      |
| Área                                | km <sup>2</sup>         | 2005 | 281.749     | 5.908,50     |      | 430,80     |      |
| Densidade Demográfica               | hab/ km <sup>2</sup>    | 2005 | 38,2        | 37,40        |      | 224,10     |      |
| Taxa de Analfabetismo               | %                       | 2000 | 6,65        | 6,80         |      | 5,22       |      |
| Expectativa de Vida ao nascer       | anos                    | 2000 | 72,05       | 72,85        |      | 73,47      |      |
| Coeficiente de mortalidade infantil | por 1000 nascidos vivos | 2005 | 13,64       | 12,67        |      | 9,77       |      |
| PIB a preço de mercado              | R\$ mil                 | 2003 | 128.039.611 | 2.704.282    |      | 1.136.813  |      |
| PIB per capita                      | R\$                     | 2003 | 12.071      | 12.511       |      | 12.050     |      |
| Exportações Totais                  | U\$ mil FOB             | 2005 | 10.345.279  | 91.164       |      | 83.724.480 |      |
| Educação                            | Índice Idese            | 2002 | 0,849       | 0,865        | 3°   | 0,878      | 86°  |
| Renda                               | Índice Idese            | 2002 | 0,759       | 0,762        | 7°   | 0,815      | 32°  |
| Saneamento e Domicílios             | Índice Idese            | 2002 | 0,564       | 0,480        | 13°  | 0,675      | 12°  |
| Saúde                               | Índice Idese            | 2002 | 0,844       | 0,860        | 8°   | 0,849      | 306° |
| IDESE Geral                         | Índice Idese            | 2002 | 0,754       | 0,742        | 7°   | 0,804      | 8°   |

**Quadro 6** – Dados estatísticos relevantes do Estado do RGS, Região Norte e do município de Erechim

**Fonte:** FEE - Fundação de Economia e Estatística - consulta site [www.fee.tche.br](http://www.fee.tche.br) em 16.05.2006

Realizando uma breve análise dos dados apresentados nos Quadros 6 e 7, pode-se observar que a população da região norte representa somente 2,06% do Estado do RGS, com uma área praticamente na mesma proporção, e uma densidade populacional de -2,09% em relação ao Estado. Os dados representativos da Região Norte, de um modo geral, são muito próximos à média do Estado a não ser o Indicador de desenvolvimento sócio-econômico referente ao saneamento e domicílios que representa -14,89% inferior, então, à média do estado. Este coeficiente de 0,480, é considerado baixo, conforme a metodologia estabelecida (até 0,499 - baixo; 500 a 0,799 - médio e acima de 0,799 - alto) para avaliar o desenvolvimento sócio-econômico de um país, estado, região ou município. Mesmo assim, a Região Norte está classificada em 13° lugar no estado. Outro indicador regional relevante, é a classificação da Região Norte na Educação, com coeficiente de desenvolvimento sócio-econômico de 0,849, ocupando um destacado 3° lugar no

estado. Analisando o mesmo indicador, a cidade de Erechim possui um coeficiente de 0,878, logo acima da média da região, classificou-se, contudo, somente em 86º lugar no estado.

|                                     | $\Delta\%/part^*$ | $\Delta\%/part^{**}$ | $\Delta\%/part^{***}$ |
|-------------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| População Total                     | 2,06%             | 0,90%                | 43,65%                |
| Área                                | 2,10%             | 0,15%                | 7,29%                 |
| Densidade Demográfica               | -2,09%            | 486,65%              | 499,20%               |
| Taxa de Analfabetismo               | 2,26%             | -21,50%              | -23,24%               |
| Expectativa de Vida ao nascer       | 1,11%             | 1,97%                | 0,85%                 |
| Coeficiente de mortalidade infantil | -7,11%            | -28,37%              | -22,89%               |
| PIB a preço de mercado              | 2,11%             | 0,89%                | 42,04%                |
| PIB per capita                      | 3,65%             | -0,17%               | -3,68%                |
| Exportações Totais                  | 0,88%             | 0,81%                | 91,84%                |
| Educação                            | 1,88%             | 3,42%                | 1,50%                 |
| Renda                               | 0,40%             | 7,38%                | 6,96%                 |
| Saneamento e Domicílios             | -14,89%           | 19,68%               | 40,63%                |
| Saúde                               | 1,90%             | 0,59%                | -1,28%                |
| IDESE Geral                         | -1,59%            | 6,63%                | 8,36%                 |

\* variação % ou participação entre os dados do Estado e da Região Norte

\*\* variação % ou participação entre os dados do Estado e o Município de Erechim

\*\*\* variação % ou participação entre os dados da Região Norte e o Município de Erechim

**Quadro 7** – Dados estatísticos de variação e participação do Estado do RGS, da Região Norte e do município de Erechim

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor

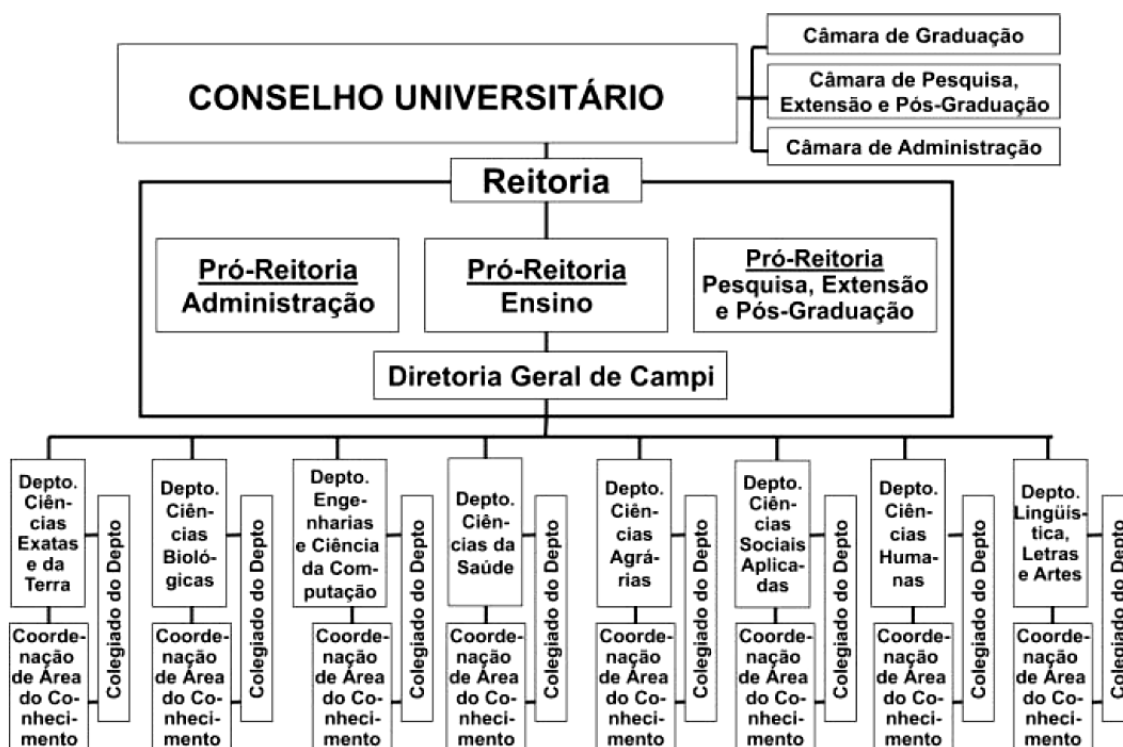
#### 4.1.1.3 Estrutura

A estrutura organizacional da Universidade, que identificam as instâncias de decisão, está representada no Organograma da Universidade de acordo com o artigo 11 de seu estatuto, pode-se visualizar na Figura 22.

Toda esta estrutura de organização da Universidade e, conseqüentemente de suas unidades, são ocupadas por cargos eletivos com duração de quatro anos, podendo ser reeleitos por mais um mandato.

A estrutura multi-campi, como origem de formação da Universidade, trouxe a possibilidade de inserção em diversas áreas no estado do RGS e, estas unidades, adaptadas às realidades regionais, já que pertenciam, como faculdades isoladas, a ambientes distintos. A estrutura da Universidade tem característica tradicional,

organizada em Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias, Conselhos, Departamentos e Coordenações de Cursos.



**Figura 22** – Organograma da URI

**Fonte:** Estatuto geral da URI

Visando o processo de descentralização de gestão administrativa, houve a necessidade de criar-se o cargo de Direção de Campus, objetivando descentralizar o gerenciamento das unidades. Então, para poder gerir de forma adequada todas as unidades, estas se organizaram estruturalmente conforme representado pela Figura 16. Cabe salientar uma outra peculiaridade desta instituição, é de que os recursos gerados pelos Campi são aplicados exclusivamente na unidade de origem, não havendo transferência de recursos para outros em decorrência da sua própria constituição.

Em cada unidade da Universidade o Conselho de Campus (ver Figura 23) é órgão deliberativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração, cabendo-lhe opinar sobre assuntos que lhe sejam submetidos; sugerir e propor planos de atividades, cursos de graduação e pós-graduação, ampliação ou redução de vagas, além de acompanhar, e avaliar ações relacionadas a atividades docentes.



**Figura 23** – Organograma da URI- Campus de Erechim  
**Fonte:** URI – campus de Erechim

#### 4.1.1.4 Políticas Gerenciais

Para que se possam descrever as políticas gerenciais faz-se mister conhecer os princípios organizacionais que norteiam os processo de gestão da Universidade e, como conseqüência, da unidade em estudo. Estes princípios estão previstos no art. 6º de seu Estatuto, e estão relacionados a seguir:

- Unidade de patrimônio e de administração;
- Estrutura orgânica com base em departamentos;
- Racionalidade de organização para integral utilização dos recursos humanos e materiais;

- d) Flexibilidade de métodos e critérios com vistas ao atendimento às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de simbiose dos conhecimentos, para novos cursos e programas de pesquisa, extensão e pós-graduação.

Ressalta-se que a Universidade adota o regime de descentralização administrativa, segundo art. 7º, 8º e 9º do Estatuto, conforme já detalhado no perfil institucional que descreve tais princípios.

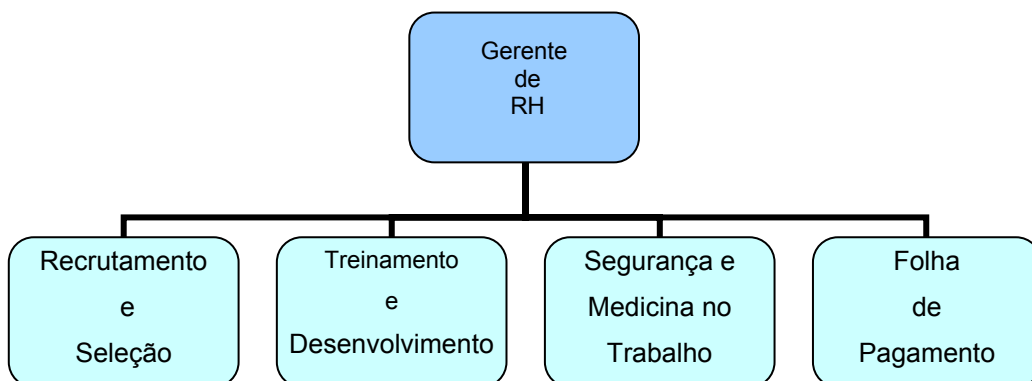
#### **4.1.2 Recursos Humanos**

A função Recursos Humanos tem por objetivo evidenciar todos os aspectos relacionados às pessoas, ou seja, toda a estrutura de pessoal da Instituição. Em virtude da velocidade das mudanças, acentua-se a importância dos ativos intangíveis para qualquer organização, principalmente o capital humano para uma organização que tem como negócio a educação.

##### **4.1.2.1 Organização do Setor de RH**

O Setor de Recursos Humanos tem por objetivo principal efetuar todo processo de movimentação de pessoal, desde o processo de recrutamento, seleção, integração, desenvolvimento, treinamento e desligamento dos funcionários e professores. Mantém uma estrutura de segurança e medicina no trabalho, atendendo as exigências legais e, propiciando aos colaboradores um ambiente adequado de trabalho, mantendo uma política coerente com os objetivos organizacionais.

Sua estrutura básica está representada na Figura 24.



**Figura 24** – Organograma do setor de recursos humanos  
**Fonte:** URI – Campus de Erechim

No Quadro 8, apresenta-se um demonstrativo da estrutura funcional do setor de Recursos Humanos com a quantidade de funcionários por cargo e a correspondente qualificação.

| Estrutura funcional      | Quantidade | Qualificação   |
|--------------------------|------------|----------------|
| Gerente                  | 1          | mestrado       |
| Auxiliar de pessoal      | 4          | superior       |
| Psicóloga                | 1          | especialização |
| Estagiário de psicologia | 2          | superior       |
| Técnico em segurança     | 1          | 2° grau        |
| Médico do trabalho       | 1          | superior       |

**Quadro 8** – Estrutura funcional do setor de RH  
**Fonte:** Setor de RH da URI - Campus de Erechim

#### 4.1.2.2 Recrutamento e Seleção

A Universidade está organizada, quanto ao processo de recrutamento e seleção, da seguinte forma:

- a) o docente ingressa na Universidade por processo seletivo conforme previsto no plano de carreira, estabelecido pela resolução 64/CUN/96 e regulamentado sua adequação pela resolução 815/CUN/2005. Este ingresso dá-se por concurso público, envolvendo aspectos como: titulação, produção científica, prova escrita e prática de ensino, devidamente avaliado por uma banca examinadora. A Universidade insere o professor na compreensão de seu modelo comunitário e consciência de sua missão e visão, enfatizando a necessidade de empenho no ensino, pesquisa e extensão.
- b) o técnico administrativo ingressa na Universidade por um processo de seleção, não organizado como o docente (com publicação de edital de vagas e processo seletivo organizado através de uma banca de avaliação com componentes internos e externos), mas sim, através de uma avaliação psicológica, com testes e entrevistas, buscando a adequação do perfil do cargo a ser preenchido com o perfil dos candidatos. Este processo, implantado há três anos, tem melhorado substancialmente o preenchimento das vagas existentes, pois a decisão é técnica (alocação da pessoa com o perfil mais adequado para preencher os requisitos necessários do cargo em vacância), buscando evitar desta forma, a ocorrência de equívocos.

Para desenvolver este processo seletivo, há uma psicóloga contratada e duas estagiárias para auxiliar nas análises de testes, entrevistas e perfil profissiográfico.

#### **4.1.2.3 Treinamento e Desenvolvimento**

A Universidade aprovou seu primeiro programa de qualificação de docentes pela Resolução 034/CUN/94, alterada pela Resolução 36/CUN/94 que prevê o afastamento de pessoal docente. O afastamento não é de forma integral com manutenção de remuneração. É concedido ao professor e funcionário, quando aprovado pela comissão de recursos humanos que avalia a relevância da necessidade de investimento em áreas prioritárias, em razão da carência para



atender às exigências legais e pedagógicas, uma quantidade de horas de afastamento, sem prejuízo da remuneração. Além das horas, concede-se também, uma ajuda de custo adicional para fazer frente às despesas de deslocamento e ou mensalidades.

A Política de Qualificação da Universidade, estimula e incentiva a qualificação do seu quadro de funcionários, apoiando financeiramente em programas de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*, em cursos, treinamentos, jornadas, seminários, congressos nacionais e internacionais.

O plano visa o desenvolvimento humano e acadêmico das pessoas, oportunizando a participação, a integração social, as práticas de cooperação e os avanços científicos e tecnológicos.

A qualificação de pessoal e desenvolvimento humano prevê a formação contínua e permanente de pessoas solidárias e comprometidas com a visão institucional.

#### **4.1.2.4 Administração de Cargos e Salários**

O Plano de Cargos e Salários foi instituído em 1991, por deliberação do Conselho de Administração Superior, do então Centro Integrado de Ensino da Fundação Regional Integrada, através da Resolução 11/CAS/91, e atualmente se encontra em reestruturação. Em razão de novas demandas de cargos, motivada pela expansão da unidade, é necessário readequar a estrutura de cargos existentes como também a de salários. A estrutura do plano existente está muito aquém das necessidades atuais, e requer um trabalho de levantamento e descrição de novos cargos como também a definição do perfil profissiográfico do postulante ao cargo em estudo para reenquadramento salarial.

O Plano de Cargos e Salários tem como princípio a valorização profissional, mediante promoções de cargos, em decorrência de avaliação de desempenho de suas funções.

#### **4.1.2.5 Plano de Carreira**

O Plano de Carreira da Universidade foi instituído através da Resolução 12/CAS/91, pela necessidade de possuir um instrumento de gerenciamento da política de recursos humanos na instituição, com vistas ao seu planejamento estratégico institucional. Pela resolução 815/CUN/2005, nova adequação foi efetuada, por decorrência da última alteração estatutária, oportunidade em que foi regulamentado o parágrafo único, do art. 11, da mesma resolução, que trata da promoção pelo mérito.

O Plano de Carreira Docente tem como princípios básicos:

- a) valorização da qualificação decorrente de cursos de formação;
- b) profissionalização, entendida como dedicação ao magistério;
- c) paridade de remuneração para os docentes, integrantes da carreira, com qualificação análoga;
- d) progressão na carreira mediante promoção por mérito.

#### **4.1.2.6 Rotatividade de Pessoal**

A análise deste índice é importante para avaliar o nível de retenção dos funcionários e professores. Observa-se que existe um número significativo de movimentação, tanto em nível de funcionários também de professores. O índice de rotatividade foi calculado utilizando-se o somatório da movimentação anual (admitidos + demitidos) dividido pelo número de pessoal contratado no final do exercício.

A Tabela 1 demonstra toda a movimentação de professores e técnico administrativos no período compreendido entre 2000 e 2005.

Constata-se a queda do índice, no período compreendido entre 2000 a 2004 e, novamente um acréscimo significativo, no ano de 2005, mas independente das características do tipo de atividade da instituição ou políticas de substituição e consolidação de seu quadro de pessoal, observa-se que este indicador é elevado.

**Tabela 1 – Movimentação de pessoal no período de 2000 a 2005**

| Movimentação de Pessoal         |                  | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         | 2005         |
|---------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Professores</b>              | Admitidos        | 43           | 33           | 35           | 41           | 31           | 29           |
|                                 | Demitidos        | 36           | 17           | 19           | 14           | 16           | 29           |
| <b>Técnicos Administrativos</b> | Admitidos        | 49           | 59           | 41           | 38           | 37           | 51           |
|                                 | Demitidos        | 12           | 40           | 15           | 36           | 25           | 58           |
| <b>Escola de Ensino Básico</b>  | Admitidos        | 7            | 11           | 4            | 4            | 13           | 1            |
|                                 | Demitidos        | 10           | 5            | 3            | 10           | 9            | 7            |
| <b>Total</b>                    | <b>Admitidos</b> | <b>99</b>    | <b>103</b>   | <b>80</b>    | <b>83</b>    | <b>81</b>    | <b>81</b>    |
|                                 | <b>Demitidos</b> | <b>58</b>    | <b>62</b>    | <b>37</b>    | <b>60</b>    | <b>50</b>    | <b>94</b>    |
| <b>Saldo da movimentação</b>    |                  | <b>41</b>    | <b>41</b>    | <b>43</b>    | <b>23</b>    | <b>31</b>    | <b>-13</b>   |
| <b>Rotatividade</b>             | <b>%</b>         | <b>31,03</b> | <b>30,00</b> | <b>20,71</b> | <b>25,35</b> | <b>20,89</b> | <b>29,76</b> |

Fonte: Setor de RH da URI – Campus de Erechim

#### 4.1.2.7 Nível de Qualificação dos Funcionários e Professores

Somente com profissionais qualificados se pode construir uma instituição com qualidade, atendendo, assim, ao público de interesse, de uma forma mais dinâmica e comprometida. Baseada nesta visão, a URI-Campus de Erechim, tem investido anualmente em torno de 1,5% da receita líquida no ensino.

**Tabela 2 – Evolução da titulação do quadro docente de 2000 a 2005**

| Docentes                  | 2000       | 2001          | 2002          | 2003          | 2004          | 2005          |
|---------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Doutores                  | 16         | 24            | 30            | 36            | 43            | 46            |
| Mestres                   | 75         | 94            | 109           | 102           | 120           | 123           |
| Especialistas             | 90         | 93            | 81            | 89            | 96            | 99            |
| Graduados                 | 20         | 15            | 18            | 26            | 21            | 18            |
| <b>Total</b>              | <b>201</b> | <b>226</b>    | <b>238</b>    | <b>253</b>    | <b>280</b>    | <b>286</b>    |
| <b>Variação</b>           |            | <b>12,44%</b> | <b>5,31%</b>  | <b>6,30%</b>  | <b>10,67%</b> | <b>2,14%</b>  |
| <b>Variação Acumulada</b> |            | <b>12,44%</b> | <b>18,41%</b> | <b>25,87%</b> | <b>39,30%</b> | <b>42,29%</b> |

Fonte: Setor de RH da URI – Campus de Erechim

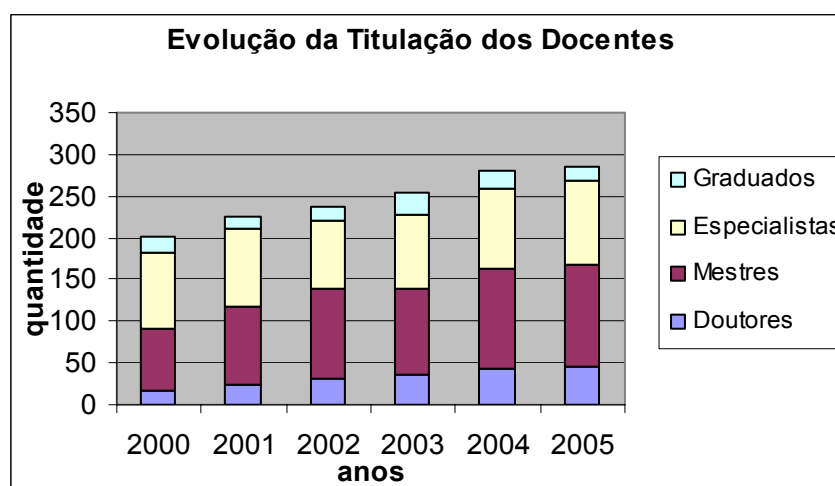
Analisando a Tabela 2, contata-se o compromisso da Instituição quanto à formação de seu quadro docente. A progressão do número de doutores passou de 16 no ano de 2000 para 45 em 2005, um acréscimo de em 187,5% no período, correspondendo a uma taxa média de 19,5% ao ano. Referente aos docentes com

titulação de mestre, o aumento no período de análise, cresceu em 64%, correspondendo a uma taxa anual de 8,6%.

| Docentes      | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Doutores      | 7,96%  | 10,62% | 12,61% | 14,23% | 15,36% | 16,08% |
| Mestres       | 37,31% | 41,59% | 45,80% | 40,32% | 42,86% | 43,01% |
| Especialistas | 44,78% | 41,15% | 34,03% | 35,18% | 34,29% | 34,62% |
| Graduados     | 9,95%  | 6,64%  | 7,56%  | 10,28% | 7,50%  | 6,29%  |

**Quadro 9** – Participação relativa da titulação do quadro docente

Fonte: Setor de RH da URI – Campus de Erechim



**Gráfico 1** – Evolução da titulação docente

Fonte: Setor de RH da Uri – Campus de Erechim

Visualiza-se no Quadro 9 e Gráfico 1, a participação relativa dos diversos níveis de titulação do quadro docente da instituição, no período de 2000 até 2005 e constata-se a evolução positiva de doutores e mestres e decrescente de especialistas e graduados, ratificando desta forma, a política de investimento na qualificação de docentes, em desenvolvimento na Instituição.

Uma das exigências do MEC para manter-se Universidade, é a de que o quadro de professores seja constituído de no mínimo 50% de professores com titulação de mestres e doutores sendo que, 1/3 do contingente de professores devem ser de regime de trabalho integral.

Observa-se no Quadro 10, a evolução do percentual de participação sobre o total de docentes contratados do ano de 2000 que representava 45,27% para um patamar de 59,09%, apresentando um incremento de 30,53% no período.

|                    | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Doutores e Mestres | 45,27% | 52,21% | 58,40% | 54,55% | 58,21% | 59,09% |

**Quadro 10** – Evolução da relação de doutores e mestres pelo total de professores  
**Fonte:** Setor de RH da URI – Campus de Erechim

Mesmo com a evolução de professores Doutores e Mestres com TI (tempo integral), não é suficiente para atender às exigências do MEC, que estabelece um percentual mínimo de 33,33% (1/3) sobre o quadro de professores contratados.

|                        | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Doutores de Mestres TI | 31,84% | 34,51% | 33,19% | 31,62% | 31,79% | 30,07% |

**Quadro 11** – Evolução da relação de doutores e mestres em tempo integral  
**Fonte:** Setor de RH da URI – Campus de Erechim

É importante esclarecer que os dados representam uma situação fática de final de exercício e que as rescisões ocorrem normalmente no final do período letivo e as contratações no início do período letivo, reduzindo, assim a participação relativa.

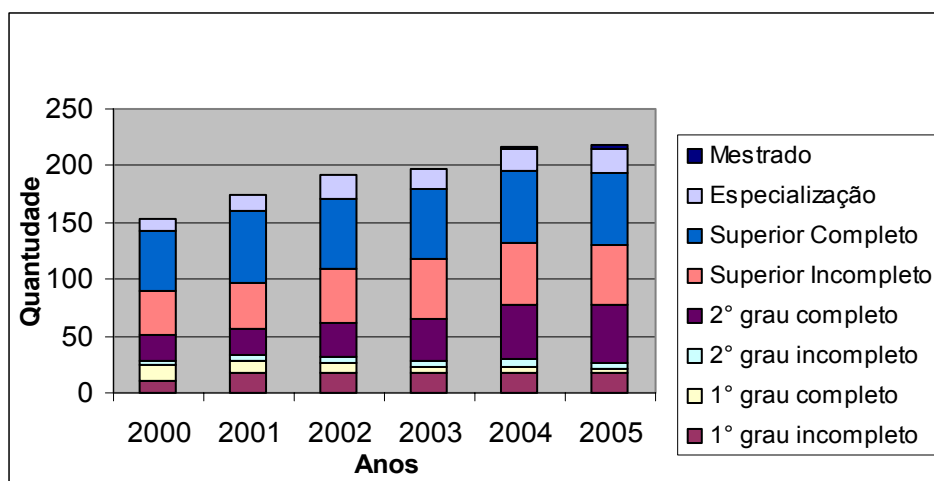
**Tabela 3** – Evolução da escolaridade do quadro Técnico-administrativo no período de 2000 a 2004

| <b>Técnicos Administrativos</b> | 2000       | 2001       | 2002       | 2003       | 2004       | 2005       |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1º grau incompleto              | 10         | 17         | 17         | 17         | 18         | 17         |
| 1º grau completo                | 14         | 12         | 10         | 6          | 5          | 5          |
| 2º grau incompleto              | 4          | 4          | 5          | 5          | 7          | 5          |
| 2º grau completo                | 23         | 24         | 30         | 38         | 47         | 50         |
| Superior Incompleto             | 39         | 40         | 48         | 52         | 55         | 54         |
| Superior Completo               | 53         | 63         | 61         | 61         | 63         | 63         |
| Especialização                  | 11         | 15         | 21         | 19         | 20         | 21         |
| Mestrado                        |            |            |            |            | 1          | 4          |
| <b>Total</b>                    | <b>154</b> | <b>175</b> | <b>192</b> | <b>198</b> | <b>216</b> | <b>219</b> |
| Varição                         |            | 13,64%     | 9,71%      | 3,13%      | 9,09%      | 1,39%      |
| Varição Acumulada               |            | 13,64%     | 24,68%     | 28,57%     | 40,26%     | 42,21%     |

**Fonte:** Setor de RH da URI – Campus de Erechim

O quadro funcional dos Técnico-administrativos, apresentou uma evolução, nestes últimos seis anos, de 42,21%, concentrados em: formação de segundo grau

completo a superior completo; correspondendo a 76,25% do total dos funcionários contratados, como se pode visualizar na Tabela 3, Gráfico 2. Este indicador de qualificação do pessoal de apoio (retaguarda), credencia para melhorar o nível de profissionalização do quadro efetivo, trazendo como consequência, indivíduos melhor capacitados à execução das tarefas burocráticas e de atendimento ao público acadêmico, como também ao público externo.



**Gráfico 2** – Evolução da titulação do quadro dos Técnico-administrativos  
**Fonte:** Setor de RH da URI – Campus de Erechim

#### 4.1.2.8 Nível de Satisfação dos Funcionários e Professores

Desde o ano de 2004, a Universidade implantou seu Plano de Avaliação Institucional, apoiado no SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) e aplica, sistematicamente, o processo de auto-avaliação em que participam alunos, professores e técnico-administrativos. Este processo objetiva avaliar as forças e fraquezas da instituição, através da aplicação de questionários, devidamente estruturados para tal. Inicialmente, a aplicação ocorria na forma convencional, ou melhor, os formulários eram em papel e o preenchimento das respostas em cartão de leitura ótica. Atualmente, o processo está totalmente sistematizado por meio de formulário eletrônico e via internet, agilizando consideravelmente o processo de coleta, digitalização e processamento dos referidos questionários.

O processo de auto-avaliação é um instrumento vital para os gestores de todos os níveis da instituição; pois oferecem subsídios através da opinião dos avaliados, identificando o nível de satisfação das condições de oferta da instituição, abrangendo: a infra-estrutura, o projeto pedagógico e suas práticas, como também, a qualidade do quadro docente e técnico-administrativo.

A avaliação da gestão é a melhor maneira de identificar se o aproveitamento dos recursos humanos, físicos e financeiros está alinhado ao cumprimento da missão institucional.

A cultura, o clima, a estrutura organizacional, o processo administrativo, o fluxo decisório, a gestão econômico-financeira, os recursos humanos, as instalações físicas, os equipamentos, o fluxo de informações e comunicação, são algumas das variáveis de avaliação e objetivam colher subsídios para superar as deficiências, através da introdução de processos de melhoria contínua.

Os instrumentos de avaliação foram organizados em cinco blocos: alunos do curso de graduação, professores de cursos de graduação, coordenadores de cursos, técnico-administrativos e alunos de pós-graduação.

As questões relacionadas à infra-estrutura são avaliadas anualmente. as questões relativas ao quadro docente e disciplinas semestrais.

Todos os instrumentos de auto-avaliação consideram, para cada questão, as seguintes alternativas:

PS – Plenamente satisfatório (8,5 – 10)

S – Satisfatório (7,5 – 8,4)

R – Regular (5,0 – 7,4)

I – Insatisfatório (4,0 – 4,9)

NR – Não sei ou não quero responder (abaixo de 4,0)

Para identificar o nível de satisfação dos funcionários técnico-administrativos, apresenta-se no Quadro 12 a compilação dos questionários aplicados na auto-avaliação, no segundo semestre de 2004. Participaram da avaliação institucional 93 funcionários técnico-administrativos de um total de 216, correspondendo a 43% do quadro.

| <b>TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS</b>   |               |
|--|---------------|
| <b>I – INSTITUIÇÃO/SERVIÇOS</b>  |               |
|  | <b>PS+S</b>   |
| 01. As condições gerais que a URI oferece para a realização do trabalho dos funcionários são:                    | 84,85%        |
| 02. O espaço físico de seu setor de trabalho é:  | 69,39%        |
| 03. As instalações sanitárias são:   | 78,14%        |
| 04. Os equipamentos de seu setor são:  | 59,23%        |
| 05. A Universidade se relaciona com os funcionários de forma:  | 67,38%        |
| 06. Os serviços de apoio aos funcionários da URI são:  | 64,31%        |
| 07. A orientação e a formação que a URI oferece aos funcionários são:  | 53,54%        |
| 08. Os horários de atendimento ao público são:   | 95,55%        |
| 09. O número de funcionários no seu setor é:   | 75,81%        |
| 10. Você classifica o desempenho do setor como:  | 86,32%        |
| 11. Considerando o que se espera de uma Universidade como a nossa (Comunitária, Regional e Multicampi), a URI é: | 82,15%        |
| 12. As instâncias de apoio, participação e consulta para tomar decisões são:                                     | 42,61%        |
| 13. Quanto à adequação para a gestão da instituição, o espaço para participação é:                               | 42,69%        |
| 14. Você considera o atendimento ao público:   | 85,94%        |
| 15. Sua satisfação com o trabalho que desenvolve é:  | 88,57%        |
| 16. Quanto ao grau de acessos às informações da Instituição você considera:                                      | 58,23%        |
| 17. Quanto à adequação de sua formação com a função que desempenha na Instituição é:                             | 70,10%        |
| <b>Média</b>   | <b>70,87%</b> |
| <b>A gestão Administrativa e Acadêmica</b>   |               |
| 18. Reitoria:  | 57,06%        |
| 19. Direção Geral de Campus:   | 83,05%        |
| 20. Direção Acadêmica:   | 82,60%        |
| 21. Direção Administrativa   | 65,57%        |
| <b>Média</b>   | <b>72,07%</b> |

**Quadro 12** – Quadro de resultados da avaliação técnico-administrativo

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

O quadro de funcionários técnico-administrativo da URI - Campus de Erechim, no questionário de auto-avaliação institucional, foram indagados com questões referentes à instituição, aos serviços, à gestão administrativa e acadêmica. Pôde-se constatar que, na média, 70,87% dos respondentes apresentaram nível de satisfação como satisfatório (S) e plenamente satisfatório (PS) para itens referentes à instituição e serviços. Três itens do Quadro 12 chamam a atenção por apresentarem um percentual menor de técnico-administrativos satisfeitos, são eles: A orientação e a formação que a URI oferece aos funcionários, com 53,54%; as instâncias de apoio, participação e consulta para tomar decisões, com 42,61% e, quanto à adequação para a gestão da instituição, o espaço para participação, com 42,69%.



Referente aos itens do Quadro 12 que avaliam o nível de satisfação com a gestão administrativa e acadêmica, apresentou uma média de 72,07% dos respondentes com nível de satisfação como satisfatório (S) e plenamente satisfatório (PS). Dois itens chamam a atenção por apresentarem um percentual menor de técnico-administrativos satisfeitos: a Reitoria, com 57,06 e a Direção Administrativa, com 65,57%.

O quadro de professores da URI - Campus de Erechim, no questionário de auto-avaliação institucional, foram indagados com questões relacionadas à infraestrutura, aos serviços prestados, à gestão acadêmica e administrativa, às políticas universitárias, aos coordenadores, ao ensino, à pesquisa, à extensão e à avaliação por disciplinas contemplando os alunos, ementa, carga horária e conteúdos.

| <b>Em relação à infra-estrutura</b>  | <b>PS+S</b>   |
|--|---------------|
| Adequação das salas de aula à docência como:   | 93,81%        |
| <b>O número e as adequações dos equipamentos de apoio (audiovisuais, etc.) São:</b>  | <b>59,38%</b> |
| A adequação e compatibilidade dos laboratórios para aulas práticas com as exigências da(s) disciplina(s) que leciona como: | 73,04%        |
| Os equipamentos de informática disponíveis (provedor, computadores, etc.) são:   | 69,82%        |
| O acervo da biblioteca (livros, fitas de vídeo, periódicos, serviços de rede) é:   | 88,51%        |
| A sala e os equipamentos para suas atividades fora da sala de aula são:  | 77,15%        |
| A segurança em geral oferecida na Unidade é:   | 95,11%        |
| <b>média</b>   | <b>79,55%</b> |

**Quadro 13** – Resultados da avaliação dos professores referentes à infra-estrutura

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

Pôde-se constatar no Quadro 13 que, na média, 79,55% dos respondentes apresentaram nível de satisfação como satisfatório (S) e plenamente satisfatório (PS) para itens referentes à infra-estrutura da instituição. Somente um item chama a atenção por apresentar um percentual menor de professores satisfeitos, refere-se ao número de equipamentos de apoio (audiovisuais), sendo que somente 59,38% estão satisfeitos.

Com relação os serviços de apoio prestados do Quadro 14, na média, 88,14% dos questionários apresentaram nível de satisfação como satisfatório (S) e plenamente satisfatório (PS) e nenhum item questionado ficou aquém do nível de satisfeitos.

| <b>Os serviços de apoio prestados</b>         | <b>PS+S</b>   |
|---|---------------|
| Pela secretaria e protocolo são:              | 97,43%        |
| Pela biblioteca são:                          | 97,68%        |
| Pelas cantinas (lancheria...) são:            | 75,75%        |
| Pela central de fotocópias são:               | 95,60%        |
| Pela equipe de audiovisuais são:              | 84,18%        |
| Os serviços de informações são:               | 85,38%        |
| Os serviços da assessoria de comunicação são: | 80,97%        |
| <b>média</b>                                  | <b>88,14%</b> |

**Quadro 14** – Resultados da avaliação dos professores referentes a serviços prestados

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional - URI

Quanto à gestão administrativa e acadêmica da Universidade (Reitoria e Direções do Campus), apresentaram, conforme se pode, visualizar no Quadro 15, em média, 85,75% como satisfeitos.

| <b>A gestão administrativa e acadêmica (gestão da universidade)</b>                          | <b>PS+S</b>   |
|--|---------------|
| Reitoria:  | 77,58%        |
| Direção Geral de Campus:   | 87,49%        |
| Direção Acadêmica do Campus:   | 87,69%        |
| Direção Administrativa do Campus:  | 84,44%        |
| Chefia do seu Departamento (Chefe do Departamento e/ou Coordenador da Área do Conhecimento): | 84,80%        |
| Coordenação do curso ao qual você está mais vinculado:                                       | 92,52%        |
| <b>Média</b>   | <b>85,75%</b> |

**Quadro 15** – Resultados da avaliação referentes à gestão administrativa e acadêmica

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

O item com menor índice de satisfeitos com 77,58%, refere-se à gestão da Reitoria, mesmo assim é representativo, pois a relação entre a Reitoria e os professores passa por um distanciamento, ficando a cargo das direções de campus o processo de gestão.

Os itens que compõem as políticas universitárias, conforme Quadro 16, em média, somente 59,12% estão satisfeitos, exceto no item que questiona se a Universidade está cumprindo sua missão na sociedade quando 86,20% dizem-se satisfeitos. Os demais itens que compõem as políticas universitárias, estão abaixo de 60% de professores satisfeitos, merecendo uma análise mais detalhada para

identificar os motivos que levaram à baixa satisfação e, pela identificação dos motivos, estabelecer ações efetivas para melhorar o nível de satisfação.

| <b>Políticas Universitárias</b>  | <b>PS+S</b>   |
|--|---------------|
| A universidade (URI) está cumprindo sua missão na sociedade de forma:            | 86,20%        |
| A política de incentivo à formação e atualização do professor é:                 | 55,83%        |
| As atividades de extensão são:   | 57,34%        |
| As atividades e programas de pesquisas (Iniciação Científica) são:               | 60,13%        |
| A relação entre ensino-pesquisa e extensão é:                                    | 57,53%        |
| A participação de alunos nas atividades de pesquisa e extensão é:                | 52,83%        |
| A divulgação das atividades e resultados da pesquisa e extensão na comunidade é: | 44,00%        |
| <b>média</b>   | <b>59,12%</b> |

**Quadro 16** – Resultados da avaliação dos professores referentes às Políticas Universitárias  
**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional - URI

Os professores também avaliam o desempenho de seu gestor direto, ou melhor, do coordenador de curso com nível de satisfação em média de 83,32%.

Dois itens deste grupo de questões, conforme Quadro 17, apresentam menos de 74%, dos professores que participaram do processo de avaliação, satisfeitos (PS+S), referem-se à periodicidade das reuniões e atividades de avaliação periódica do curso.

| <b>Avaliação da coordenação</b>   | <b>PS+S</b>   |
|---|---------------|
| <b>Os Recursos Humanos</b>  |               |
| Você classifica o corpo docente do seu curso, em termos de comprometimento com a URI, como:   | 86,13%        |
| A autonomia de gestão administrativo-pedagógica do coordenador (a) em relação ao quadro docente (a distribuição das disciplinas e carga horária dos professores) é considerada: | 83,81%        |
| A periodicidade das reuniões de estudo convocadas pela coordenação do Curso é:  | 73,75%        |
| As atividades de avaliação periódica das ações pertinentes ao curso, promovidas pela coordenação são:   | 72,81%        |
| Você classifica sua atuação e comprometimento com os (as) professores (as) e alunos (as) do curso como:   | 94,58%        |
| Seu grau de satisfação com o (a) chefe de seu departamento e/ou coordenador (a) de área do conhecimento é:  | 88,83%        |
| <b>média</b>  | <b>83,32%</b> |

**Quadro 17** – Resultados da avaliação da Coordenação pela congregação de curso  
**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional - URI

O grupo de questões conforme Quadro 18, relativos ao ensino, à pesquisa e à extensão, avaliados pelos professores, apresentaram um nível de satisfação em média 60,58% para o ano de 2004 e 59,82% para o ano de 2005, destacando-se neste grupo, um item com nível de satisfação acima de 88% que é relativo à qualidade do ensino oferecido pelo seu curso. Os demais itens, o número de professores satisfeitos reduz-se significativamente. A questão que mais chama atenção diz respeito ao número de bolsas para pesquisa e extensão no curso. Como aumento do quadro funcional, principalmente de professores com titulação de mestres e doutores, a demanda por recursos para pesquisa e extensão, tem aumentado substancialmente.

| <b>Ensino, pesquisa e Extensão.</b>  | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>Δ%</b>     |
|--|---------------|---------------|---------------|
| As ações integradas de ensino, pesquisa e extensão do seu curso são:                                     | 62,98%        | 56,25%        | -10,69%       |
| O incentivo ao quadro docente para atividades de ensino, pesquisa e extensão pode ser classificado como: | 59,83%        | 50,00%        | -16,43%       |
| A coerência dos projetos de pesquisa com as linhas de pesquisa do departamento é:                        | 59,99%        | 68,75%        | 14,60%        |
| A qualidade do ensino oferecido pelo seu curso é considerada:  | 88,27%        | 93,75%        | 6,21%         |
| Em relação à vinculação às demandas reais da comunidade, os projetos de extensão do seu curso são:       | 58,06%        | 56,25%        | -3,12%        |
| Considero os projetos de pesquisa e extensão do curso como:  | 56,69%        | 68,75%        | 21,27%        |
| Considero o número de bolsas para pesquisa e extensão no curso como:                                     | 38,26%        | 25,00%        | -34,66%       |
| <b>Média</b>   | <b>60,58%</b> | <b>59,82%</b> | <b>-3,26%</b> |

**Quadro 18** – Resultados da avaliação dos Professores referentes ao ensino, à pesquisa e à extensão

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional - URI

De acordo com aprovação do Conselho Universitário, é destinado para Pesquisa o equivalente a 2% da receita bruta de ensino de graduação e pós-graduação. Para as atividades de Extensão é destinado o equivalente a 0,5% da referida receita. O Quadro 19 demonstra o percentual aplicado anualmente:

Constata-se que o percentual aplicado pelo Campus de Erechim é, em todos os anos, exceto 2004, o dobro determinado pelas resoluções da Universidade.

|                                  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Aplicação em Pesquisa e Extensão | 6,19% | 5,44% | 5,27% | 5,15% | 3,34% | 5,22% |

**Quadro 19** – Investimento em pesquisa e extensão

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional - URI

O conjunto de questões relativo à avaliação do professor, do envolvimento dos alunos com a disciplina ministrada, Quadro 20, observa-se que o nível de satisfação (PS+S) na média atinge somente 73,20% dos professores, para o ano de 2004 e, 80,67% para 2005, constatando-se um incremento de 10,12% do nível de satisfação dos professores.

| <b>Aluno na disciplina</b>   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>Δ%</b>     |
|--|---------------|---------------|---------------|
| O interesse e o envolvimento da turma com a disciplina são:  | 76,78%        | 85,32%        | 11,12%        |
| A preparação dos (as) alunos (as), em geral, para freqüentar a disciplina é:                         | 58,32%        | 63,42%        | 8,74%         |
| Em relação à adequação para o bom desenvolvimento dos trabalhos, o número de alunos (as) na turma é: | 79,02%        | 83,36%        | 5,49%         |
| A aprendizagem dos (as) alunos (as), verificada ao longo e no final do semestre, é:                  | 78,66%        | 90,56%        | 15,13%        |
| <b>Média</b>   | <b>73,20%</b> | <b>80,67%</b> | <b>10,12%</b> |

**Quadro 20** – Resultados da avaliação dos professores em relação ao desempenho dos alunos

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional - URI

Entre os itens do grupo de questões do Quadro 20, o que apresenta um nível mais baixo de professores satisfeitos, está relacionado à preparação dos alunos para freqüentar a disciplina. Este item está diretamente relacionado com o nível de satisfação dos alunos com o conteúdo e a dinâmica que o professor emprega para tornar a disciplina atrativa.

| <b>Ementa, carga horária e conteúdos.</b>  | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>Δ%</b>    |
|--|---------------|---------------|--------------|
| A ementa da disciplina que leciona é:  | 88,94%        | 92,28%        | 3,76%        |
| O conteúdo programático previsto no Plano Pedagógico do Curso é:                                     | 89,61%        | 93,29%        | 4,11%        |
| Quanto à adequação e compatibilidade ao conteúdo programático a ser desenvolvido, a carga horária é: | 78,48%        | 80,14%        | 2,12%        |
| A relação entre o conteúdo da disciplina e o perfil do profissional ser formado é:                   | 91,46%        | 94,53%        | 3,36%        |
| Os instrumentos utilizados para avaliação nesta disciplina são:                                      | 94,99%        | 96,51%        | 1,60%        |
| A metodologia utilizada é:   | 94,92%        | 97,50%        | 2,72%        |
| <b>média</b>   | <b>89,73%</b> | <b>92,38%</b> | <b>2,94%</b> |

**Quadro 21** – Resultados da avaliação dos professores referentes à ementa, à carga horária e aos conteúdos

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional - URI

Analisando o último grupo de questões, do Quadro 21, avaliadas pelos professores, e diz respeito à ementa, ao conteúdo programático e à carga horária

das disciplinas, constata-se que, na média, 89,73% em 2004 e 92,38% dos professores, estão plenamente satisfeitos e satisfeitos com projeto pedagógico do curso.

Prosseguindo com a análise, o Quadro 21, dá conta do alto nível de satisfação dos professores com o projeto pedagógico do curso e a metodologia utilizada, com percentuais de satisfação acima de 93%. O único item que ficou abaixo da média, está relacionado à adequação e à compatibilidade ao conteúdo que será desenvolvido, com a carga horária determinada no projeto pedagógico.

#### **4.1.2.9 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho ocorre em nível de professores, através da auto-avaliação realizada pelos alunos disciplina a disciplina. Os coordenadores e chefias de área de conhecimento e departamento são avaliados pelos alunos e pelos professores da congregação de curso, através do sistema de auto-avaliação. Da mesma forma, os Diretores do Campus, são avaliados pelos alunos, coordenadores, chefias de departamento, funcionários e professores.

A avaliação do corpo técnico-administrativo é avaliada setorialmente pelos alunos, professores e pelos seus pares através da auto-avaliação institucional.

Como este processo de avaliação é recente no âmbito da Universidade, o instrumento está sendo reavaliado a cada aplicação e, desta forma, analisando-se a sua eficácia na identificação do nível de satisfação, de toda a comunidade acadêmica.

#### **4.1.2.10 Higiene e Segurança no Trabalho**

A instituição cumpre todas as exigências legais, relativas à higiene e à segurança no trabalho. Visando a preservação da saúde e da integridade dos professores e funcionários, o campus de Erechim, mantém e presta serviços como: plano de saúde, plano odontológico, exames preventivos, atendimento ambulatorial,

este, também oferecido aos alunos. Conta com CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, com um engenheiro e um técnico de segurança do trabalho, como também, um médico do trabalho, para atender e zelar pela segurança e integridade das pessoas, que fazem uso dos espaços e da infraestrutura (laboratórios) oferecidas para o desenvolvimento adequado das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

#### **4.1.2.11 Estrutura de Benefícios Sociais**

A Instituição mantém alguns benefícios básicos para seus colaboradores assim como: bolsas de estudo para professores, funcionários, e seus dependentes; plano médico, odontológico, seguro de vida, vale transporte, convênios com supermercados, farmácias, operadoras de telefonia móvel e intermediação de empréstimos bancários.

#### **4.1.3 Comercial**

##### **4.1.3.1 Organização do Setor de Vendas**

A instituição não mantém uma infra-estrutura específica para tratar das questões de vendas de serviços educacionais e assessorias. O plano de vendas, juntamente com as estratégias para manutenção e ampliação do número de alunos, na área de ensino da educação básica e superior, fica afeta às direções, tanto da escola como do campus. As direções são assessoradas por um setor de Comunicações e Eventos cuja responsabilidade consiste em produzir material publicitário como também efetuar os contatos com os meios de comunicações.

Os setores de extensão e pós-graduação possuem coordenações específicas e detêm a responsabilidade de elaborar os planos de oferta de serviços

educacionais, juntamente com a área de Comunicações e Eventos e, submetê-los à direção, para aprovação e implantação dos mesmos.

#### **4.1.3.2 Marketing**

##### **4.1.3.2.1 Mercado**

###### **a) Mercado do Ensino Superior**

Segundo Calderon (2004), o sistema universitário brasileiro começou a vivenciar a partir do início da década de 90, uma grande revolução no que diz respeito às opções para os cidadãos clientes-consumidores, no campo acadêmico-universitário. O cenário das universidades viu-se significativamente alterado com a entrada de um novo ator: as universidades particulares e as comunitárias filantrópicas, geridas enquanto empresas educacionais, oferecendo produtos e serviços de acordo com a demanda do mercado.

São essas universidades que estão dinamizando o mercado de Ensino Superior, um mercado que não era visto enquanto tal, mas que está se revelando promissor e competitivo, ampliando assim a prateleira de opções para os diversos perfis do cliente-consumidor.

Com a chegada das universidades mercantis, crê-se que se institucionalizou o mercado de Ensino Universitário. O acirramento da competição no mercado de Ensino Superior, na primeira metade da década de 90, revelou a profissionalização e a agressividade das propagandas utilizadas pelas universidades mercantis com o fim de conquistarem o cliente-consumidor.

Em contraste à década de 80 – período em que também havia propagandas, mas sem haver profissionalização, mercantilização e agressividade decorrente da acirrada concorrência, a década de 90 apresentou uma guerra pelo cliente-consumidor, na qual, longe de mostrar compromisso com a excelência acadêmica, as universidades utilizaram de estratégias de sedução do cliente-consumidor em potencial: os jovens egressos do ensino de educação básica. Assim, criaram-se grandes campanhas veiculadas pelos principais meios de comunicação: com artistas de TV, modelos jovens dentro de um mundo de ilusão, dando conta de que, estudar



em uma universidade, não é uma coisa chata; pelo contrário, é prazeroso e divertido, como estar em um clube de férias.

No final da década de 90, a agressividade se deu também no preenchimento das vagas remanescentes dos vestibulares, com descontos nas matrículas e nas anuidades, caso os alunos deixassem outras universidades em que se inseriram e decidissem matricular-se na instituição responsável pela promoção. Diante do excesso de vagas ofertadas no mercado e não preenchidas, as universidades faziam, após o vestibular, o número de chamadas necessário para preenchê-las, bem como realizavam mais de um vestibular para um mesmo semestre.

Conforme dados obtidos do Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa (INEP), as universidades mercantis caracterizam-se pela predominância da lógica empresarial, da procura do lucro. Fala-se de negócios e, sob essa perspectiva, as universidades mercantis investem onde percebem que há demanda e, portanto, podem obter lucro. Ao se tomar como referência o Brasil, verifica-se que 67,6% do total de universidades particulares estão localizadas nas Regiões Sul (16,7%) e Sudeste (50,9%), enquanto 32,4% estão distribuídas entre a Região Norte (uma universidade), Nordeste - seis universidades e Centro-Oeste - cinco universidades . (INEP, 2004).

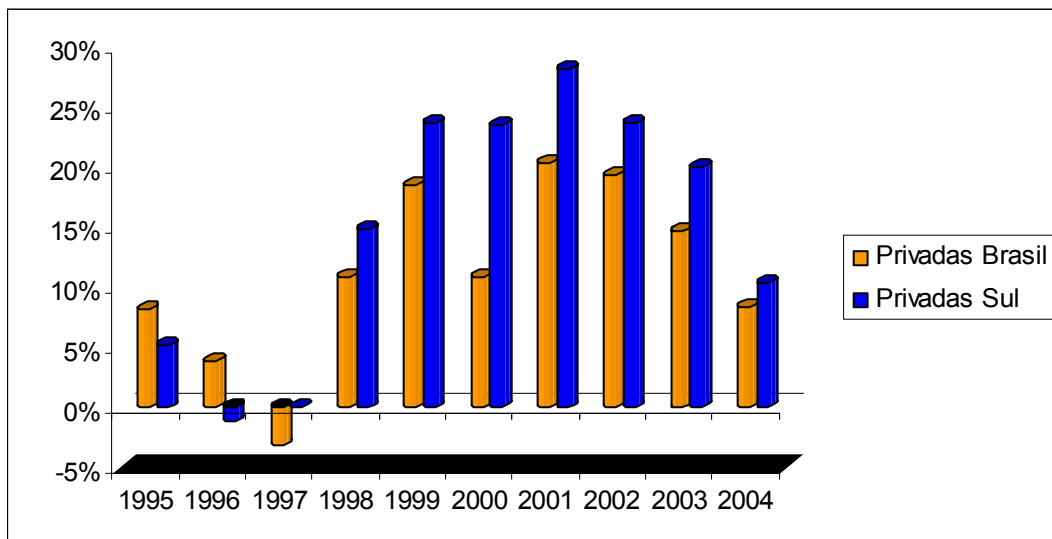
Em 1994, segundo o INEP, o Brasil possuía 218 instituições de Ensino Superior, públicas, e 633 privadas. No ano de 2004 este número passou para 224 e 1.789, respectivamente. Houve no período, referido, um incremento de 182,6% nas instituições privadas.

O mercado de ensino superior está sendo atendido por 11,1% de instituições públicas (Federal, Estadual e Municipal) e 88,9% de instituições privadas, destas 78,8% são particulares e 21,2% são comunitárias, confessionais e filantrópicas.

Segundo dados do INEP, em 1994 na região Sul, havia 44 instituições de ensino superior pública e em 2004 ocorreu uma diminuição para 37 instituições, correspondendo uma redução de 15,9%, sendo sete instituições municipais e duas estaduais. Com relação às instituições privadas, havia 78 em 1994 evoluindo, para 298, no ano de 2004, perfazendo uma evolução de 282,2%.

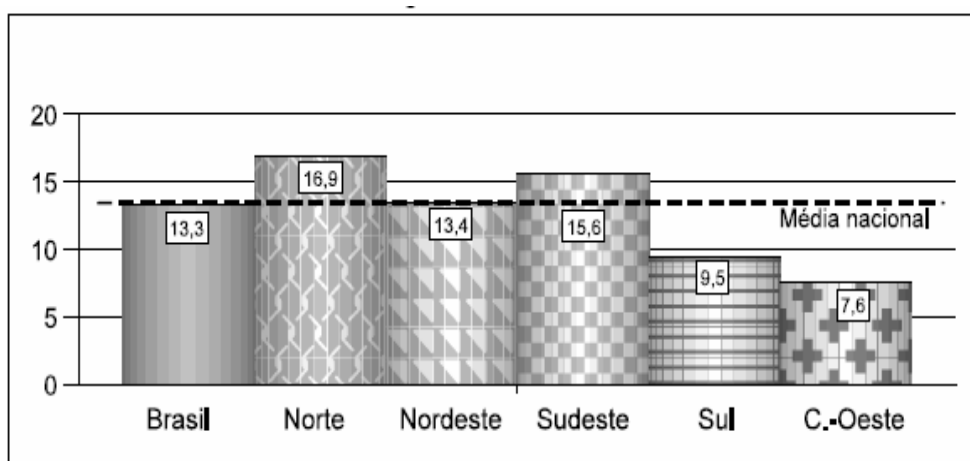
Avaliando o Gráfico 3 observa-se a evolução das instituições privadas no Brasil e da Região Sul, o que se constata que o pico de crescimento ocorreu no ano de 2001 com 20,3% e 28,2%, respectivamente. A partir do ano referido, começou o processo de queda do crescimento do número de IES, tanto em nível de Brasil,

como na região Sul, evoluindo de 2003 para 2004 em 8,3% e 10,4%, respectivamente.



**Gráfico 3** – Evolução do número de instituições por categoria  
**Fonte:** Deaes/INEP/MEC

Observando o Gráfico 4, constata-se que o crescimento da oferta de cursos de graduação do ano de 2003 e 2004, a Região Sul, (9,5%), ficou abaixo da média nacional (13,3%), caracterizando o alto potencial existente para implementação de novos cursos presenciais, nas demais regiões do país, exceto a região centro-oeste.



**Gráfico 4** – Percentual de crescimento dos cursos de graduação presencial no Brasil e nas Regiões - 2003 a 2004  
**Fonte:** MEC/Inep/Deaes

Segundo dados do INEP o número de alunos matriculados em 1993 era de 1.594.668 e no ano de 2004 subiu para 4.163.733, apresentando um crescimento de 161,1%, na década. A distribuição por organização acadêmica está demonstrada na Tabela 4.

**Tabela 4 – Matrículas na Educação Superior por organização acadêmica em 2004**

| <b>Organização Acadêmica</b>                 | <b>Matrículas</b> | <b>%</b>   |
|--|-------------------|------------|
| Universidades                                | 2.369.717         | 56,9       |
| Centros Universitários                       | 614.913           | 14,8       |
| Faculdades Integradas                        | 200.695           | 4,8        |
| Faculdades, Escolas e Institutos             | 901.976           | 21,7       |
| Faculdades e Centros de Educação Tecnológica | 76.432            | 1,8        |
| <b>Total</b>                                 | <b>4.163.733</b>  | <b>100</b> |

**Fonte:** MEC/Inep/Deaes

Analisando as Tabelas 4 e 5, constata-se que existe uma pequena parcela de alunos enquadrados na sistemática de ensino não-presencial. Esta diferença é de 71.999 alunos que corresponde a 1,73%, do total de alunos matriculados. O ensino à distância que se enquadra na forma não-presencial ou semi-presencial, pelas ofertas observadas pelos meios de comunicações, corresponde a um incremento significativo, a partir do ano de 2005, mas inexistem números atuais disponíveis no INEP.

**Tabela 5 – Números de matrículas na graduação presencial por região geográfica – Brasil 2004**

| <b>Região</b> | <b>Pública</b>   | <b>Privada</b>   | <b>Total</b>     | <b>%</b>    |
|---------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| Norte         | 133.914          | 116.762          | 250.676          | 6,1%        |
| Nordeste      | 273.508          | 334.521          | 608.029          | 14,9%       |
| Sudeste       | 363.924          | 1.691.276        | 2.055.200        | 50,2%       |
| Sul           | 216.759          | 576.540          | 793.299          | 19,4%       |
| Centro Oeste  | 118.225          | 266.305          | 384.530          | 9,4%        |
| <b>Total</b>  | <b>1.106.330</b> | <b>2.985.404</b> | <b>4.091.734</b> | <b>100%</b> |

**Fonte:** Deaes/INEP/MEC

A projeção de matrículas segundo o INEP (2004), até o final desta década, é apresentada no Quadro 22, que revela um aumento em 127,8% de alunos matriculados no ensino superior em todas as modalidades de ensino de graduação.

| Ano  | Matrícula |
|------|-----------|
| 2004 | 4.163.733 |
| 2007 | 6.400.000 |
| 2008 | 7.232.000 |
| 2009 | 8.172.160 |
| 2010 | 9.234.548 |

**Quadro 22** – Projeção de matrículas do Ensino Superior  
**Fonte:** Deaes/INEP/MEC

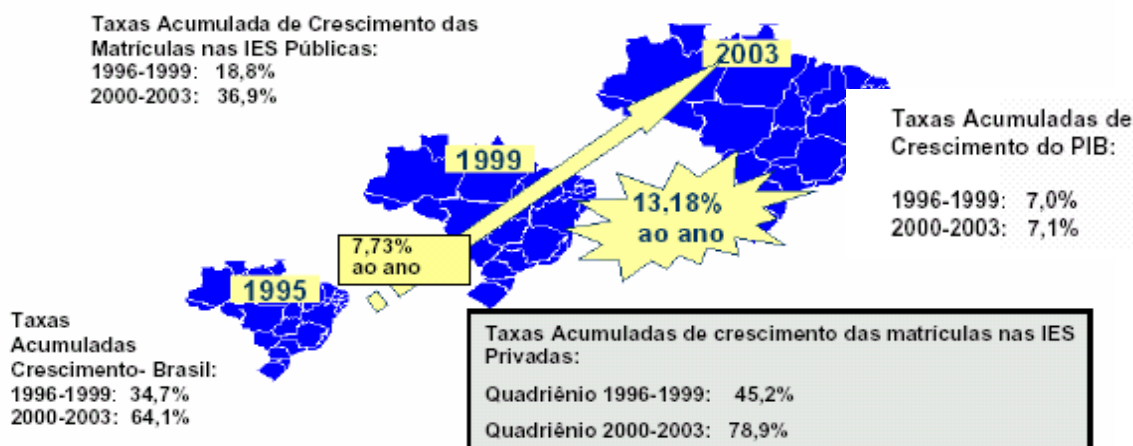
Outro aspecto interessante está relacionado aos turnos e categorias, como se pode observar na Tabela 6.

**Tabela 6** – Número de matrículas e categorias administrativas no Brasil em 2004

| Turno        | Pública       | Privada       | Comunitária   |
|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Diurno       | 63,9%         | 26,6%         | 38,3%         |
| Noturno      | 36,1%         | 73,4%         | 61,7%         |
| <b>Total</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

**Fonte:** Deaes/INEP/MEC

Observa-se na Tabela 6, que a educação superior é majoritariamente noturna e também essencialmente privada e paga. Nas universidades públicas, o número maior de matrículas ocorre no turno diurno. A principal oportunidade de acesso à educação superior, para o aluno trabalhador, isto é, para o aluno de baixa renda, é atualmente o ensino pago em instituições privadas, em que a oferta de vagas é muito maior no turno noturno.



**Figura 25** – Expansão de crescimento das IES, crescimento da economia (PIB) e expansão das matrículas  
**Fonte:** Deaes/INEP/MEC

Na Figura 25 a seguir, demonstra-se a evolução da expansão do crescimento das matrículas nas Instituições de Ensino Superior do ano de 1996 a 2003, que obtiveram uma evolução no quadriênio de 1996 a 1999, 34,7% equivalendo a 7,73% ao ano e, no quadriênio de 2000 a 2003, um incremento de 64,1% equivalendo a 13,18% ao ano. Pode-se comparar os dados de crescimento das matrículas com o crescimento do Produto Interno bruto (PIB) do período de 1996 a 1999 com crescimento de 7,00% e no período de 2000 a 2003 de 7,10%, as quais apresentaram um crescimento muitas vezes acima do crescimento do PIB.

O novo mapa desenhado pela criação de novas IES, nos últimos anos, está exigindo mudanças profundas nas mais tradicionais universidades particulares. Motivado pelo mercado cada vez mais competitivo, obriga tais instituições a reduzir despesas, rever currículos e cursos. As ações mais visíveis dessa crise, repercute na demissão de professores e funcionários. Somente desta forma é possível competir com a enxurrada de centros universitários, institutos e faculdades que ingressam no mercado do ensino privado, oferecendo mensalidades menores e estrutura e custos mais enxutos.

Analisando os dados do INEP, do Quadro 23, constata-se que o grande salto de Instituições de ensino superior (público e privado) no Brasil foi de 2000 a 2004 com crescimento de 70,59% contra 32% no período anterior. Na região Sul, o incremento foi de 90,34% superando em 28%, o crescimento do Brasil.

| Ano  | Brasil | Sul | RS | Vagas IES - RS | Matrículas - IES - RS |
|------|--------|-----|----|----------------|-----------------------|
| 1995 | 894    | 120 | 44 | 52.007         | 151.215               |
| 2000 | 1.180  | 176 | 48 | 85.256         | 238.263               |
| 2004 | 2.013  | 335 | 83 | 133.282        | 322.824               |

**Quadro 23** – Crescimento das IES no Brasil, Região Sul e RGS

Fonte: Deaes/INEP/MEC

O incremento no Rio Grande do Sul ficou próximo ao crescimento no Brasil, apresentando um crescimento de 72,92%, mas inferior ao crescimento da região Sul. A oferta de vagas cresceu em 56,33% no Rio Grande do Sul, mas o número de alunos matriculados não acompanhou a explosão de ofertas, ficando em torno de 35,5%, no período compreendido entre 2000 a 2004.

#### **b) Mercado da Educação Básica**

A Educação Básica integra a educação Infantil, o ensino fundamental e o ensino médio e é, segundo o Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (NAE/PR), a condição estrutural para que seja oferecida à sociedade, igualdade de oportunidade e acesso competitivo ao mercado de trabalho, do século XXI.

Em manifestação conjunta do NAE/PR e INEP, a qualidade da educação básica é um desafio a ser enfrentado com urgência pela área educacional e pelo País como um todo. Os avanços significativos em termos de universalização do acesso à educação primária, redução das taxas de evasão e aumento no número de matrículas, não impediram que o Brasil ocupasse um dos últimos lugares na pesquisa mundial sobre o desempenho de estudantes do PISA (Programa Internacional de Avaliação de Alunos).

Para melhorar a educação, segundo NAE/PR e INEP, é necessário posicionar a escola como a entidade de maior destaque nacional, valorizar o professor, aprimorar as condições gerais de ensino, aprender a aprender e oferecer novas facilidades para que os alunos desenvolvam a tarefa de aprender.

Segundo dados do Censo Escolar do INEP (2005), foram contabilizados 56,472 milhões de matrículas em todas as modalidades da educação básica, no ano de 2005 contra 56,851 milhões no ano de 2004, apresentando uma redução de 379 mil matrículas, correspondendo a um decréscimo de 0,67% no período. Observa-se

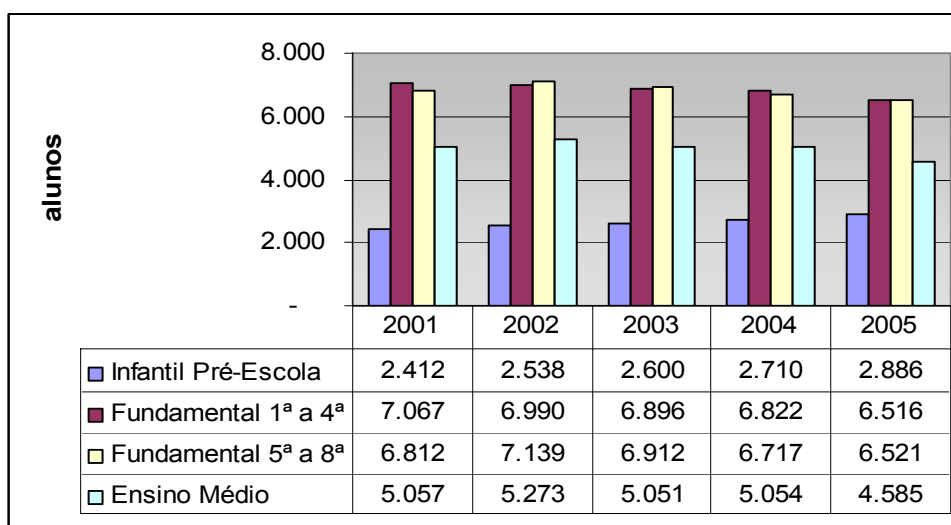
também, que das modalidades apresentadas no Quadro 24, somente a pré-escola em nível nacional, apresentou uma evolução do ano de 2004 para 2005 de 4,2%, e em nível municipal também, foi a modalidade em que houve uma expansão de 6,5%, no mesmo período.

| Anos  | Infantil Pré-Escola | Fundamental 1ª a 4ª | Fundamental 5ª a 8ª | Ensino Médio | Total Matrículas |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|------------------|
| 2001  | 2.412               | 7.067               | 6.812               | 5.057        | 21.348           |
| 2002  | 2.538               | 6.990               | 7.139               | 5.273        | 21.940           |
| 2003  | 2.600               | 6.896               | 6.912               | 5.051        | 21.459           |
| 2004  | 2.710               | 6.822               | 6.717               | 5.054        | 21.303           |
| 2005  | 2.886               | 6.516               | 6.521               | 4.585        | 20.508           |
| Evolução da Educação Básica em Erechim de 2001 a 2005 |                     |                     |                     |              |                  |
| 2001/2002   | 5,2%                | -1,1%               | 4,8%                | 4,3%         | 2,8%             |
| 2001/2003   | 7,8%                | -2,4%               | 1,5%                | -0,1%        | 0,5%             |
| 2001/2004   | 12,4%               | -3,5%               | -1,4%               | -0,1%        | -0,2%            |
| 2001/2005   | 19,7%               | -7,8%               | -4,3%               | -9,3%        | -3,9%            |

**Quadro 24** – Evolução da Educação Básica no município de Erechim

Fonte: Deaes/INEP/MEC

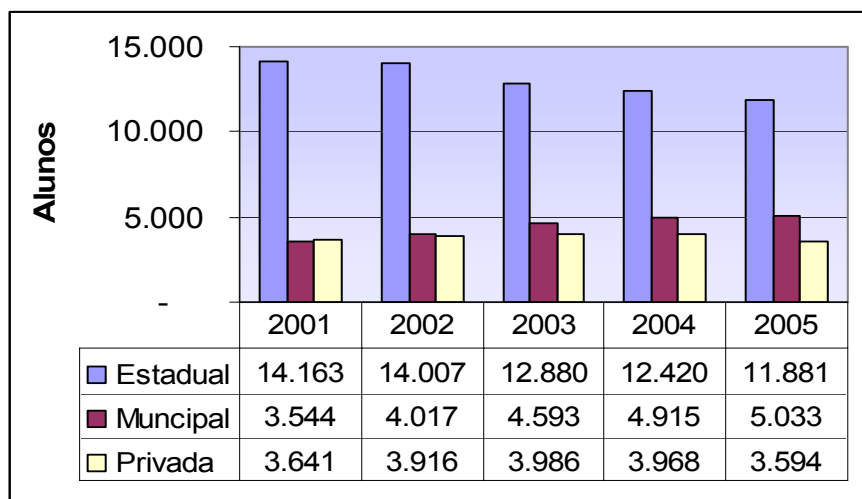
Analisando a evolução das modalidades apresentadas no Quadro 24, constata-se que somente a pré-escola, apresentou uma evolução positiva de 19,7% nos últimos cinco anos, enquanto as demais modalidades decresceram em média 6,9%.



**Gráfico 5** – Evolução da Educação Básica no município de Erechim por modalidade de ensino

Fonte: Deaes/INEP/MEC

Visualmente, pode-se observar através o Gráfico 5, a evolução da educação básica no município de Erechim, constata-se que somente uma das modalidades de ensino apresenta evolução positiva nos últimos cinco anos, as demais apresentam números decrescentes.



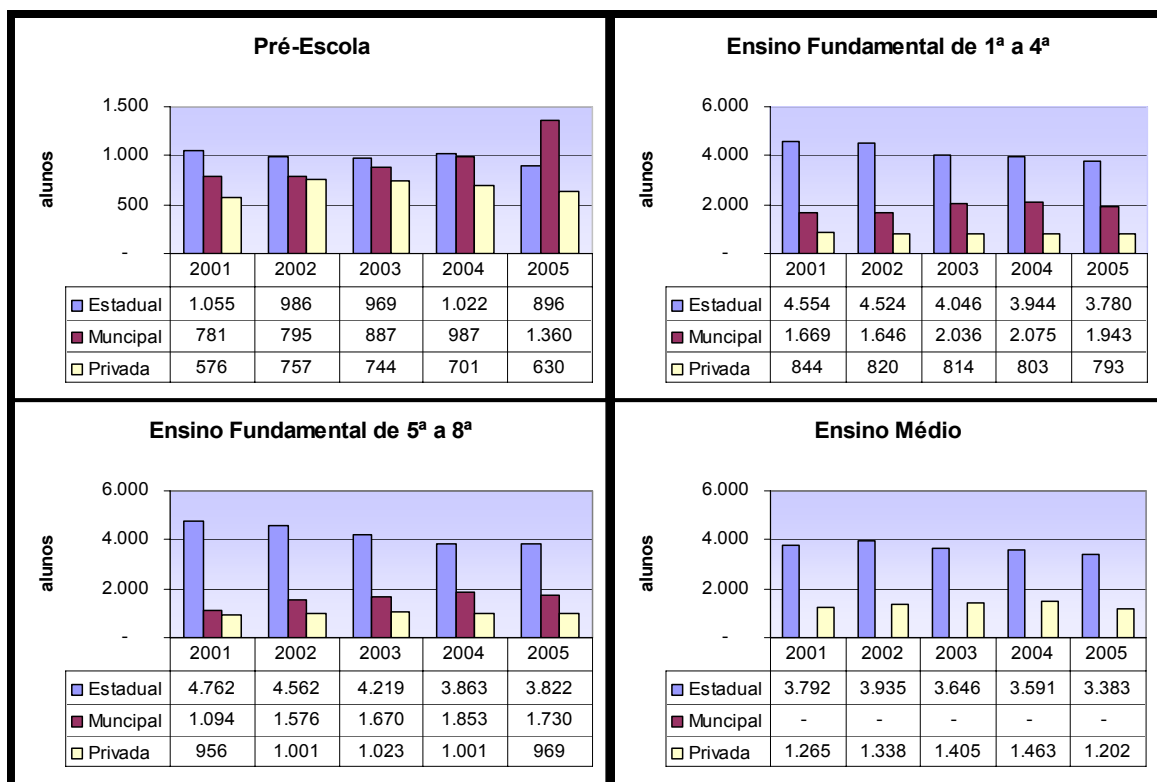
**Gráfico 6** – Evolução da educação no município de Erechim por características institucionais

**Fonte:** Deaes/INEP/MEC

Analisando o Gráfico 6 observa-se que o número de alunos matriculados em escolas estaduais está decrescendo anualmente apresentando uma queda de 16,1% no período avaliado. Em contrapartida constata-se o crescimento de 42% de matrículas em escolas municipais ocasionada pela política de investimentos efetuada pelo governo municipal.

Avaliando os gráficos contidos na Figura 26, á segmentado por modalidade do ensino básico, infere-se que a queda da participação do ensino estadual, para o ensino municipal, está ocorrendo na pré-escola, ensino fundamental de 1ª a 4ª, como também, de 5ª a 8ª série. Relacionado às escolas privadas do município de Erechim, ocorreu uma pequena oscilação de matrículas para mais na pré-escola e ensino fundamental 5ª a 8ª série e para menos no ensino fundamental de 1ª a 4ª série e no ensino médio. Pode-se considerar que o mercado da educação básica no município de Erechim, em todas as modalidades, decresceu 3,9% nos últimos cinco anos, devido possivelmente à transição demográfica em curso no país.





**Figura 26** – Evolução das diversas modalidades de Ensino por característica de Instituição do Município de Erechim

Fonte: Deaes/INEP/MEC

### c) Mercado de Pós-graduação

Em entrevista ao jornal “O Globo”, o Professor Marcos Cavalcanti, coordenador do Centro de Referência em Inteligência Empresarial da COPPE/UFRJ, foi questionado sobre os motivos que levam o mercado de pós-graduação crescer tanto o qual fez a seguinte afirmação: “As pessoas estão cada vez mais atentas ao fato de que vivemos num mundo em que a capacitação tem de ser contínua. Não só porque as coisas se modificam e evoluem rapidamente, em consequência do surgimento de novas tecnologias. Mas, principalmente, porque a mobilidade profissional é maior”... ”O diploma de graduação é pouco para o mercado, o destaque é a pós-graduação aliada à experiência”.

Segundo Cavalcanti (*apud* CRISTINA, 2004), classifica os interessados em pós-graduação em três grupos: o primeiro é composto por quem faz curso pago pela empresa; o segundo, um grupo intermediário, em que estão as pessoas que já se formaram há algum tempo e percebeu que há demanda para uma determinada área e busca a especialização; o terceiro grupo faz cursos tradicionais, da grande massa. Esse é o grande mercado em número de pessoas. Este aluno tem por objetivo

complementar sua formação, que não considerava tão boa, ou melhorar a sua empregabilidade.

Segundo Burnett (2005), coordenador da área de educação executiva da Kellogg's School/Northwestern University, as novas modalidades que estão em franca ascensão são: a primeira delas é que o mercado de educação executiva está crescendo de forma acelerada, pois ela precisa ser vista como um ativo estratégico; a segunda é que as corporações vêm desenvolvendo relacionamentos mais sólidos com as escolas de negócios e, por último, é cada vez maior o número de programas moldados aos interesses das organizações. Os cursos executivos de curta duração deram lugar ao modelo de consultoria, que funciona como força motriz de mudanças nas corporações e, diante deste cenário, houve um aumento na demanda por programas sob medida, voltados para atender as necessidades das empresas.

#### **4.1.3.2.2 Propaganda**

A propaganda é vital para qualquer negócio, especialmente quando a concorrência torna-se acirrada. Nesta área de educação, em razão do aumento da instalação de novas IES e a oferta de novos cursos pelas existentes faz-se necessário um plano mais agressivo de mídia, buscando desta forma, estar permanentemente presente na mente do grande público, consumidor de serviços educacionais. O investimento realizado pelo Campus de Erechim em propaganda sobre a receita bruta em 2003 foi de 0,85%, em 2004 passou para 1,47% e em 2005 para 1,6% da receita bruta.

Os investimentos em propaganda são divididos em institucionais e atividade específica, como da Escola de Ensino Básico, Centro de Línguas Positivo, cursos de graduação e pós-graduação, e também outros serviços.

As mídias utilizadas são basicamente os canais de TVs "RBS, SBT, BAND", os jornais locais "Bom Dia, Diário da Manhã, A Voz Regional e Boa Vista" e regionais "Zero Hora, Correio do Povo" e as rádios locais "Erechim, Difusão AM e FM" e regionais "Atlântida e outras rádios da Região Norte, Nordeste, Planalto Médio e Alto Uruguai".

Outra atividade implementada na URI - Campus de Erechim desde de 2004, é a feira das profissões; monta-se uma grande feira em salão coberto, contemplando todos os cursos de graduação. Para participar da mesma são convidados todos os alunos do segundo e terceiro ano do ensino médio de todas as escolas públicas e privadas da Região Norte e Nordeste do Rio Grande do Sul.

#### **4.1.3.2.3 Produtos e Serviços**

Os produtos oferecidos pela URI-Campus de Erechim, são serviços, basicamente, educacionais, todos ligados à formação de indivíduos. Os serviços educacionais e não-educacionais são os seguintes:

- a) pré-escola, educação infantil, fundamental de 1<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> série e ensino médio;
- b) formação em língua estrangeira (inglês);
- c) técnico de enfermagem;
- d) ensino superior (25 cursos de graduação);
- e) pós-graduação *lato sensu* (em todas as áreas do conhecimento);
- f) Pós-graduação *strito sensu* próprio (Engenharia de Alimentos) e interinstitucional (educação física e fisioterapia);
- g) serviços de assessorias na área educacional e empresarial, análises clínicas e de alimentos.

#### **4.1.3.2.4 Preço**

Os preços dos produtos & serviços são calculados através de planilha de custos. Os serviços educacionais da Educação Básica e Ensino Superior seguem as diretrizes da legislação vigente, e somente podem ser ajustados anualmente, através da elaboração de planilha específica para tal. Esta planilha estabelece os parâmetros máximos de ajuste permitidos, e devem ser divulgados sessenta dias antes do final do ano letivo, para entrar em vigor no ano subsequente.

Os cursos de pós-graduação seguem orçamento próprio quando da elaboração do projeto pedagógico e seus ajustes decorrem de indicadores pré-estabelecidos.

Para os demais serviços, os preços são determinados através de elaboração de planilha de custos e, a partir desta, definido o valor a ser cobrado.

A análise comparativa dos preços dos principais serviços educacionais, está sendo efetuada na análise dos “Concorrentes”.

#### **4.1.4 Serviços**

##### **4.1.4.1 Ensino**

De acordo com o PDI (2006) a centralidade do ensino está no aluno; objetiva-se uma formação global e com visão mais abrangente da ciência, do entorno social e do campo de atuação profissional. Ensinar, no contexto da Universidade, é criar possibilidades para a produção e a construção do conhecimento, pelo professor e pelo aluno.

A Universidade está em constante adequação dos currículos pedagógicos, aos princípios e eixos norteadores, estabelecidos pelas diretrizes curriculares, determinadas pelo Ministério da Educação e Cultura, buscando responder às novas demandas da sociedade.

##### **4.1.4.1.1 Infra-Estrutura Física**

O URI-Campus de Erechim é referência em educação no âmbito regional, oferecendo aos alunos, infra-estrutura adequada para o desenvolvimento do ensino, em todos os níveis oferecidos. Possui quinze prédios localizados no Campus I onde dispõe de 86 salas de aula e, três prédios com 15 salas de aula no Campus II. Além

das salas de aula, oferece aos graduandos estrutura para prática profissional em ambiente externo à Universidade, com de ambientes específicos: Laboratório de Prática Jurídica em parceria com a Defensoria Pública do RS, Escritório Contábil, Centro de Psicologia Aplicada, Laboratório e Farmácia de Dispensação e Manipulação Universitária. Para atender melhor encontra-se em construção um Centro de Prática Profissional com 4.800 m<sup>2</sup> de área, local afastado do Campus I, objetivando melhorar às condições de infra-estrutura física, proporcionando as outras áreas do conhecimento, espaço externo para realizar suas atividades práticas e, desta forma, estabelece um relacionamento mais próximo com a comunidade local e regional.

O Campus de Erechim oferece aos seus docentes, sala de professores, de reuniões e gabinetes de trabalho, instalações para as coordenações de curso, auditórios e sala de conferências. Também oferece acesso aos portadores de necessidades especiais e infra-estrutura de segurança. Possui onze laboratórios de informática disponíveis o uso, tanto dos alunos como de professores, como também, infra-estrutura de informática para as coordenações e docentes nos mais diversos departamentos, totalizando 651 equipamentos todos interligados em rede intranet, como também com acesso à internet.

Outros equipamentos para uso didático-pedagógico são disponibilizados aos professores e alunos, tais como: gravadores, retro-projetores, televisores, vídeos-cassete, *digital video disc*, filmadoras, data-show, projetores de slides, entre outros.

A Biblioteca Central está localizada em prédio próprio com área de 1.731 m<sup>2</sup>, servindo de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão, atendendo alunos e professores, funcionários da instituição, pesquisadores e visitantes. O acervo é constituído de livros, periódicos, fitas de vídeo, mapas, *compact disc*, *digital video disc*, monografias, dissertações e teses, totalizando mais de 140.000 itens. Além do acervo, no mesmo espaço, há 11 salas para estudo coletivo e dois módulos para estudo individual, cabines de vídeos, sala de múltimeios. Todo acervo está magnetizado, não permitindo que o usuário saia sem realizar os devidos registros de retirada. Há também um sistema de segurança com 16 câmeras de vídeo instaladas para monitorar o ambiente e o acervo.

Para o bom funcionamento da biblioteca, os documentos estão informatizados seguindo os padrões estabelecidos pelo formato Marc, permitindo o intercâmbio entre a biblioteca central do campus e outras bibliotecas. Este sistema de

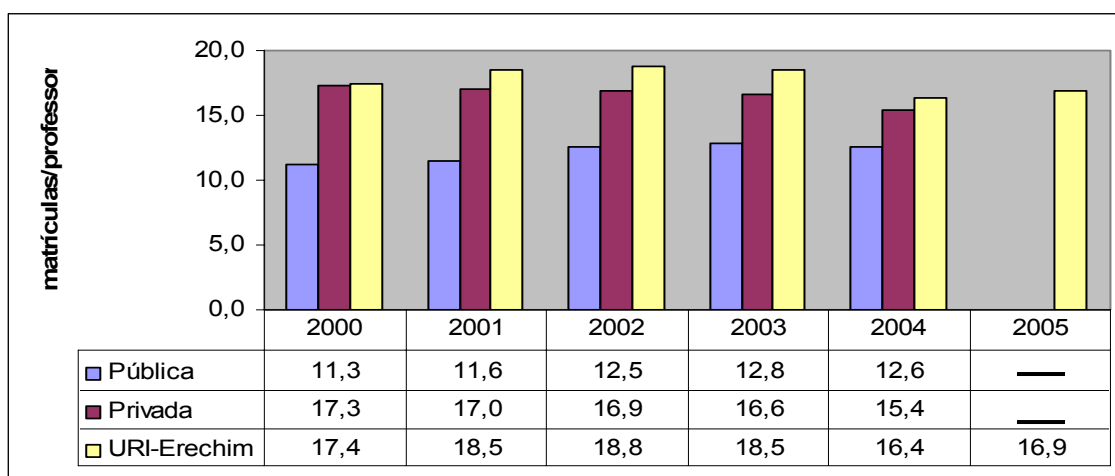
gerenciamento efetiva todos os controles necessários do acervo, como também, facilita o acesso dos usuários via internet para pesquisa, reservas e renovações.

Os 85 laboratórios e salas especializadas ocupam uma área de 7.300 m<sup>2</sup> atendendo as necessidades em todas as áreas do conhecimento, inclusive o Centro Tecnológico o qual, além de atender as demandas do ensino, também atendem aos pesquisadores e a prestação de serviço a comunidade.

#### 4.1.4.1.2 Recursos Humanos

Com relação aos Recursos Humanos da URI – Campus de Erechim, abordou-se no item “4.1.2 – Recursos Humanos” restando aqui somente fazer algumas consideração em relação a atividade de ensino.

Analisando o gráfico 7, que demonstra a evolução do número de matrículas pelo número de docentes nas IES públicas e privadas país, pode-se verificar que a relação alunos/professor em instituições privadas é superior às públicas em todos os períodos analisados, motivado pela viabilização e sustentabilidade do ensino. Percebe-se também que na URI-Campus de Erechim esta relação é maior em torno de 18,5 alunos/professor, mas apresentando um viés de baixa a partir do ano de 2004 e finalizando em 2005 com uma relação de 16,9 alunos/professor.



**Gráfico 7** – Evolução da relação matrículas/docente em exercício, por categoria administrativa - Brasil

**Fonte:** Deaes/INEP/MEC/URI-Campus de Erechim (obs: ■ Pública e Privada 2005, não disponível)

Esta relação aluno/professor gera um indicador importante para analisar a sustentabilidade da instituição, que precisa associar-se a outros indicadores de satisfação dos alunos, egressos e comunidade, objetivando não perder o foco da qualidade do ensino, que é importante para qualquer instituição que pensa em permanecer atuante no negócio “educação”.

#### **4.1.4.2 Pesquisa**

A pesquisa constitui-se no desafio essencial da universidade e da educação, esta não pode prescindir da pesquisa como forma de construir o conhecimento e fazer ciência.

A Universidade, em razão destes compromissos, incentiva e amplia de forma significativa a produção científica e intelectual do corpo discente e docente, através de programas, em determinadas linhas de pesquisa, tendo como consequência decorrente destas, a publicação de trabalhos resultantes das pesquisas.

##### **4.1.4.2.1 Infra-Estrutura Física**

A base da infra-estrutura física para a pesquisa são os laboratórios disponíveis na instituição.

##### **4.1.4.2.2 Recursos Humanos**

O setor conta com uma estrutura de recursos humanos básica para a gestão destas atividades, tal como: um coordenador de pesquisa e secretária, como também a estrutura do Centro Tecnológico. Na execução dos projetos de pesquisa, o setor recebe apoio dos pesquisadores das diversas áreas do conhecimento, conforme demandas e linhas de pesquisa.

#### **4.1.4.2.3 Recursos Materiais**

Os recursos materiais, necessários para o desenvolvimento das atividades de pesquisa, são alocados de acordo com as demandas dos projetos orçados para a efetiva realização, conforme cronogramas pré-estabelecidos. Tais recursos materiais, poderão advir de fontes financiadoras externas, através de órgãos de fomento à pesquisa, de organizações privadas ou da própria instituição, obedecendo a editais internos.

#### **4.1.4.3 Extensão**

A extensão é outra dimensão da universidade importante tanto quanto o ensino e a pesquisa, traduzindo e concretizando as políticas e diretrizes de integração da Universidade com a comunidade, principalmente a regional.

##### **4.1.4.3.1 Infra-Estrutura Física**

O Centro de Extensão é o verdadeiro elo entre a Universidade e a sociedade. Trabalha conjuntamente com as coordenações de cursos de graduação desenvolvendo as atividades de coordenação na realização de cursos, treinamentos, seminários, fóruns, palestras, assessoria técnica a empresas da iniciativa privada e pública, como: concursos públicos, recadastramento urbano, elaboração de plano diretor, elaboração de sistema tributário municipal, cursos específicos para empresas nas mais diversas áreas do conhecimento, diagnósticos empresariais.

Para a realização das atividades, o setor utiliza a infra-estrutura disponível na Universidade, como equipamentos áudios-visuais, salão para convenções e eventos, salas de aula, laboratórios tanto de informática, como específicos nas mais diversas áreas do conhecimento em que a Universidade atua.



#### **4.1.4.3.2 Recursos Humanos**

O setor conta com uma estrutura de recursos humanos básica para a gestão destas atividades, tal como: um coordenador do Centro, secretária e três técnicos administrativos. Na execução dos projetos de extensão e serviços, o setor recebe apoio dos coordenadores de cursos assim como do quadro docente, conforme as demandas. Quando não há disponibilidade de profissionais na Universidade, são contratados no mercado de trabalho para a realização de tarefas específicas.

#### **4.1.4.3.3 Recursos Materiais**

Os recursos materiais necessários para o desenvolvimento das atividades do setor, como também dos projetos a serem executados, são alocados de acordo com as demandas orçadas para a efetiva realização, conforme cronogramas pré-estabelecidos.

#### **4.1.4.4 Outros Serviços**

Outros serviços podem caracterizar-se como certas atividades que não se enquadram em atividade de extensão, estes são prestados pelo Centro Tecnológico, como: análise de solo, água, leite e derivados, carnes, diagnósticos ambientais, monitoramento de flora e fauna.

A *Erechim International Trade*, vinculada ao curso de Administração – Comércio Exterior, visa a prestação de serviços às empresas locais, como pesquisa de mercado, consultorias e assessorias em sistemática operacional de importação e exportação, além de viagens de promoção internacional.

A Farmácia Universitária tem por objetivo a dispensação de produtos industrializados e produtos manipulados de uso externo, atendendo toda a comunidade regional, a preços competitivos.

O Laboratório Universitário de análises clínicas, presta serviço de coleta de material biológico e análise das amostras de um posto de saúde de um bairro carente do município de Erechim, atendendo em média de 2500 pacientes, anualmente.

Esta é uma área de grande potencialidade de expansão na Universidade, em razão de demanda crescente por serviços cada vez mais especializados e que necessitam, em muitos casos, de certificação de órgãos controladores. O Centro Tecnológico tem buscado certificação de seus serviços, objetivando ampliar as credencias e melhorar a credibilidade pelos serviços prestados.

#### **4.1.4.4.1 Infra-Estrutura Física**

A infra-estrutura para realização destes serviços, é composta por laboratórios de análises clínicas, de manipulação de medicamentos, análise de solo, água, leite e derivados. Para a realização de serviços de comércio exterior, há disponível legislação vigente, software específico para operação de sistema de importação e exportação, como também a interligação com o Sistema de Comércio Exterior – Siscomex.

#### **4.1.4.4.2 Recursos Humanos**

Os recursos humanos disponíveis para realização da prestação de serviços, são compostos por técnicos administrativos, técnicos de laboratórios e profissionais qualificados, contratados para cada modalidade de serviços desenvolvidos.

#### **4.1.4.4.3 Recursos Materiais**

Os recursos materiais necessários para o desenvolvimento das atividades do setor de serviços do Centro Tecnológico, como também dos projetos a serem

executados utilizando a mesma infra-estrutura, são alocados de acordo com as demandas orçadas para sua efetiva realização.

#### **4.1.5 Materiais**

Na maioria das empresas as políticas de planejamento de estoque de materiais, visam identificar o nível de investimentos em estoques e, por meio de controles, manter os níveis ideais planejados tanto quanto possível. Em uma Universidade, estas políticas não devem ser diferentes, pois se forem muito flexíveis, o aumento do nível de estoques de materiais (expediente, laboratórios, manutenção), tanto para ensino, pesquisa, extensão como serviços, poderá acarretar aumento da necessidade de capital de giro para manutenção dos mesmos e, como consequência, a demanda por recursos para financiamento desta necessidade.

A gestão de materiais que tem como fator principal a identificação das necessidades, níveis de estoque e compras é muito importante para a eficiência das operações da instituição, que envolvem áreas como ensino, pesquisa, extensão, manutenção e investimento em bens de capital.

Para que se faça uma política adequada de estoque, é necessário estabelecer padrões de estoques para atender as demandas sem onerar financeiramente a Instituição, como também, fazer uso de métodos que assegurem a conformidade com os padrões estabelecidos.

##### **4.1.5.1 Organização do Setor**

O setor de materiais está organizado em uma estrutura enxuta para a gestão, e está composto por uma central de compras que atende às solicitações de todo o Campus de Erechim, e controla uma central de recebimentos (almoxarifado central), almoxarifado I do centro da saúde e almoxarifado II, do Centro Tecnológico.

#### **4.1.5.2 Compras**

O planejamento cuidadoso das compras pode constituir um importante instrumento de redução de custos, na maioria das organizações.

A estrutura é composta por três compradores capacitados para realizar as compras nas mais diversas áreas. Quando a compra requer conhecimentos mais profundos (compras técnicas), em razão das especificidades dos produtos ou materiais, é solicitado o assessoramento e acompanhamento do solicitante.

Para apoiar o processo, há um sistema informatizado de requisições, orçamento, ordem de compra. Mas para que possa rotulá-lo como sistema completo de gestão de compras, há a necessidade de desenvolver rotinas novas, flexibilidade de parametrização das rotinas, adequando o sistema a necessidades dos profissionais do setor, que atualmente atende parcialmente.

#### **4.1.5.3 Almoxarifados**

Os almoxarifados têm por objetivo armazenar os materiais de consumo como também alguns permanentes, supervisionados por cinco almoxarifes que realizam todo o processo de recebimento e controle de materiais.

A Central de materiais tem por função executar todo o recebimento e distribuição das aquisições, de material de consumo, expediente e permanente, para os setores requisitantes. O almoxarifado I localiza-se no Centro Tecnológico e tem por objetivo atender às demandas dos laboratórios pertencentes àquele setor, melhorando e agilizando o fornecimento das demandas, assim como o almoxarifado II, localizado no centro da Saúde com o mesmo objetivo.

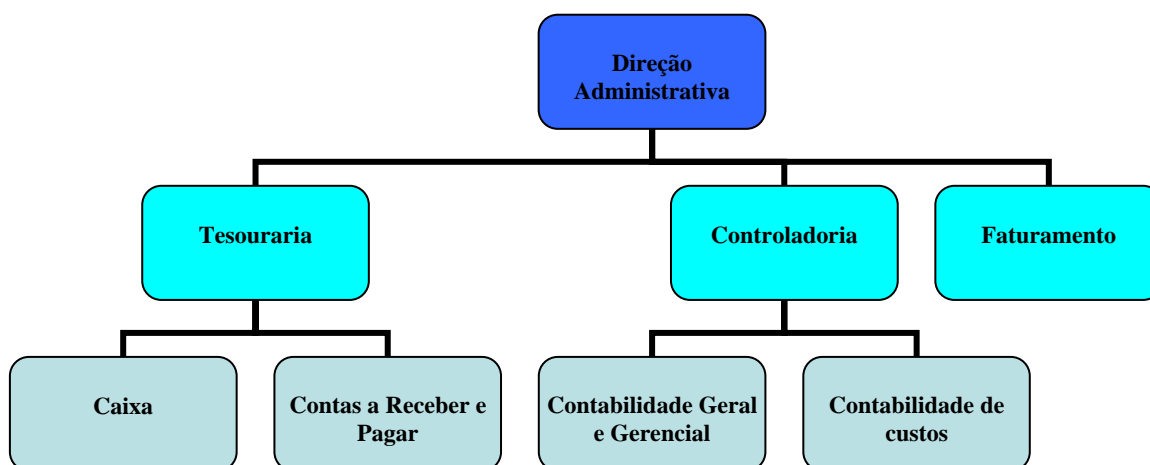
Os almoxarifados e a central de recebimentos estão interligados por sistema informatizado, facilitando aos usuários o acesso às disponibilidades existentes na Instituição, melhorando e otimizando o processo de gestão, buscando minimizar a existências e, conseqüentemente, compartilhar materiais de uso comum.

#### 4.1.6 Finanças

Conforme Assaf Neto (2003) a crescente complexidade no mundo dos negócios determinou que o responsável pelas finanças desenvolvesse uma visão mais integrativa com as diversas áreas da organização e de seu relacionamento com o ambiente externo. Diante desta crescente complexidade que o mercado e os negócios vêm apresentando, o gestor de finanças, hoje, não pode ater-se aos modelos mais teóricos e restritivos de solução de problemas, mas é necessário ter uma visão crítica mais acurada e global da organização.

##### 4.1.6.1 Organização do Setor

O setor de finanças da URI - Campus de Erechim está organizado para atender às necessidades de gestão da unidade como também gerar condições facilitadoras para os alunos, professores e funcionários que utilizam e necessitam destes serviços. Na Figura 27 está representada a estrutura organizacional do setor de Finanças da URI – Campus de Erechim, subdivido em três áreas de interesse, como a tesouraria que é responsável pelo caixa, contas a receber e pagar; controladoria que é responsável pela contabilidade geral gerencial e de custos; e o faturamento.



**Figura 27** – Organograma da área de finanças da URI – Campus de Erechim  
**Fonte:** URI – Campus de Erechim

#### **4.1.6.2 Planejamento e Controle Financeiro**

O planejamento financeiro é um dos aspectos mais importantes das operações da Instituição, pois é através deste que são mapeados os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações da organização atingir os objetivos previamente traçados.

O processo de planejamento financeiro inicia com a elaboração de planos financeiros de longo prazo ou estratégicos que são desenvolvidos a partir do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, atualmente projetado até 2010. Estes planos financeiros de longo prazo fazem parte de uma estratégia integrada entre as áreas de ensino, pesquisa, extensão e serviços que guiam a instituição em direção à realização de suas metas estratégicas. Os planos financeiros, oriundos do planejamento estratégico, são reavaliados constantemente em razão das mudanças e das demandas das atividades da instituição.

Os planos financeiros de curto prazo ou podendo-se denominá-los de operacionais, especificam as ações financeiras no ano e o impacto antecipado dessas ações. O plano financeiro de curto prazo, inicia-se pelas projeções das receitas e despesas oriundas das atividades da instituição, como também os investimentos necessários para o ano em questão. São geradas projeções do balanço patrimonial, demonstrativo de resultado, fluxo de caixa, dispêndio de capital, investimentos em atividades de extensão, pesquisas, gastos com pessoal e filantropia.

#### **4.1.6.3 Demonstrativos de Resultado e Patrimonial**

Os Demonstrativos Patrimoniais e de Resultados são elaborados mensalmente, visando efetivar o cumprimento das exigibilidades fiscais como também as gerenciais. Também é gerada uma série de indicadores de desempenho para acompanhar a evolução da Instituição no cumprimento das metas pré-estabelecidas. Além dos relatórios legais, são elaborados relatórios gerenciais que servem de apoio aos gestores para o processo decisório.

Com o avanço das tecnologias de informação, a instituição veio no transcorrer do tempo, desenvolvendo aplicações de acordo com as necessidades administrativas e acadêmicas. Não apenas em função da complexidade de algumas atividades e das exigências constantes de novas informações como também da integração destas bases de dados; são necessários investimentos significativos em desenvolvimento de software aplicativos e, uso de novas ferramentas de desenvolvimento e conseqüentemente, atualização constante dos integrantes do setor de centro de informática da Instituição. Há estudos em andamento buscando alternativas de fornecimento de aplicações integradas que atenda às necessidades da instituição, extraindo desta, o encargo do desenvolvimento de software aplicativo, sua manutenção, como também a adequação às novas tecnologias de informação.

#### **4.1.6.4 Análise de Desempenho Econômico-Financeiro**

Para realizar uma análise de desempenho econômico-financeiro foram gerados alguns indicadores de liquidez (ILG – índice de liquidez geral; ILC – índice de liquidez corrente), de endividamento (EG – endividamento geral; ECP – endividamento de curto prazo; ELP – endividamento de longo prazo), de lucratividade (MB – margem bruta, MO – margem operacional e ML – margem líquida) e de rentabilidade (RSA – rentabilidade sobre o ativo e RSPL – rentabilidade sobre o patrimônio líquido). O período analisado contemplou uma série histórica de oito anos que representa mais da metade do tempo de existência da Instituição como Universidade.

Analisando-se os dados do Quadro 25, constata-se que a liquidez geral e corrente em nível crítico culminando no final do ano de 2002 uma liquidez corrente de 0,50 significando que o Campus de Erechim, detinha somente R\$0,50 para R\$1,00 de dívida de curto prazo. Pode-se observar no Quadro 25 e Gráfico 8 que, nos anos posteriores, houve uma recuperação lenta, mas gradativa chegando ao ano de 2005 com uma liquidez geral 1,36 e corrente de 1,44.

Um dos motivos que levaram a esta falta de liquidez e o aumento do endividamento geral de 11,66%, em 1998, para 30,28%, no ano de 2002, foi a necessidade de investimento acima do superávit anual, acarretando, desta forma,

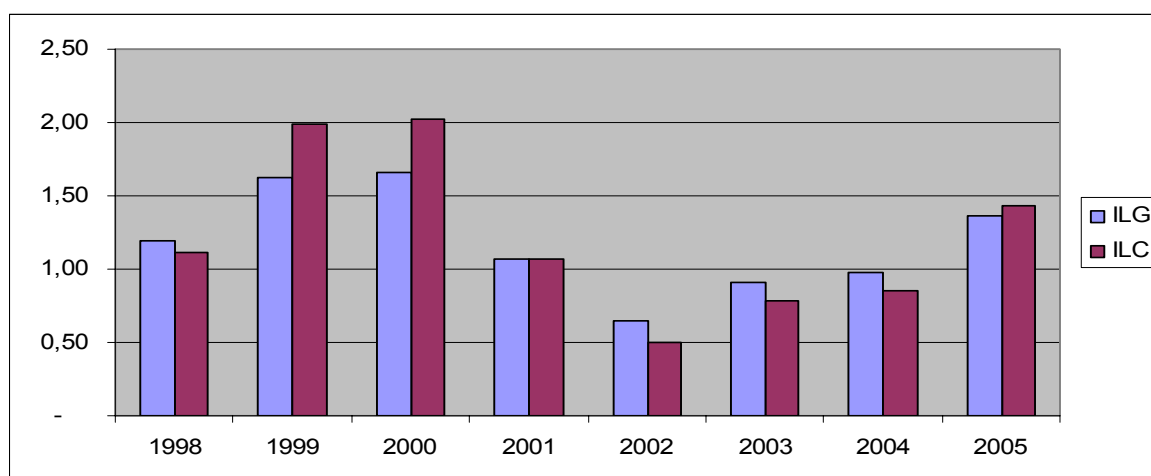
uma necessidade de complementar estas demandas com recursos de terceiros, principalmente de curto prazo como se pode visualizar no Quadro 25 e 26.

|             | 1998   | 1999   | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>ILG</b>  | 1,19   | 1,63   | 1,66   | 1,06   | 0,65   | 0,91   | 0,98   | 1,36   |
| <b>ILC</b>  | 1,12   | 1,98   | 2,02   | 1,07   | 0,50   | 0,79   | 0,85   | 1,44   |
| <b>EG</b>   | 11,66% | 24,28% | 17,60% | 21,62% | 30,28% | 23,73% | 24,02% | 21,13% |
| <b>ECP</b>  | 11,66% | 15,47% | 10,15% | 13,25% | 22,72% | 15,98% | 16,95% | 14,41% |
| <b>ELP</b>  | 0,00%  | 8,81%  | 7,46%  | 8,37%  | 7,56%  | 7,75%  | 7,07%  | 6,72%  |
| <b>MB</b>   | 52,24% | 50,54% | 54,72% | 49,80% | 47,16% | 49,12% | 45,97% | 43,24% |
| <b>MO</b>   | 10,27% | 11,79% | 12,77% | 6,15%  | 6,53%  | 9,37%  | 6,67%  | 8,99%  |
| <b>ML</b>   | 10,07% | 11,71% | 12,51% | 6,03%  | 6,48%  | 9,26%  | 6,66%  | 8,97%  |
| <b>RSA</b>  | 8,90%  | 18,34% | 15,53% | 9,75%  | 9,15%  | 13,62% | 9,52%  | 12,19% |
| <b>RSPL</b> | 10,14% | 25,65% | 19,02% | 12,60% | 13,17% | 17,85% | 12,53% | 15,48% |

**Quadro 25** – Indicadores de desempenho econômico-financeiro

**Fonte:** Setor de contabilidade da URI – Campus de Erechim

A análise da liquidez para uma instituição de ensino apresenta características distintas comparativamente a outras atividades de prestação de serviços, em razão da semestralidade ou anualidade dos contratos. No final do exercício ocorre praticamente a liquidação de todos os contratos com característica semestral como anual, ficando somente no final do exercício os inadimplentes, como recebíveis de curto prazo, que acabam distorcendo a análise se não ocorrer o acúmulo de reservas (disponível) para cumprir com as obrigações de curto prazo.



**Gráfico 8** – Evolução da liquidez geral e corrente

**Fonte:** Setor de contabilidade da URI – Campus de Erechim

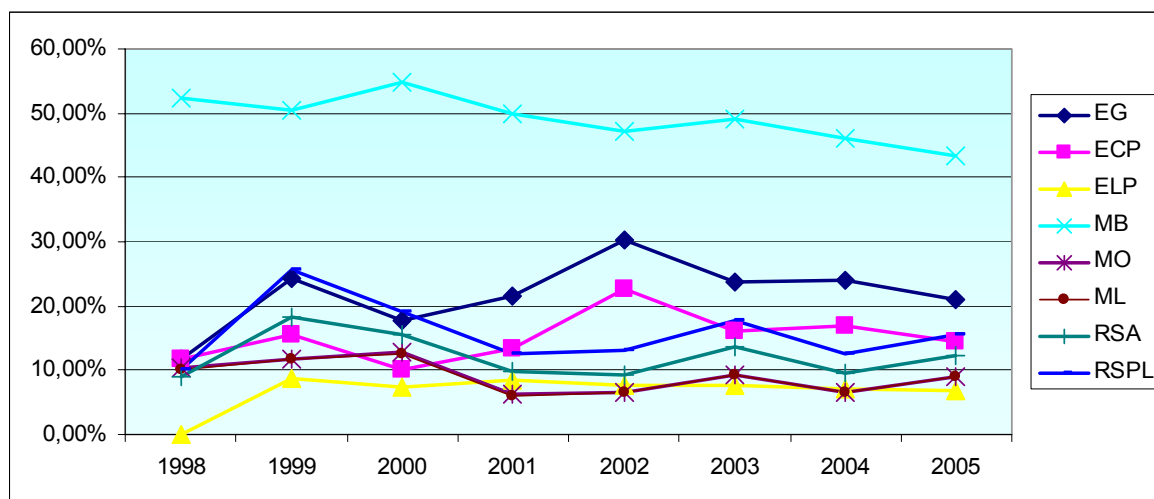


Analisando-se os indicadores de Lucratividade o que se pode destacar é a redução gradativa da margem bruta, que em 1998 era de 52,24% reduzindo-se para 43,24%, ocorrendo uma perda nove pontos percentuais (-9.0%). Este aumento de custos diretos dos serviços, ocorreu em razão do aumento da remuneração pela qualificação e ampliação do quadro docente, objetivando atender a LDB – Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional nos quesitos referentes às exigibilidades, para manter o status de Universidade.

| Anos | Superávit | Investimentos | Saldo       | Saldo Acumulado |
|------|-----------|---------------|-------------|-----------------|
| 1998 | 1.420.507 | 1.170.884     | 249.623     | 249.623         |
| 1999 | 1.844.652 | 1.294.973     | 549.679     | 799.302         |
| 2000 | 2.507.950 | 2.919.999     | (412.049)   | 387.253         |
| 2001 | 1.399.295 | 3.482.150     | (2.082.855) | (1.695.602)     |
| 2002 | 1.684.949 | 4.835.160     | (3.150.211) | (4.845.813)     |
| 2003 | 2.779.277 | 2.511.768     | 267.509     | (4.578.304)     |
| 2004 | 2.231.797 | 3.116.689     | (884.892)   | (5.463.196)     |
| 2005 | 3.275.653 | 2.734.020     | 541.633     | (4.921.563)     |

**Quadro 26** – Demonstrativo da aplicação do superávit

**Fonte:** Setor de contabilidade da URI – Campus de Erechim

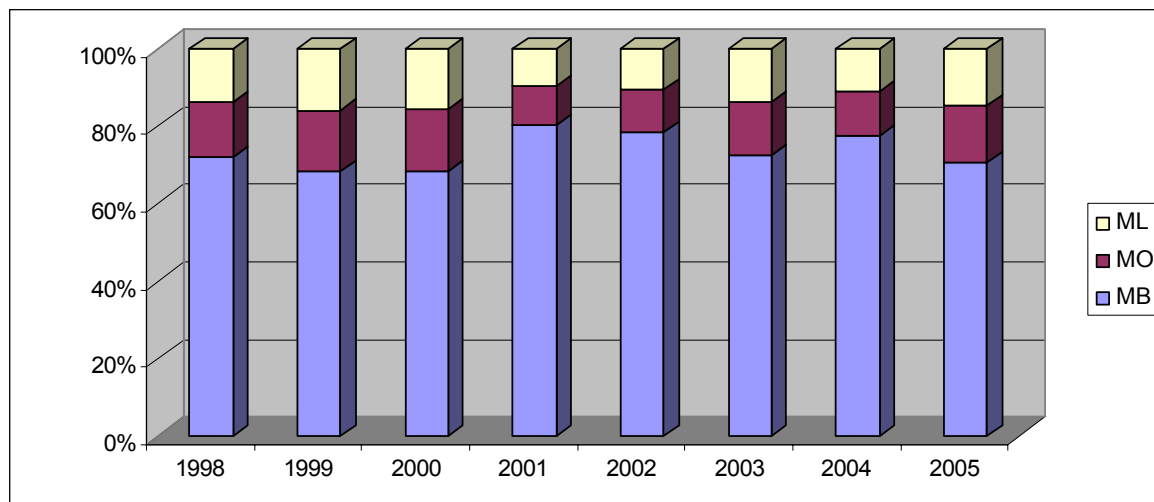


**Gráfico 9** – Evolução das variações dos indicadores econômico-financeiros

**Fonte:** Setor de contabilidade da URI – Campus de Erechim

Apesar da redução significativa da margem bruta de -9,0%, não houve redução na mesma magnitude da margem líquida (de 10,07% para 8,87%), os motivos que levaram a essa pequena redução, foram as ações eficazes de gestão de custos indiretos adotada pelos gestores, assim como: controle das despesas com

material de expediente, terceiros (energia, água, telefone, limpeza, segurança, propaganda), despesas administrativas, viagens, estadias, etc. A variação existente no período de 1998 a 2005 pode ser visualizada nos Gráficos 9 e 10, como também a participação relativa de cada tipo de margem demonstrada.



**Gráfico 10** – Evolução das margens bruta, operacional e líquida no período de 1998 a 2005  
**Fonte:** Setor de contabilidade da URI – Campus de Erechim

|                            | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003   | 2004   | 2005   | Média  |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Crescimento                | 15,3% | 28,7% | 15,8% | 11,3% | 16,2%  | 11,7%  | 8,9%   |        |
| Crescimento Acumulado      | 15,3% | 48,3% | 71,7% | 91,1% | 122,0% | 148,0% | 170,1% | 13,48% |
| INPC - IBGE                | 8,4%  | 5,3%  | 9,4%  | 14,7% | 10,4%  | 6,1%   | 5,1%   | 7,74%  |
| INPC - IBGE acumulado      | 8,4%  | 14,1% | 24,9% | 43,3% | 58,2%  | 67,9%  | 76,4%  |        |
| Crescimento Real Acumulado | 6,3%  | 29,9% | 37,5% | 33,3% | 40,3%  | 47,7%  | 53,2%  | 6,65%  |

**Quadro 27** – Indicadores de crescimento real da receita bruta

**Fonte:** Setor de contabilidade da URI – Campus de Erechim e IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Observa-se no quadro 27 que a Instituição cresceu em termos de Receita Bruta, nestes oito anos 170,1% , equivalendo a uma média anual de 13,48%. Importante analisar o crescimento real, retirando os efeitos inflacionários dos preços, que no período a inflação acumulada representada pelo INPC – Índice de Preços ao Consumido, divulgado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística foi de 76,4%. Logo, analisando o crescimento real a instituição cresceu em termos de

receita o equivalente a 53,2% no período de oito anos, correspondendo a uma média anual de 6,65%. Cabe salientar que, no período de 1999 a 2004, conforme dados obtidos no site do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), a expansão foi 75,73% de alunos matriculados no ensino superior no Brasil e 67,67% de alunos matriculados no ensino superior nos estados do Sul, representando um crescimento médio de 10,89% ao ano.

#### 4.1.6.5 Análise de Investimentos de Capital

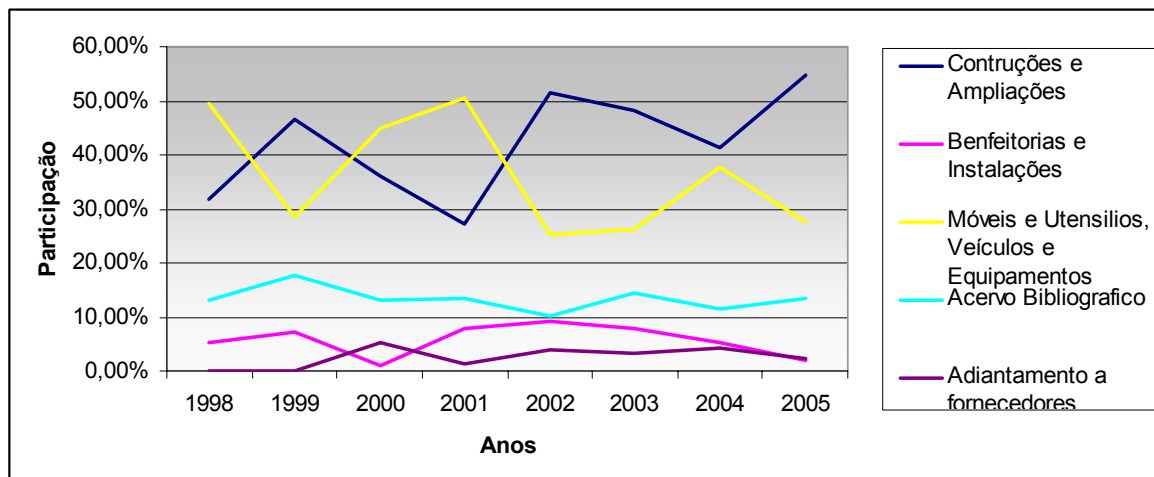
O investimento em ativos e sua atualização, importante e necessário fator para qualquer instituição que queira manter-se competitiva no mercado. Pelas características da Instituição, uma fundação comunitária, tem por obrigação legal a não distribuição de resultados, mas o compromisso de reaplicação de todo o resultado na atividade, qualificando então o quadro funcional como também atualizando e ampliando a sua infra-estrutura física.

| Investimentos                                 | 1998   | 1999   | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Construções e Ampliações                      | 31,90% | 46,46% | 35,95% | 27,13% | 51,39% | 48,23% | 41,43% | 54,70% |
| Benfeitorias e Instalações                    | 5,40%  | 7,19%  | 1,03%  | 7,98%  | 9,15%  | 7,89%  | 5,29%  | 2,09%  |
| Móveis e Utensílios, Veículos e Equipamentos. | 49,65% | 28,49% | 44,89% | 50,41% | 25,32% | 26,19% | 37,61% | 27,70% |
| Acervo Bibliográfico                          | 13,05% | 17,86% | 12,98% | 13,29% | 10,28% | 14,28% | 11,49% | 13,31% |
| Adiantamento a fornecedores                   | 0,00%  | 0,00%  | 5,16%  | 1,20%  | 3,85%  | 3,41%  | 4,18%  | 2,21%  |

**Quadro 28** – Investimento de capital

**Fonte:** Setor de contabilidade da URI – Campus de Erechim

Observa-se que os investimentos concentram-se em torno de construções e ampliações e nos itens de móveis, utensílios, veículos e equipamentos, representando em média 78,48% dos investimentos do Campus de Erechim. No Quadro 28 e no Gráfico 11, observa-se a alternância dos investimentos entre os bens imóveis e bens móveis.



**Gráfico 11** – Gráfico demonstrativo da evolução dos Investimentos  
**Fonte:** Setor de contabilidade da URI – Campus de Erechim

O item “construções e ampliações” apresenta crescimento significativo em relação aos demais itens, em razão das necessidades de implantação de novos cursos que exigiram maior infra-estrutura, como laboratórios mais sofisticados para as práticas de ensino.

Pode-se constatar também, que o volume de investimentos em acervo bibliográfico, em média, ficou em 13,32% do total de investimentos praticados entre 1998 e 2005.

## 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo teve por finalidade identificar as ameaças e oportunidades da Instituição, e no caso específico o Campus de Erechim. Para fazer a leitura do ambiente externo da Instituição, foi analisada uma série de aspectos, subdividido em fatores de microambiente e macroambiente.

### 4.2.1 Microambiente

Para avaliar os fatores de microambiente foram evidenciados alguns aspectos relevantes para o desenvolvimento do diagnóstico da Instituição. Os fatores

analisados dizem respeito aos consumidores, concorrentes e fornecedores, não esgotando pois, com a leitura destes, o ambiente em referência.

#### **4.2.1.1 Consumidores**

Os dados para identificar o público potencial qualificado para o ensino superior, foram retirados de uma pesquisa elaborada por Andreolla e Dellani (2004) alunas do curso de Ciência Contábeis da URI – Campus de Erechim, trabalho este intitulado “Estudo de Viabilidade para expansão do ensino de graduação da URI – Campus de Erechim” desenvolvido como requisito à conclusão do curso. O estudo teve como objetivo principal o levantamento do potencial de mercado para o ensino superior e a identificação do perfil das famílias dos pretendentes.

A pesquisa elaborada teve como universo os alunos do Ensino Médio das escolas públicas e privadas das Regiões Norte e Nordeste do estado do Rio Grande do Sul. A Região Norte é constituída por 31 municípios, somando um total de 9.641 alunos matriculados, sendo 1.961 em escolas privadas e 7.680 em escolas públicas. A Região Nordeste é constituída por 25 municípios, somando um total de 8.782 alunos matriculados, sendo 8.145 em escolas públicas e 637 em escolas privadas. (INEP, 2003).

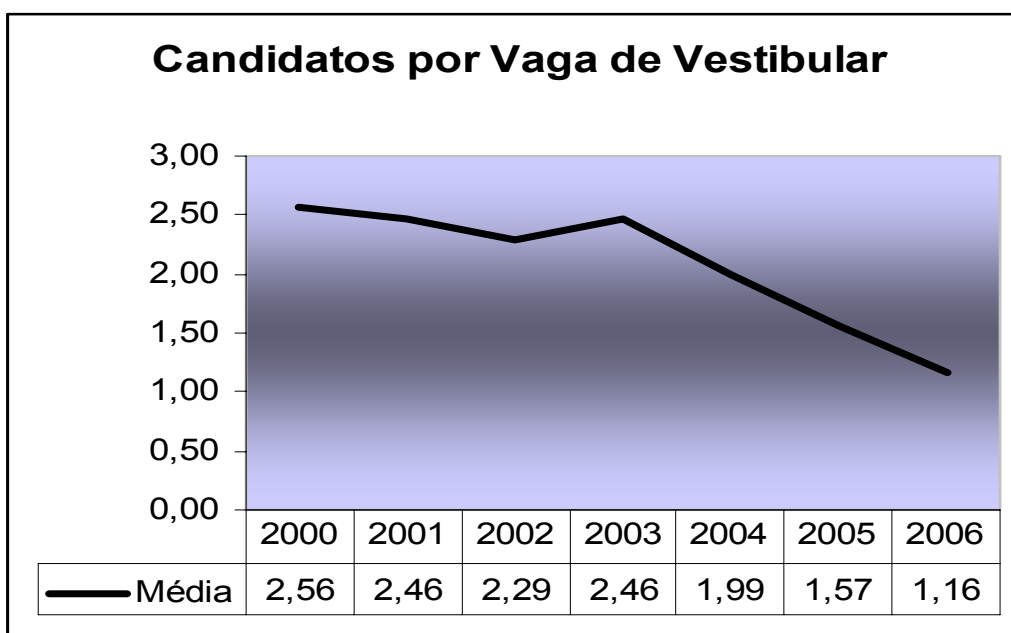
A população é constituída por um total de 18.423, alunos matriculados nas escolas públicas e particulares das duas Regiões acima referidas. Os sujeitos da pesquisa foram todos os alunos do Ensino Médio das escolas públicas e privadas da região Norte e Nordeste do Rio Grande do Sul.

Um dos fatores importantes para identificar o público potencial é a renda familiar. Contatou-se, nesta pesquisa, que 50% dos entrevistados apresentaram uma renda familiar de até R\$1.000,00 mensal e de 29,54% com renda de R\$1.001,00 a R\$2.000,00 mensal. Outro ponto importante foi a constatação do número de componentes do grupo familiar, sendo que 76,41% apresentam famílias com, no mínimo, quatro membros. Analisando estes dois números, pôde-se depreender que grande parte deste público potencial possui uma renda percapita em torno de R\$250,00 mensal, sendo este um limitador para o acesso a Instituição de Ensino Superior privada.

Foi questionado aos entrevistados qual a IES em que gostariam de estudar. A URI ficou em primeiro lugar com 33,66% da preferência, considerando a região Norte e Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Quando extraídos somente os dados da Região Norte, a preferência foi de 53,9% dos entrevistados.

Analisando o fenômeno da relação de candidatos por vaga, observa-se, no Gráfico 12, que há uma queda contínua de demanda a partir de 2003.

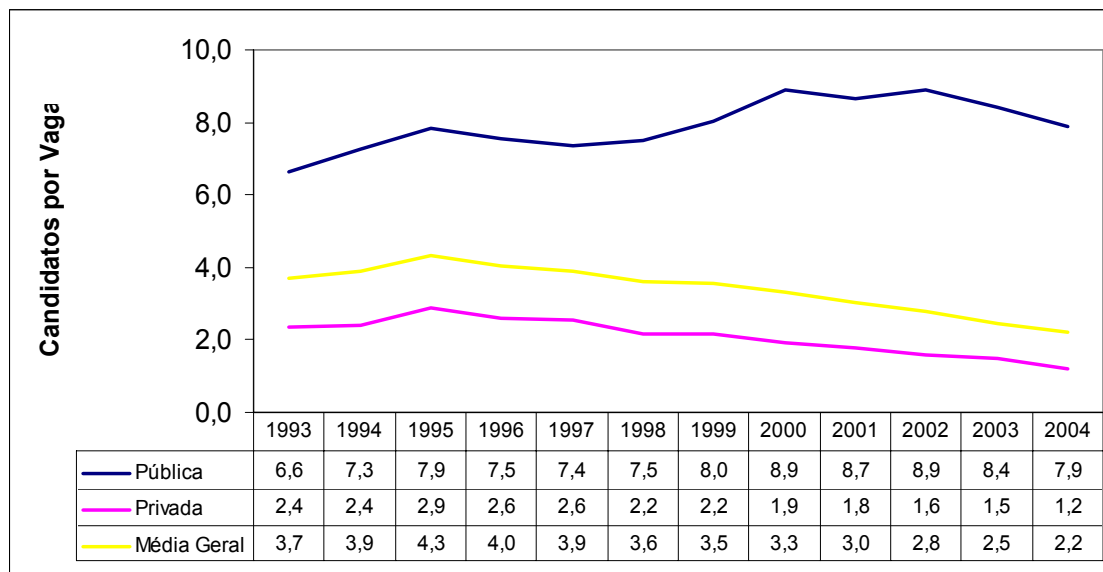
Já a análise da conjuntura nacional, permite visualizar no Gráfico 13, que a queda da relação candidatos/vagas vem decrescendo nas instituições privadas desde o ano de 1999, em que a relação era de 2,2 candidatos/vaga e em 2004 a relação era de 1,2 candidato/vaga. Constata-se que o Campus de Erechim sempre teve a relação candidatos/vaga superior à média das instituições privadas no Brasil.



**Gráfico 12** - Evolução da relação de candidato/vaga nos processos seletivos de 2000 a 2006

**Fonte:** Secretaria da URI-Campus de Erechim

Analisando ambos os gráficos da relação candidatos/vaga nos processos seletivos da instituição, como do Brasil, observa-se a queda acentuada desta relação nas instituições privadas e uma pequena queda, nos últimos anos, também nas instituições públicas.



**Gráfico 13** - Evolução da relação candidato/vaga nos processos seletivos, por categoria administrativa - Brasil 1993 – 2004

Fonte: Deaes/INEP/MEC

Para que a instituição possa medir o nível de satisfação de seus alunos de nível superior de pós-graduação, aplica sistematicamente, desde 2004, instrumentos de Avaliação Institucional considerando aspectos estruturais, pedagógicos e corpo docente. Tabularam-se dados correspondentes à avaliação Institucional do ano de 2004 e 2005 em que foram acumulados somente os percentuais de alunos plenamente satisfeitos e satisfeitos, objetivando identificar a evolução do nível de satisfação dos acadêmicos.

| <b>ALUNOS</b>  |  | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>Δ%4/5</b> |
|----------------|--|---------------|---------------|--------------|
| <b>Questão</b> | <b>Quanto à infra-estrutura</b>  | <b>PS+S</b>   | <b>PS+S</b>   |              |
| 1              | as instalações físicas de aula são   | 79,19%        | 76,43%        | -3,49%       |
| 2              | em relação ao número e adequação à finalidade, os recursos (equipamentos) são:                       | 51,15%        | 54,83%        | 7,19%        |
| 3              | em relação ao número e compatibilidade com a exigência do curso, os laboratórios (quando for o caso) | 48,35%        | 51,70%        | 6,93%        |
| 4              | em relação às exigências do curso, o acervo da biblioteca (videoteca, periódicos, serviço de rede)   | 58,69%        | 63,19%        | 7,67%        |
| 5              | a adequação das instalações sanitárias as necessidades é   | 75,01%        | 82,77%        | 10,35%       |
| 6              | quanto a segurança oferecida na unidade é  | 81,63%        | 86,11%        | 5,49%        |
| 7              | a adequação das instalações para pessoas com necessidades especiais são                              | 46,25%        | 59,52%        | 28,69%       |
|                | <b>Média</b>   | <b>62,90%</b> | <b>67,79%</b> | <b>8,98%</b> |

**Quadro 29** – Evolução do nível de satisfação dos alunos referente à infra-estrutura

Fonte: Comissão de Avaliação Institucional – URI

Pode-se observar, analisando o Quadro 29, que houve em média, melhora da infra-estrutura sob o ponto de vista dos acadêmicos, mas alguns itens chamam a atenção por apresentar baixo nível de satisfação: equipamentos de apoio didático-pedagógico, laboratórios principalmente os de informática como se pode verificar pelas sugestões constantes no Quadro 40, adequação das instalações para pessoas com necessidades especiais.

Os serviços de apoio são essências para o funcionamento de qualquer instituição de ensino, pois são atividades de retaguarda e observando o Quadro 30, constata-se uma melhora significativa de 28,84% do nível de satisfação dos alunos. Entre os serviços que apresentam baixa satisfação em relação aos demais, estão os de laboratórios de informática e o serviço de apoio ao estudante (SAE), apesar de apresentarem melhoras acima da média ainda assim merecem maior atenção por parte dos gestores da Instituição para que estes serviços alcancem um nível mais elevado de satisfação.

| <b>Alunos</b>  |   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>Δ%4/5</b>  |
|----------------|---|---------------|---------------|---------------|
| <b>Questão</b> | <b>Os serviços de apoio prestados</b>   | <b>PS+S</b>   | <b>PS+S</b>   |               |
| 8              | pela secretaria e protocolo são         | 55,73%        | 71,14%        | 27,65%        |
| 9              | pela biblioteca                         | 64,30%        | 75,98%        | 18,16%        |
| 10             | pelo SAE (serviço de apoio ao educando) | 46,28%        | 57,61%        | 24,48%        |
| 11             | pelas cantinas (lancheiras)             | 54,83%        | 68,55%        | 25,02%        |
| 12             | pela central de fotocópias são          | 71,37%        | 79,85%        | 11,88%        |
| 13             | pelos laboratórios de informática       | 32,92%        | 53,44%        | 62,33%        |
| 14             | pela tesouraria são                     | 49,28%        | 65,22%        | 32,35%        |
|                | <b>Média</b>                            | <b>53,53%</b> | <b>67,40%</b> | <b>28,84%</b> |

**Quadro 30** – Evolução do nível de satisfação dos alunos referente aos serviços de apoio prestados

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

Com referência à gestão administrativa e acadêmica, observa-se no Quadro 31, que houve uma melhora de 24,66% no nível de satisfação dos alunos naquilo que concerne aos diversos níveis de gestão da Universidade. Constata-se que quanto mais próximos os gestores estiverem do aluno, maior é sua satisfação, talvez pela facilidade de acesso.



| <b>Alunos</b>  |   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>Δ%4/5</b>  |
|----------------|---|---------------|---------------|---------------|
| <b>Questão</b> | <b>A gestão administrativa e acadêmica</b>                      | <b>PS+S</b>   | <b>PS+S</b>   |               |
| 15             | Reitoria  | 49,76%        | 63,98%        | 28,58%        |
| 16             | Direção Geral do campus   | 54,70%        | 68,09%        | 24,48%        |
| 17             | Direção Acadêmica   | 57,67%        | 71,10%        | 23,29%        |
| 18             | Direção Administrativa  | 50,56%        | 64,30%        | 27,18%        |
| 19             | Chefia do Departamento e ou coordenador da área do conhecimento | 61,95%        | 75,41%        | 21,73%        |
| 20             | Coordenador do curso  | 62,39%        | 76,55%        | 22,70%        |
|                | <b>Média</b>  | <b>56,17%</b> | <b>69,91%</b> | <b>24,66%</b> |

**Quadro 31** – Evolução do nível de satisfação dos alunos referente à gestão administrativa e acadêmica

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

Para confirmar esta observação, analisando o Quadro 31, o Coordenador de curso é o que apresentou mais alto nível de satisfação de 62,39% em 2004 e 76,55% em 2005 enquanto a Reitoria apresentou nível de 49,76% em 2004 e 63,78% em 2005.

| <b>Alunos</b>  |                                 | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>Δ%4/5</b>  |
|----------------|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Questão</b> | <b>A organização estudantil</b> | <b>PS+S</b>   | <b>PS+S</b>   |               |
| 21             | diretório central de estudantes | 36,15%        | 40,65%        | 12,45%        |
| 22             | diretório acadêmico do curso    | 34,53%        | 45,44%        | 31,60%        |
|                | <b>Média</b>                    | <b>35,34%</b> | <b>43,05%</b> | <b>22,02%</b> |

**Quadro 32** – Evolução do nível de satisfação dos alunos referente à organização estudantil

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

Apesar de ter ocorrido a melhora da organização estudantil de 22,02% de 2004 para 2005, observa-se no Quadro 32, que o nível de satisfação dos alunos, quanto à sua representatividade, é bastante baixo, comparada com a outros itens de avaliação. As eleições para diretório acadêmico ocorrem anualmente, e esta alternância, num processo democrático, é salutar. Nos últimos anos, concorreram em torno de cinco chapas em cada pleito, ocasionando disputas acirradas pela representação. Nem todos os cursos têm seus diretórios acadêmicos organizados e estruturados.

Com relação às Políticas Universitárias, os alunos apresentaram em 2004, um nível de satisfação de somente 37,31% e para o ano de 2005, houve uma melhora significativa de 55,02% conforme demonstrado no Quadro 33.

| <b>Alunos</b>  |   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>Δ%4/5</b>  |
|----------------|---|---------------|---------------|---------------|
| <b>Questão</b> | <b>Políticas Universitárias</b>   | <b>PS+S</b>   | <b>OS+S</b>   |               |
| 23             | A universidade (uri) está cumprindo sua missão na sociedade de forma            | 57,38%        | 68,12%        | 18,72%        |
| 24             | A política de incentivo a formação e atualização do professor é                 | 45,82%        | 64,95%        | 41,75%        |
| 25             | As atividades de extensão são   | 34,75%        | 55,63%        | 60,09%        |
| 26             | As atividades e programas de pesquisa (iniciação científica) são                | 35,45%        | 54,10%        | 52,61%        |
| 27             | A relação entre ensino-pesquisa e extensão é                                    | 33,33%        | 54,80%        | 64,42%        |
| 28             | A participação de alunos nas atividades de pesquisa e extensão é                | 28,42%        | 49,01%        | 72,45%        |
| 29             | A divulgação das atividades e resultados da pesquisa e extensão na comunidade é | 26,01%        | 45,54%        | 75,09%        |
|                | <b>Média</b>  | <b>37,31%</b> | <b>56,02%</b> | <b>55,02%</b> |

**Quadro 33** – Evolução do nível de satisfação dos alunos referente às Políticas Universitárias  
**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

O maior índice de não satisfeitos estão concentrados nas questões relativas à “participação dos alunos em atividades de pesquisa (Iniciação Científica) e a divulgação dos resultados destas atividades para a comunidade”. Por ser uma Universidade nova (14 anos), os grupos e linhas de pesquisas estão em processo de consolidação e os recursos investidos para tal, ainda limitados.

|                |   | <b>2.004</b>  | <b>2.005</b>  | <b>Δ%4/5</b>  |
|----------------|---|---------------|---------------|---------------|
| <b>Questão</b> | <b>O seu curso</b>  | <b>PS+S</b>   | <b>PS+S</b>   |               |
| 30             | o curso   | 60,46%        | 76,80%        | 27,04%        |
| 31             | a duração do curso  | 74,54%        | 82,37%        | 10,51%        |
| 32             | a seqüências das disciplinas  | 56,64%        | 68,27%        | 20,54%        |
| 33             | as atividades complementares promovidas pelo curso (semanas acadêmicas, etc.) | 47,30%        | 59,32%        | 25,40%        |
| 34             | o corpo docente   | 53,56%        | 69,15%        | 29,11%        |
| 35             | o nível de exigência do curso   | 63,44%        | 76,32%        | 20,30%        |
|                | <b>Média</b>  | <b>59,32%</b> | <b>72,04%</b> | <b>22,15%</b> |

**Quadro 34** – Evolução do nível de satisfação dos alunos ao seu curso  
**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

Analisando o Quadro 34 observa-se que o nível de satisfação dos alunos com o seu curso no ano de 2005 foi de 72,04%, apresentando, uma evolução positiva de 22,15%, em relação ao ano anterior. A questão que apresentou menor nível de satisfação está relacionada às atividades complementares pelo curso com somente 59,32% de alunos satisfeitos com tais atividades.

| <b>Avaliação por Disciplina</b> |  | <b>2.004</b>  | <b>2.005</b>  | <b>Δ%4/5</b> |
|---------------------------------|--|---------------|---------------|--------------|
| <b>Questão</b>                  | <b>Como aluno</b>  | <b>PS+S</b>   | <b>PS+S</b>   |              |
| 36                              | Minha motivação para freqüentar a disciplina é   | 75,94%        | 80,08%        | 5,45%        |
| 37                              | Realizo as tarefas acadêmicas solicitadas de forma   | 79,57%        | 87,20%        | 9,59%        |
| 38                              | Minha Iniciativa para realizar estudos adicionais relacionados à disciplina pode ser considerada | 66,83%        | 73,90%        | 10,58%       |
| 39                              | Meus conhecimentos prévios para acompanhar a disciplina são                                      | 65,50%        | 70,99%        | 8,39%        |
| 40                              | Considero minha freqüência na disciplina   | 90,11%        | 91,62%        | 1,68%        |
| 41                              | Meu desempenho na disciplina é   | 78,29%        | 81,48%        | 4,08%        |
|                                 | <b>Média</b>   | <b>76,04%</b> | <b>80,88%</b> | <b>6,63%</b> |

**Quadro 35** – Evolução do nível de satisfação como aluno na avaliação por disciplina

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

Em sua auto-avaliação, os alunos, em média, apresentaram em 2004 76,04% de satisfação nas questões referentes à disciplina em que está matriculado como se pode observar no Quadro 35, evoluindo para 80,88% no ano de 2005, perfazendo uma melhoria de 6,63%. Pode-se considerar que mais de 80% dos alunos estão motivados para freqüentar e satisfeitos com o seu desempenho nas disciplinas aos quais estão matriculados. A questão que apresentou menor satisfação está relacionada ao aprendizado anterior, base para o bom aproveitamento da disciplina.

Com relação ao professor da disciplina, constata-se no Quadro 36, que houve uma evolução de 4,04% do nível de satisfação do ano de 2004 para 2005, mas observa-se que, em média, 82,29% dos alunos mostraram-se satisfeitos com os professores no ano de 2005. A questão que apresentou menor satisfação (74,42% em 2005) está relacionada com os procedimentos didáticos e metodológicos praticados pelos professores.

| <b>Avaliação por Disciplina</b> |   | <b>2.004</b> | <b>2.005</b> | <b>Δ%4/5</b> |
|---------------------------------|---|--------------|--------------|--------------|
| <b>Questão</b>                  | <b>O professor da disciplina</b>  | <b>PS+S</b>  | <b>PS+S</b>  |              |
| 42                              | A motivação do professor para ministrar a disciplina é  | 79,36%       | 81,60%       | 2,82%        |
| 43                              | Em relação ao estudo e planejamento das aulas, o desempenho do professor é                          | 75,79%       | 80,04%       | 5,62%        |
| 44                              | Em relação ao domínio e segurança do conteúdo, o professor  | 82,92%       | 87,04%       | 4,96%        |
| 45                              | Quanto à clareza e a objetividade o desenvolvimento dos conteúdos é                                 | 74,91%       | 75,87%       | 1,29%        |
| 46                              | Os procedimentos didáticos e metodológicos são desenvolvidos de modo                                | 71,12%       | 74,42%       | 4,64%        |
| 47                              | Quanto a clareza dos critérios e dos instrumentos de avaliação, a postura do professor é            | 80,00%       | 80,14%       | 0,17%        |
| 48                              | Quanto a valorização dos trabalhos dos alunos e revisões dos conteúdos, o desempenho do professor é | 77,11%       | 80,40%       | 4,27%        |
|                                 | <b>Continua...</b>  |              |              |              |

| Avaliação por Disciplina |  | ...conclusão | 2.004         | 2.005         | Δ%4/5        |
|--------------------------|--|--------------|---------------|---------------|--------------|
| Questão                  | O professor da disciplina  |              | PS+S          | PS+S          |              |
| 49                       | O relacionamento do professor com os alunos é  |              | 84,89%        | 85,84%        | 1,12%        |
| 50                       | O professor cumpre o horário estabelecido de forma   |              | 84,57%        | 89,88%        | 6,28%        |
| 51                       | Do ponto de vista da construção de uma postura ética quanto à prática da futura missão, o professor é  |              | 84,25%        | 87,23%        | 3,54%        |
| 52                       | Quanto à preocupação com a aprendizagem do aluno, atuação do professor é   |              | 76,62%        | 81,25%        | 6,05%        |
| 53                       | Quanto à relação do conteúdo com a vivência profissional ou com outras áreas do conhecimento para uma melhor formação, o desempenho do professor é |              | 77,73%        | 83,72%        | 7,71%        |
|                          |  | <b>Média</b> | <b>79,11%</b> | <b>82,29%</b> | <b>4,04%</b> |

**Quadro 36** – Evolução do nível de satisfação como aluno com o professor da disciplina

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

Analisando o nível de satisfação do aluno em relação à disciplina, independentemente do professor, observa-se no Quadro 37, que este nível, em média, em 2005 foi de 79,46% e duas questões ficaram abaixo desta média; em primeiro lugar os alunos apontam falta de adequação para o desenvolvimento da disciplina como a infra-estrutura (equipamentos) e a relação entre a teoria e a prática com 73,11% de satisfação.

|         |   | 2.004        | 2.005         | Δ%4/5         |              |
|---------|---|--------------|---------------|---------------|--------------|
| Questão | A disciplina, independentemente do professor  | PS+S         | PS+S          |               |              |
| 54      | Em relação à adequação ao conteúdo programático, a carga horária é                              | 78,37%       | 79,47%        | 1,40%         |              |
| 55      | Em relação à relevância para a formação do cidadão e do profissional, os conteúdos previsto são | 79,36%       | 82,44%        | 3,88%         |              |
| 56      | A relação entre teoria e prática  | 67,44%       | 73,11%        | 8,42%         |              |
| 57      | A adequação dos conteúdos com a bibliografia indicada é   | 74,55%       | 80,43%        | 7,88%         |              |
| 58      | Em relação à adequação e atualidade, à bibliografia indicada é                                  | 74,99%       | 81,15%        | 8,22%         |              |
| 59      | Em relação à adequação para o desenvolvimento da disciplina, a infra-estrutura existente é      | 68,40%       | 72,91%        | 6,60%         |              |
| 60      | A relação desta disciplina com o curso é  | 86,73%       | 86,74%        | 0,01%         |              |
|         |   | <b>Média</b> | <b>75,69%</b> | <b>79,46%</b> | <b>5,20%</b> |

**Quadro 37** – Evolução do nível de satisfação como aluno em relação à disciplina, independentemente do professor

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional – URI

No Quadro 38 estão relacionadas as sugestões com maior incidência, efetuadas pelos alunos sobre a URI – Campus de Erechim, relativos à infra-estrutura e organização acadêmica para o ano de 2005. Foram 458 sugestões de um

total de 1219 alunos respondentes dos questionários de avaliação institucional, referente ao campus de Erechim, correspondendo a 37,6%. Somente 27,2% dos alunos participaram do processo de avaliação institucional no ano de 2005 e 10,2% efetivaram sugestões.

As sugestões mais relevantes relativos à infra-estrutura, estão relacionadas à ampliação de área coberta externa com 12,23%, aumentar o número de laboratórios de informática com 8,08% , entre outros.

| <b>AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL /2005</b>   |               |                              |
|---|---------------|------------------------------|
| <b>Relacionadas com a Infra-estrutura</b>   | <b>Alunos</b> | <b>Participação Relativa</b> |
| Maior cobertura nos ambientes externos  | 56            | 12,23%                       |
| Maior disponibilidade de computadores - laboratórios  | 37            | 8,08%                        |
| Atendimento na biblioteca não é compatível com as exigências dos alunos (horário e atendimento) | 27            | 5,90%                        |
| Melhorar recursos de audiovisuais para sala de aula   | 26            | 5,68%                        |
| Redução do valor das mensalidades   | 18            | 3,93%                        |
| Melhorar as atividades de práticas de ensino  | 16            | 3,49%                        |
| Diminuir o valor dos lanches e melhorar o atendimento   | 16            | 3,49%                        |
| Melhorar a qualificação dos professores   | 14            | 3,06%                        |
| Melhorar o acervo da biblioteca   | 14            | 3,06%                        |
| Restaurante universitário   | 12            | 2,62%                        |
| Ampliar as atividades de extensão   | 11            | 2,40%                        |
| Melhorar a ventilação nas salas de aula   | 10            | 2,18%                        |
| Ampliar as atividades de pesquisa   | 9             | 1,97%                        |
| <b>Total de sugestões</b>   | <b>266</b>    | <b>58,07%</b>                |
| <b>Relacionada com as questões acadêmicas</b>   | <b>Alunos</b> | <b>Participação Relativa</b> |
| Realizar mais aulas práticas  | 67            | 14,70%                       |
| Aulas e professores mais dinâmicos  | 41            | 9,02%                        |
| Melhorar a didática de ensino   | 26            | 5,68%                        |
| Aumentar a carga horária  | 26            | 5,68%                        |
| Melhorar o diálogo com os alunos  | 21            | 4,68%                        |
| Aulas boas e professor motivado   | 17            | 3,67%                        |
| Aumentar o número de visitas técnicas   | 15            | 3,34%                        |
| Melhorar o conteúdo das disciplinas   | 12            | 2,67%                        |
| Fazer mais uso intensivo de práticas em laboratório (informática).                              | 12            | 2,67%                        |
| Redução da carga horária  | 11            | 2,34%                        |
| <b>Total de sugestões</b>   | <b>249</b>    | <b>54,46%</b>                |

**Quadro 38** – Resultado das sugestões dos alunos na auto-avaliação institucional 2005

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional - URI

As sugestões relacionadas às questões acadêmicas, registrados no Quadro 38, dão conta de que a preocupação dos alunos está centrada nas aulas práticas com 14,7% e aula e professores mais dinâmicos com 9,02%. Outras sugestões a

serem considerada solicitam melhoria na didática de ensino e carga horária das disciplinas com 5,68% das sugestões. Analisando as observações feitas pelos alunos, relativa à carga horária das disciplinas pode-se constatar que na avaliação dos professores, representada no Quadro 21, o nível de satisfação dos professores em relação à compatibilidade da carga horário da disciplina e o conteúdo programático, também é um item que merece ser reavaliado e compatibilizado.

Em março do corrente ano, objetivando avaliar o nível de satisfação das entidades (Prefeituras, Câmara de Vereadores, Sindicatos de Empregados e Patronais, Escolas, Associações Comerciais, Hospitais e Empresas) da região norte do Rio Grande do Sul, com relação a três temas ligados à Universidade, referentes: aos alunos egressos, aos serviços prestados e à responsabilidade social, a comissão de avaliação enviou 545 questionários e, até o final de abril, somente foram devolvidos 150 questionários.

O instrumento de avaliação considerou para cada questão, as seguintes alternativas:

PS – Plenamente satisfatório (8,5 – 10)

S – Satisfatório (7,5 – 8,4)

R – Regular (5,0 – 7.4)

I – Insatisfatório (abaixo de 5,0)

NR – Não sei ou não quero responder

Sugestões e/ou observações:

O resultado da tabulação dos questionários recebidos são os que seguem:

Questão n°.1 – Como você avalia o aluno(a) egresso da URI?

| PS    | S     | R    | I    | NR   |
|-------|-------|------|------|------|
| 14,7% | 61,3% | 18,0 | 2,7% | 3,3% |

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional - URI

Avaliando os resultados, foi possível concluir que 76% dos respondentes estão satisfeitos com a formação dos egressos. O nível de insatisfação ou que não tem subsídios para avaliar os egressos, ou não quiseram responder, totalizou somente 6% dos questionários recebidos. Algumas sugestões e observações foram feitas pelos respondentes, tais como: “a URI presta um excelente trabalho de educação”, “Exigir mais dos alunos no aspecto da redação”, “Manter o padrão atual”, “A estrutura física é muito boa. O desempenho depende muito da determinação do aluno e da equipe do corpo docente. Continuar investindo na formação de profissionais”, “Diminuir o valor das Mensalidades”, “Menos teoria, mais prática”, “Maior interação com a prática dentro das comunidades”.

Questão n°.2 – Como você avalia os serviços prestados pela URI junto a comunidade?

| PS    | S     | R     | I    | NR   |
|-------|-------|-------|------|------|
| 25,3% | 40,7% | 18,7% | 7,3% | 8,0% |

Fonte: Comissão de Avaliação Institucional – URI

Com relação aos serviços prestados, 66% dos respondentes estão satisfeitos com os serviços prestados pela instituição. O percentual de insatisfeitos ou não quiseram responder, correspondem a 15,3% do total de respondentes, representando mais que o dobro do que a questão anterior. Sugestões e comentários foram feitos pelos respondentes, tais como: “Buscar desenvolver serviços em todos os municípios de abrangência da Universidade e não somente na sede dos cursos”, “diminuir valores das mensalidades tanto do segundo grau como da faculdade”, “Divulgar mais”, “percebe-se envolvimento com a comunidade ocorrendo trocas e parcerias. Isto é muito bom”, “As ações ficam concentradas no município de Erechim”, “Além dos cursos, acredito que existam outros serviços, mas, não sei quais são”, “Melhorar os serviços de informações à comunidade”.

Questão n°.3 – Considerando a responsabilidade social da Instituição, como você avalia a relação da URI com a comunidade?

| PS    | S     | R     | I    | NR   |
|-------|-------|-------|------|------|
| 22,7% | 37,3% | 22,7% | 8,0% | 9,3% |

**Fonte:** Comissão de Avaliação Institucional - URI

Analisando a avaliação dos respondentes percebe-se que esta questão apresentou o mais baixo nível de satisfação com somente 60%, e 17,3% de insatisfeitos ou que não quiseram responder. Com a análise avaliativa, crê-se ser necessário que a Universidade (Campus de Erechim), faça uma reavaliação das suas ações junto à comunidade local e regional, como também dos meios de comunicação utilizados para divulgar as suas atividades. Algumas sugestões e comentários são interessantes relatar: “Boa, porém restringe ao município de Erechim”; “Deveria dar maior publicidade aos convênios que o campus realiza com instituições sociais”; “Ainda é tímida, poderia atuar mais fortemente nas questões sociais, não só no que é de obrigação”; “Entendo que a instituição deveria ter uma relação mais próxima com as cidades vizinhas, considerando que a maior parte dos alunos que sustentam a instituição é oriunda destes municípios”; “A universidade deveria prestar serviços em todas as cidades vizinhas, uma vez que quem dá suporte a universidade são os alunos da região”; “Todos os cursos oferecidos pela URI em nossa comunidade são o mais alto nível, com profissionais competentes e carismáticos”; “Há a necessidade na divulgação dos serviços prestados pela instituição”.

Analisando as três questões, respondidas pelas entidades contatou-se que 67,3% estão satisfeito com a Instituição. Pela pesquisa efetuada concluiu-se que um contingente de 32,7%, não se mostraram satisfeitos com a instituição, pelos mais variados motivos alegados. Pelas sugestões, constatou-se que as comunidades do interior necessitam de maiores serviços e integração com a Instituição, para que possam melhorar e alavancar o seu desenvolvimento, através da qualificação de sua comunidade. Outra sugestão importante consiste em melhorar o meio de comunicação com as comunidades do interior, para que estas possam conhecer melhor as atividades e serviços prestados pela Instituição.



#### 4.2.1.2 Concorrentes

Segundo Braga (2006), a perspectiva de crescimento exponencial do mercado de educação continuada trará uma concorrência fortíssima, que buscará incansavelmente oferecer aos clientes produtos e serviços cada vez melhores, por preços cada vez menores. Isto exigirá uma profunda profissionalização administrativa do setor. O conceito de competitividade vem se transformando a cada ano e adquirindo nuances inéditas, inclusive no setor educacional. Já está longe o tempo em que os concorrentes de uma escola eram apenas as outras escolas situadas na mesma região. Hoje, as instituições de ensino começam a enfrentar a concorrência de diversos novos entrantes, entre eles estão: o ensino à distância; cursos livres (universidades abertas), as instituições de ensino corporativas, as setoriais e as de intermediação.

Analisando a Quadro 23, do crescimento das IES, observa-se que o crescimento no Brasil foi de 125,17% do ano 1995 a 2005, dos quais 70,59% foi a partir do ano de 2000. A região Sul cresceu neste período de nove anos 179,17% em termos de IES sendo que 90,34% somente a partir do ano de 2000. Comparado com o Rio Grande do Sul o crescimento foi à metade da região Sul, no período de 1995 a 2004, mas constata-se que o crescimento de 1995 a 2000 houve uma pequena expansão de somente 9,09%. O salto de crescimento do RS ocorreu também, a partir de 2000, com 72,92% expandindo acima do índice nacional.

Outro número importante é a oferta de novas vagas, que no RS cresceu no período de 1995 a 2004 em 156,28%, bem acima do crescimento das IES. Conclui-se pois, que esta oferta deu-se pela criação de novos cursos e da ampliação de vagas, em sua maioria, pelas instituições existentes. Observando o número de matrículas constata-se que o crescimento foi somente de 113,49% no mesmo período de nove anos, bem abaixo do crescimento do número de vagas, mas superior a crescimento das IES.

Analisando a oferta de novas vagas de instituições instaladas num raio de 150 km de Erechim, Tabela 7, nos últimos três anos aumentou em 3.865 vagas, equivalendo quatro vezes à oferta anual da URI-Campus de Erechim. Estas vagas em sua grande maioria (90%), são das Licenciaturas e das Ciências Sociais Aplicadas, em que os investimentos em infra-estrutura são menores.

**Tabela 7 – Oferta de vagas de novas Instituições instaladas na região entre 2001 e 2005**

| <b>Regiões</b>   | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b>  | <b>2004</b>  | <b>2005</b>  | <b>Total</b> |
|------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Erechim – RS     |             |             | 200          | 1.000        |              | 1.200        |
| Passo Fundo – RS | 150         |             | 500          | 275          | 960          | 1.885        |
| Concórdia – SC   |             |             | 750          |              | 180          | 930          |
| <b>Total</b>     | <b>150</b>  | <b>-</b>    | <b>1.450</b> | <b>1.275</b> | <b>1.140</b> | <b>4.015</b> |

Fonte: Deaes/INEP/MEC

Relacionaram-se algumas instituições de Ensino que atuam em um raio de 150 km da cidade de Erechim.

- Instituições concorrentes privadas relacionadas à Educação Básica:
  - i. Instituto Barão do Rio Branco;
  - ii. Colégio São José;
  - iii. Colégio Medianeira;
  - iv. Escola Dom.
- Instituições concorrentes relacionadas ao Ensino Superior:
  - i. Faculdade Anglicana de Ensino – Erechim;
  - ii. Instituto Adventista – Erechim;
  - iii. Ideau – Getúlio Vargas;
  - iv. Faplan – Passo Fundo;
  - v. UPF – Universidade de Passo Fundo;
  - vi. UNC – Universidade do Contestado – Concórdia;
  - vii. Onoesc – Universidade do Oeste Catarinense – Joaçaba e Chapecó;
  - viii. Unochapecó – Universidade e Chapecó;
  - ix. UERGS – Universidade Estadual do RS.
  - x. ULBRA – Universidade Luterana do Brasil – Carazinho

O Quadro 39 possibilita o demonstrativo dos cursos existentes na Uri-Campus de Erechim e os preços das mensalidades à base 100 no valor do crédito acadêmico semestral, correspondendo a 15 horas/aula.

A variável preço é um dos fatores determinantes para a atração e captação de alunos, por este motivo levantou-se o valor de mensalidades das Universidades e

Faculdades Isoladas que atuam nas regiões da Serra, Planalto, Nordeste e Norte gaúcho e Médio Alto Uruguai e Oeste catarinense, objetivando realizar uma análise comparativa de preços dos serviços educacionais. Observando o Quadro 39 constatou-se que os preços das mensalidades das Universidades catarinenses são inferiores às gaúchas, exceto em alguns cursos específicos, superiores a URI – Campus de Erechim.

Além das Universidades, levantou-se o preço de mensalidades de algumas Faculdades Isoladas situadas na cidade de Erechim, Getúlio Vargas e Passo Fundo que competem com cursos noturnos da área de ciências sociais aplicadas, e constatou-se que os preços praticados são inferiores aos praticados pelas Universidades onde as mesmas estão localizadas.

|                           | URI  | UPF    | UCS    | Uno Chapecó | UNC    | Unoesc Jç | Ideau | Fae Barão | Faplan |
|---------------------------|------|--------|--------|-------------|--------|-----------|-------|-----------|--------|
| <b>Nível I</b>            |      |        |        |             |        |           |       |           |        |
| Letras                    | 100% | 104,2% | 98,8%  | 85,0%       | 93,7%  | 71,6%     |       |           |        |
| C. Biológicas             | 100% | 122,5% | 203,5% | 101,3%      | 104,3% |           |       |           |        |
| Pedagogia                 | 100% | 111,5% | 98,8%  | 107,1%      | 93,0%  | 39,2%     |       |           |        |
| Matemática                | 100% | 122,5% | 203,5% | 102,4%      | 94,2%  |           |       |           |        |
| História                  | 100% | 122,5% | 98,8%  | 84,7%       | 94,2%  | 71,6%     |       |           |        |
| Geografia                 | 100% | 122,5% | 98,8%  | 102,2%      | 94,2%  |           |       |           |        |
| <b>Nível II</b>           |      |        |        |             |        |           |       |           |        |
| Administração             | 100% | 104,6% | 104,6% | 91,3%       | 85,5%  | 74,3%     | 69,4% | 96,0%     | 87,5%  |
| Química                   | 100% | 110,4% | 183,3% | 96,0%       | 100,4% |           |       |           |        |
| Ciências Contábeis        | 100% | 104,6% | 104,6% | 88,5%       | 85,7%  | 74,3%     | 69,4% |           | 87,5%  |
| <b>Nível III</b>          |      |        |        |             |        |           |       |           |        |
| C. Biológicas Bacharelado | 100% | 116,2% | 183,3% |             |        |           |       |           |        |
| Enfermagem                | 100% | 122,5% | 95,1%  | 87,2%       | 94,9%  | 77,4%     |       |           |        |
| Direito                   | 100% | 134,7% | 95,1%  | 80,9%       | 85,3%  | 74,9%     |       |           | 102,2% |
| Nutrição                  | 100% | 121,7% | 177,5% | 83,4%       | 94,9%  |           |       |           |        |
| Educação Física           | 100% | 105,7% | 125,9% | 84,2%       | 85,6%  | 75,4%     |       |           |        |
| <b>Nível IV</b>           |      |        |        |             |        |           |       |           |        |
| Engenharia de Alimentos   | 100% | 138,8% | 153,0% | 75,6%       |        |           |       |           |        |
| Engenharia de Agrícola    | 100% | 138,8% |        | 66,7%       |        |           |       |           |        |
| Engenharia Mecânica       | 100% | 138,8% | 153,0% |             |        | 76,6%     |       |           |        |
| Ciência da Computação     | 100% | 123,6% | 153,0% | 85,1%       |        |           |       |           |        |
| Psicologia                | 100% | 139,0% | 153,0% | 76,7%       | 87,0%  | 66,3%     |       |           |        |
| <b>Nível V</b>            |      |        |        |             |        |           |       |           |        |
| Farmácia                  | 100% | 136,7% | 138,6% | 87,1%       | 75,7%  |           |       |           |        |
| Fisioterapia              | 100% | 118,3% | 138,6% | 83,1%       | 71,5%  | 73,1%     |       |           |        |

**Quadro 39** – Comparativo de Preço de Mensalidades dos Cursos de Graduação entre as diversas Instituições Concorrentes, maio/2006

**Fonte:** As próprias instituições pesquisadas, levantados via site e telefone entre 10/05/2006 e 31/05/2006

Não foram relacionadas as instituições que oferecem ensino à distância, pois apresentam outras características de ensino. Esta modalidade de ensino está tendo expansão significativa nos últimos dois anos e estão centradas predominantemente, nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Humanas e nas Licenciaturas.

#### **4.2.1.3 Fornecedores**

Os fornecedores de materiais, equipamentos e serviços são selecionados de acordo com as demandas da instituição. O processo de aquisição de bens e serviços segue uma rotina interna determinada.

Há na instituição sistema de gestão de compras que auxilia os setores a agilizarem os processos de aquisição. Nos processos de seleção de fornecedores, avalia-se a capacidade técnica e financeira para o fornecimento de produtos e serviços. Preferencialmente, quando as condições são equivalentes, dá-se preferência aos fornecedores locais em razão do compromisso da instituição com a sua comunidade regional e, quando não, buscava-se alternativas de outras regiões.

#### **4.2.2 Macroambiente**

A análise do Macroambiente tem por finalidade estudar a relação da organização e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças. Pode-se considerar como oportunidades, as situações do meio ambiente que a organização poderá aproveitar de forma eficaz e, como ameaças, as situações em colocam a organização em risco.

Toda organização deve estar atenta ao mercado e seu potencial, pois as tendências do meio ambiente são dependentes dos fatores econômicos, políticos, demográficos, tecnológicos, culturais entre outros.

O cenário econômico, segundo relatório do Banco Central do Brasil, esteve condicionado no ano de 2005, aos efeitos da política monetária, conduzida para assegurar a manutenção dos ganhos, relacionados à estabilidade dos preços, às

incertezas do cenário político, à quebra da safra agrícola e à manutenção do cenário externo favorável.

O PIB (Produto Interno Bruto) a preços de mercado, de acordo com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e, análise do Banco Central, teve no biênio de 2004 e 2005, desempenhos favoráveis em razão do aumento da demanda interna, razão esta, por melhores condições de crédito, melhoria dos rendimentos reais e do emprego, como também, pelo desempenho do comércio exterior.

| <b>Ano</b> | <b>A Preços de 2005 em R\$ (milhões)</b> | <b>Variação Real (%)</b> | <b>População (milhões)</b> | <b>Percapita em R\$</b> |
|------------|--|--------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 2001       | 1.761.616                                | 1,3                      | 173,8                      | 10.135                  |
| 2002       | 1.795.559                                | 1,9                      | 176,4                      | 10.179                  |
| 2003       | 1.805.344                                | 0,5                      | 179,0                      | 10.087                  |
| 2004       | 1.894.360                                | 4,9                      | 181,6                      | 10.433                  |
| 2005       | 1.937.598                                | 2,3                      | 184,2                      | 10.520                  |

**Quadro 40** – Evolução do PIB a preços de mercado e População de 2001 a 2005 do Brasil  
**Fonte:** IBGE e Bacen

Analisando o Quadro 40 constata-se que o aumento do PIB brasileiro, neste último quinquênio, foi de 9,98%, refletindo uma taxa de crescimento de 1,92% ao ano. No entanto, somente nos últimos dois anos este crescimento foi mais expressivo. Se comparado ao crescimento da população, o PIB percapita cresceu, em termos reais neste período, somente em 3,8%, apresentando uma taxa de crescimento de 0,75% ao ano. Taxa esta muito baixa para as aspirações de desenvolvimento econômico brasileiro esperado.

Outro indicador importante a ser analisado, é a produção industrial nos últimos anos. Segundo dados do IBGE, demonstrados no Tabela 8, observa-se que o desempenho industrial concentrado em bens de capital e bens de consumo duráveis, são os que apresentam as maiores variações.

O Plano Agrícola e Pecuário 2005/2006, divulgado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) foi disponibilizou R\$44,35 bilhões para crédito, da referida safra, correspondendo a um aumento de 12,4% sobre a

anterior. Deste total, R\$33,2 bilhões foram destinados à comercialização e custeio e os R\$11,15 bilhões restantes para investimentos.

**Tabela 8** – Variação da produção industrial dos anos de 2001 a 2005

| Discriminação       | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| Bens de Capital     | 13,5 | -5,8 | 2,2  | 19,7 | 3,6  |
| Bens Intermediários | -0,1 | 4,2  | 2,0  | 7,4  | 1,0  |
| Bens de Consumo     | 1,2  | 1,5  | -2,7 | 7,3  | 6,1  |
| Duráveis            | -0,6 | 4,7  | 3,0  | 21,8 | 11,4 |
| Semi e não Duráveis | 1,6  | 1,1  | -3,9 | 4,0  | 4,6  |
| Total               | 1,6  | 2,7  | 0,1  | 8,3  | 3,1  |

Fonte: IBGE

O Governo Federal seguindo a sua política agrícola, anunciou em 25 de maio de 2006, suas principais medidas para a safra 2006/2007. Será destinado para financiar a agricultura empresarial R\$50 bilhões e R\$10 bilhões para a agricultura familiar, valor este 12,5% superior ao informado para a safra anterior. O volume de crédito para o custeio e comercialização será de R\$41,4 bilhões e, para investimento somente R\$8,6 bilhões, 22,8% inferior à safra anterior. A taxa anual de juros a ser cobrada pelos financiamentos, será de 8,75%.

| Ano  | RGS                |            | BRASIL             |            |
|------|--------------------|------------|--------------------|------------|
|      | Admissões Líquidas | Variação % | Admissões Líquidas | Variação % |
| 2003 | 47,7               | 2,90       | 645,0              | 2,89       |
| 2004 | 116,8              | 6,76       | 1.523,3            | 6,63       |
| 2005 | 26,3               | 1,42       | 1.254,0            | 5,09       |

**Quadro 41** – Evolução do Emprego Formal – Admissões Líquidas no RS e Brasil

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego - Caged – Cadastro Geral de Empregados

Os indicadores do mercado de trabalho apresentaram indicadores favoráveis nos últimos três anos, como se pode verificar no Quadro 41, com crescimento do número de emprego formal no Brasil de 2,89%, 6,63% e 5,09%, sucessivamente.

Analisando a evolução do Rio Grande do Sul, constata-se que o crescimento do ano de 2005 foi de 1,42% enquanto o Brasil cresceu em 5,09%, ocasionado pela forte estiagem, prejudicando a produção de grãos como também seus preços em

razão da baixa paridade cambial. Esta taxa de câmbio em declínio, ocasionou grande dificuldade ao setor industrial de transformação e agronegócio exportador.

A taxa de desemprego situou-se em 11,5% em 2004 e 9,8% em 2005 segundo dados da Pesquisa Mensal de Empregos (PME), calculadas pelo IBGE nas regiões metropolitanas de (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Salvador e Recife).

A taxa de inflação medida pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Ampliado) que mede as variações de preços da cesta de consumo de famílias com rendimento mensal entre 1 (um) e 40 (quarenta) salários mínimos, encerrou em queda pelo terceiro ano consecutivo e, pelo segundo ano seguido há cumprimento da meta estabelecida pelo CMN (Conselho Monetário Nacional) que, para 2006, estabeleceu meta de inflação de 4,5%. Pode-se observar no Quadro 42 a evolução do IPCA desde o ano de 2001.

| Indicador | 2001 | 2002  | 2003 | 2004 | 2005 | 2006* |
|-----------|------|-------|------|------|------|-------|
| IPCA      | 7,7% | 12,5% | 9,3% | 7,6% | 5,7% | 4,5%  |

**Quadro 42** – Evolução da inflação medida pelo IPCA

**Fonte:** Banco Central do Brasil (BACEN)

\*estimativa estabelecida pelo CMN (Conselho Monetário Nacional)

A taxa básica de juros da economia no Brasil é estabelecida pela “Taxa Selic” (Sistema Especial de Liquidação e Custódia), que é obtida mediante o cálculo da taxa média ponderada e ajustada às operações de financiamento por um dia, lastreadas em títulos públicos federais e custodiados na câmara de compensação e liquidação de ativos a remuneração dos títulos públicos.

| Indicador         | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Taxa Selic %      | 17,31 | 19,17 | 23,34 | 16,24 | 19,05 |
| Taxa Real Juro* % | 8,92  | 5,93  | 12,85 | 8,03  | 12,63 |

**Quadro 43** – Evolução da Taxa Selic e Real anual

**Fonte:** Banco Central do Brasil

\* A taxa Real de Juros é a taxa sem o efeito inflacionário (IPCA)

Analisando o Quadro 43, observam-se as altas taxas de juros reais, ultrapassando no ano de 2003 e 2005 a dois dígitos, sendo mais que o triplo dos países desenvolvidos e mais que o dobro dos países em desenvolvimento.

Vários fatores contribuem para formação da elevada taxa de juros no Brasil, fatores estes de ordem macroeconômica e microeconômica, tais como controle da inflação, financiamento da dívida pública, captação de poupança externa para financiar investimentos, entre outros.

No entanto, o principal entrave para a redução dos juros no Brasil é o alto grau de endividamento do setor público. Com necessidade de recorrer ao mercado financeiro, para financiar suas dívidas, o setor público torna-se um sugador de recursos.

Segundo dados do Banco Central, a política fiscal segue garantindo a sustentabilidade da dívida pública, contribuindo para um ambiente macroeconômico favorável. O esforço fiscal evidenciado (ver quadro 44) eleva a condição favorável ao nível de endividamento.

|                                   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Resultado Primário em R\$ milhões | 43.655 | 52.390 | 66.173 | 81.112 | 93.505 |
| % em Relação ao PIB               | 2,48   | 2,92   | 3,66   | 4,28   | 4,83   |

**Quadro 44** – Evolução do resultado primário do setor público de 2001 a 2005

**Fonte:** Banco Central do Brasil

O crescente superávit primário é decorrente segundo o Banco Central do Brasil, do aumento de arrecadação de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre Lucro (CSLL), com ênfase em telecomunicações, combustíveis, eletricidade, metalurgia. Contribuíram, também, para este superávit, a receita advinda do Impostos sobre Produtos Industrializados (IPI) Contribuição para Fins Sociais (Cofins), Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF), Imposto Nacional de Seguridade Social, taxas e receitas parafiscais (concessões, tarifas, aluguéis e receitas de participação acionária), Impostos de Importação, entre outros.



Segundo dados do Banco Central, o superávit primário do setor público não financeiro, alcançou R\$19,4 bilhões em abril de 2006, o melhor resultado mensal desde o início da série, em 1991. O superávit do Governo Central atingiu R\$16,3 bilhões, o dos governos regionais, R\$2,1 bilhões, e o das empresas estatais, R\$1,1 bilhão. No acumulado no ano de 2006, o superávit alcançou R\$40,4 bilhões (6,36% do PIB), comparativamente a R\$44 bilhões (7,45% do PIB) no mesmo período de 2005. Considerando apenas o resultado do Governo Central e das empresas estatais federais, o superávit acumulado atingiu R\$30,8 bilhões. O superávit primário acumulado nos últimos doze meses alcançou R\$89,9 bilhões (4,54 % do PIB) em abril de 2006, comparativamente a R\$86,8 bilhões (4,40% do PIB) em março de 2006.

A política cambial, segundo o Banco Central, pautou-se pelas estratégias de redução da exposição cambial do setor público, desde o início de 2003 e da recomposição das reservas que foi favorecido pela liquidez dos mercados internacionais. Não se pode desprezar a contribuição que a grande liquidez internacional e o aquecimento da demanda global têm dado para o bom desempenho de certos indicadores econômicos nacionais.

|   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Saldo da Balança Comercial (FOB) US\$ milhões | 2.650  | 13.121 | 24.794 | 33.641 | 44.757 |
| Reservas Internacionais US\$ milhões          | 35.866 | 37.823 | 49.296 | 52.935 | 53.799 |
| Cotação Dólar R\$                             | 2,32   | 3,53   | 2,88   | 2,65   | 2,34   |

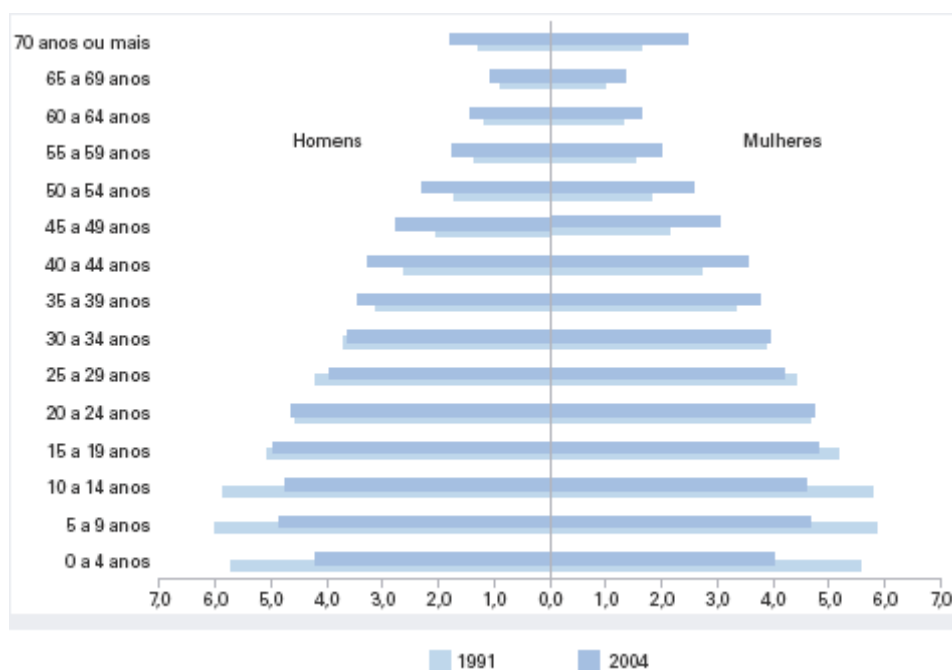
**Quadro 45** – Evolução do saldo da balança comercial, reservas internacionais e cotação do dólar

**Fonte:** Banco Central do Brasil

Analisando o Quadro 45, referente às reservas internacionais, constata-se que houve um incremento de 50% de 2001 a 2005, motivado principalmente pela evolução positiva do saldo da balança comercial. Esta por sua vez, apresentou um crescimento no mesmo período de 1.588%, com uma taxa de crescimento de 76% ao ano. Mesmo com a valorização do Real perante o Dólar, que em 2001 era de R\$2,32 por US\$ 1,00 evoluindo em 2002 para R\$3,53 e no final de 2005 voltando ao

patamar de R\$2,32, a balança comercial continuou aumentando o seu superávit com um incremento de 33% de 2004 para 2005.

Os níveis crescentes de juros reais têm resultado em significativa valorização da moeda nacional. Dólar barato produz ganhos rápidos em termos de redução da inflação, mas pode comprometer a capacidade futura de exportação e deixar o país despreparado para uma reversão do cenário propício, atualmente predominante na economia mundial.



**Gráfico14** – Pirâmide Etária Relativa do Brasil 1991/2004  
**Fonte:** IBGE – Censo Demográfico 1991 e PNAD 2004

Segundo dados do relatório Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2006), os resultados da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios - PNAD de 2004, é importante destacar, inicialmente, que a concentração da população do Brasil nas regiões de maior desenvolvimento sócio-econômico, ainda é uma característica de sua distribuição espacial. Dos mais de 182 milhões de habitantes, em 2004, 65,4%, ou seja, 117 milhões de habitantes, residiam nas Regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

O crescimento relativo da população brasileira vem experimentando desacelerações desde a década de 1970, principalmente em função das significativas quedas das taxas de fecundidade e natalidade, como se pôde observar

no Gráfico 14 esta desaceleração. Entre 1991 e 2004, as taxas brutas de natalidade, que medem o número de nascidos vivos por mil habitantes, em determinado ano, passaram de 23,4% para 20,6%. A taxa de fecundidade total (ou o número médio de filhos que uma mulher teria ao final do seu período fértil), por sua vez, declinou de 2,7 para 2,3 filhos, no período analisado.

A vida média ao nascer, no Brasil, entre 1991 e 2004, incrementou-se em 4,7 anos, com as mulheres em situação bem mais favorável que a dos homens (70,9 para 75,5 anos, no caso das mulheres, e 63,2 para 67,9 anos, para os homens).

A educação escolar é cada vez mais relevante na sociedade atual. Originalmente, com um papel de complementação da educação despesada na família, hoje a escola deve ser capaz também de preparar e formar indivíduos para um mundo globalizado, tecnológico e com grande disponibilidade de informações.

Segundo dados do relatório do PNAD de 2004, divulgado pelo IBGE (2006), em razão da obrigatoriedade da oferta do ensino fundamental na rede pública municipal, regulamentada pela legislação brasileira, quase 90% dos estudantes deste nível de ensino freqüentavam escolas públicas, não havendo nesse caso, diferenciações regionais significativas. De uma forma geral, a escolaridade média da população pode ser resumida pelo indicador média de anos de estudo. No Brasil, a população de 15 anos ou mais de idade, tinha em média 6,8 anos de estudo em 2004.

Com referência às famílias, o relatório do PNAD de 2004, aponta que 27,0% das mulheres declararam-se como pessoas de referência das famílias brasileiras e, dentre essas, 14,8% viviam com o cônjuge, percentual expressivo que pode estar revelando um novo padrão de responsabilidade compartilhada. A Região Sul destacou-se por apresentar o percentual mais baixo de chefia feminina, porém a Região Metropolitana de Porto Alegre apresentou 31,7% das famílias nessa situação.

Baseando-se na leitura do ambiente externo, possibilitou a estabelecer alguns cenários possíveis:

- a) o nível da atividade econômica será mantido nos patamares atuais;
- b) a política monetária permanecerá restritiva;
- c) a taxa de juro real continuará em patamares elevados;
- d) o saldo da balança comercial continuará a crescer;

- e) possibilidade de manutenção do superávit primário;
- f) aumento das reservas internacionais;
- g) possibilidade de reeleição do governo atual e o novo congresso, favorável ao poder executivo;
- h) a inflação tende a se manter sob rígido controle do governo, e, portanto, com baixos índices inflacionários;
- i) o câmbio continuará flexível com pouca intervenção do Banco Central;
- j) a política de Ensino Superior será flexibilizada para ampliar o número de ingressantes, principalmente para os indivíduos oriundos do ensino público;
- k) ampliação do ensino superior público em todas as regiões do país;
- l) expansão do ensino superior privado em novas modalidades de ensino.

Os cenários acima elencado, contribuíram para identificar as oportunidades e ameaças da Instituição, como também, serviu de base para a construção dos objetivos e ações estratégica.

## 4.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

### 4.3.1 Análise de Ambiente

Dando seqüência ao desenvolvimento deste estudo de caso, após uma leitura do ambiente interno e externo da Instituição, elaborou-se o plano de desenvolvimento organizacional, que envolve desde a definição do negócio, da missão, dos princípios e valores e da visão.

#### 4.3.1.1 Definição de Negócio

Segundo Drucker (2002), para entender o que é uma empresa, deve-se principiar pela sua finalidade. Ela deve situar-se no exterior da própria empresa. De fato, só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: criar um consumidor. É o consumidor que determina o que é uma empresa. É somente a vontade do consumidor de pagar por um bem ou serviço que converte os recursos econômicos em riqueza e os objetos em bens. O que o consumidor considera nunca é um produto, mas sim sua utilidade. A identificação da finalidade da empresa traduz o seu negócio.

Para que se defina o negócio, é necessário buscar respostas de algumas questões básicas, como: quem é nosso consumidor, qual é a nossa finalidade. Procurou-se buscar as respostas a estas questões, para definir o negócio da Unidade em estudo.

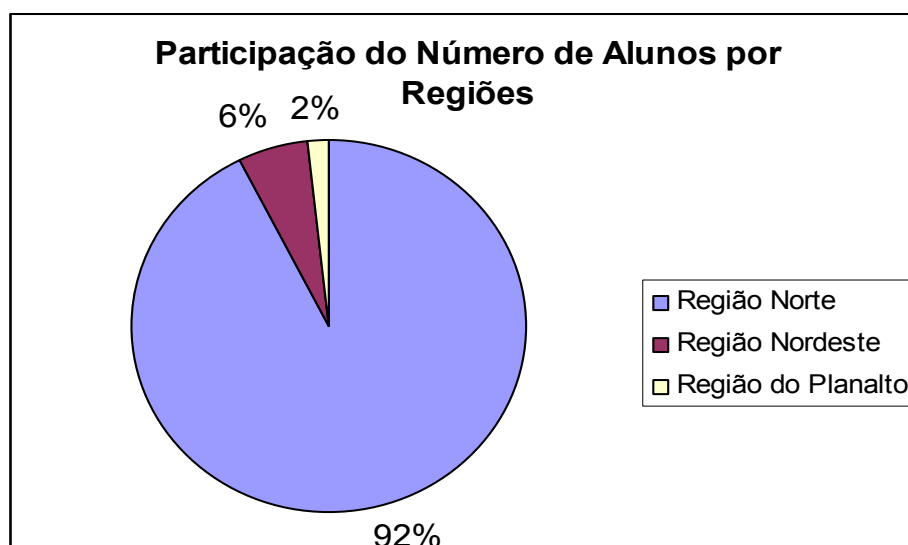
##### **Qual é o nosso consumidor, onde ele está?**

- a) Pessoas que buscam a sua:
  - a. Educação Básica
    - i. Educação Infantil
      - 1. pré-escola
    - ii. Ensino Fundamental
    - iii. Ensino Médio
  - b. Educação Profissional
    - i. Técnico de nível médio
  - c. Educação Superior
    - i. Graduação
      - 1. Tecnólogo
      - 2. Licenciaturas
      - 3. Bacharelados
    - ii. Pós-Graduação
      - 1. Atualização
      - 2. Aperfeiçoamento profissional
      - 3. Especialização profissional

#### 4. Mestrados

##### iii. Extensão

- b) Organizações de características Públicas
  - a. Prefeituras
  - b. Governo Estadual
  - c. Governo Federal
- c) Organizações de característica Privada
  - a. Empresas Industriais
  - b. Empresas Comerciais
  - c. Empresas de Prestação de Serviços
  - d. Agronegócios
  - e. Sindicatos
  - f. Associações
  - g. Cooperativas
- d) Organizações não Governamentais

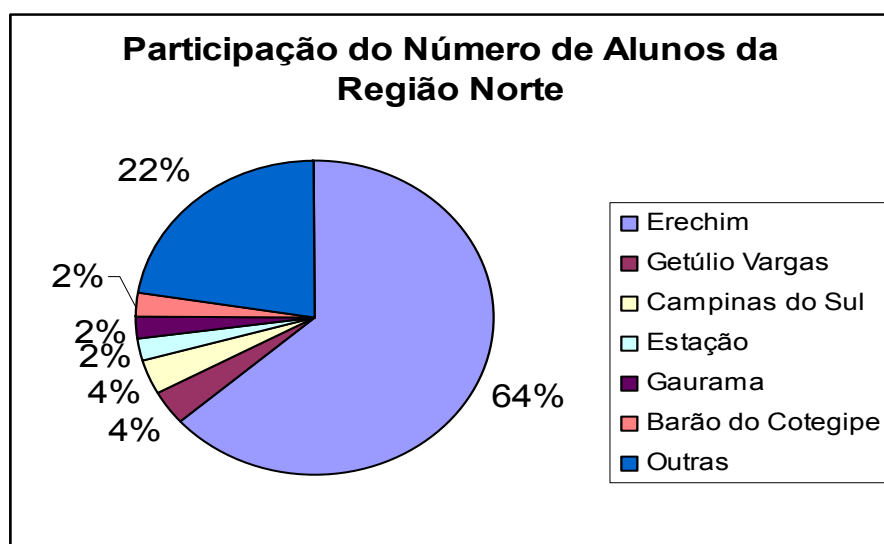


**Gráfico 15** – Participação relativa ao número de alunos por regiões  
**Fonte:** Secretaria Geral da URI – Campus de Erechim

A localização dos clientes relativos a alunos, está demonstrada nos Gráficos 15 e 16 que denotam a distribuição dos alunos-clientes na região norte, nordeste e planalto. Observa-se que a região norte representa 92% do número de alunos matriculados no primeiro semestre de 2006. Pode-se constatar, também, que 64% dos alunos têm sua origem na cidade de Erechim e a participação das cidades da

região norte não ultrapassam a 4% dos alunos, conforme gráfico 16. Quando questionado sobre, quem é o cliente da instituição e sua origem, o Diretor Acadêmico, deu a seguinte resposta: “São alunos que concluem o ensino médio anualmente. Resta ainda um contingente de público potencial daqueles indivíduos que farão uma segunda graduação e pós-graduação O grande percentual de nossos consumidores são oriundos da região do Alto Uruguai”. Na verdade, o conjunto de clientes é mais amplo, não somente contemplando pessoas, mas também organizações pública, privadas e não-governamentais.

As organizações públicas, privadas e não-governamentais estão localizadas, predominantemente na região Norte e Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul.



**Gráfico 16** – Participação relativa ao número de alunos da Região Norte  
**Fonte:** Secretaria Geral da URI – Campus de Erechim

**Qual é a nossa finalidade, o que será de útil ao nosso consumidor?**

a) Ensino

Formar pessoal ético e competente.

b) Pesquisa

Desenvolver atividades de pesquisa básica e principalmente aplicada.

c) Extensão

Inserção na comunidade através da transferência do conhecimento construído pela instituição.

#### d) Serviços

Prestar serviços de qualidade a comunidade local e regional nas áreas demandas.

#### **Qual é o nosso negócio?**

Questionados os diretores sobre qual é nosso negócio ambos responderam “Fazer educação. ...desenvolver a capacidade de aprender sempre e acompanhar as tendências de cada área permanentemente”.

Pode-se, então, afirmar que o negócio da instituição, é Educação - que pode ser entendida como a ação de criar uma cultura profissional e humana nos sujeitos para que percebam a necessidade de desenvolver a capacidade de aprender de forma continuada.

#### **4.3.1.2 Definição da Missão**

Uma instituição existe objetivando cumprir uma finalidade, uma missão específica e uma função social também específica. A missão da Universidade deve permear todas as decisões estratégicas, proporcionando senso de oportunidade, direção, importância e conquistas. Segundo Rampersad (2004), a missão de uma organização envolve a identidade da organização e indica a sua razão de ser.

Para definir a missão da instituição é necessário buscar respostas para perguntas, tais como: para que e por que existe a instituição; quais as necessidades que a instituição atende e a sua função básica.

Elaboraram-se algumas questões e buscaram-se respostas para elas, objetivando confirmar a missão da Universidade.

#### **Quem somos?**

Segundo o diretor acadêmico, “somos uma instituição formada por um segmento social bastante estratificado, pois o grande contingente de profissionais que atuam com seu trabalho constitui em uma parcela pequena da população brasileira que possuem alto índice de escolarização”.

Pode-se dizer que somos uma instituição de caráter educacional.



### **O que fazemos?**

Conforme afirmação do diretor geral, “somo prestadores de serviços educacionais” e o diretor acadêmico, complementou com, “temos uma contribuição a dar também no ponto de vista da geração do conhecimento e inovação”.

Pode-se, então, afirmar que a instituição faz ensino, pesquisa, extensão e serviços.

### **Para que fazemos?**

Sob o ponto de vista do diretor acadêmico, “para atender a uma demanda social que existe. Há também uma demanda de mercado, econômica”. Pode-se sintetizar a resposta da seguinte forma: para desenvolver o conhecimento, as competências, as qualidades humanas e sociais e a consciência coletiva na busca da contínua da valorização humana e das transformações sociais.

### **De que modo nos propomos a fazer?**

Da forma mais qualificada possível, foram afirmados por ambos os diretores, no desenvolvimento e implementação de programas e projetos pedagógicos em consonância com as demandas da sociedade, através de docentes capacitados para gerar o conhecimento e a consciência coletiva, com uma adequada infra-estrutura física.

### **Nossa Missão**

“Formar pessoal ético e competente, inserido na comunidade regional, capaz de construir conhecimento; promover a cultura, o intercâmbio, a fim de desenvolver a consciência coletiva na busca contínua da valorização e solidariedade humanas” (PDI 2006-2010 p.15).

#### **4.3.1.3 Definição dos Princípios e Valores**

Os princípios e valores são guias para o processo decisório e para o comportamento da instituição no cumprimento de sua missão.

No Estatuto da Universidade, Capítulo II, Artigo 4º, são descritos os seguintes **princípios norteadores**, relativos aos fins:

- I. Respeito à dignidade da pessoa e seus direitos fundamentais, proscritas quaisquer discriminações filosóficas, políticas, religiosas ou diferenças de classes e raças;
- II. A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- III. Compromisso com a democratização da educação no que diz respeito à gestão, à igualdade de oportunidade de acesso e com a socialização de seus benefícios;
- IV. A liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- V. Compromisso com a qualidade, com a orientação humanística e com a preparação para o exercício pleno da cidadania;
- VI. Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- VII. A vinculação entre as teorias e as práticas universitárias, o trabalho e as experiências desenvolvidos pela sociedade;
- VIII. Compromisso com a democracia e com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e sócio-econômico do país;
- IX. Compromisso com a paz, com a defesa dos direitos humanos e com a preservação do meio ambiente.

#### **4.3.1.4 Definição da Visão**

A visão define a trajetória e o que a Instituição pretende alcançar. Para que se possa definir a visão, é necessário, segundo Herrero (2005), buscar respostas para as seguintes perguntas: qual é o sonho mais ambicioso de nossa organização? Qual é nossa visão de futuro? E o que queremos alcançar a longo prazo?

##### **Para onde vamos?**

Na visão do diretor acadêmico, é a que segue: "Parece-me que temos que avançar em qualidade, em maturidade, ganhar mais experiência no que fazemos, mas não vamos aumentar muito nosso tamanho".

Pode-se, então afirmar que a instituição pretende consolidar-se como Universidade, buscando melhoria na qualidade em todos os níveis da atividade, e aproveitar os espaços existentes no mercado, para expansão das atividades-fim.

### **Aonde queremos chegar?**

Na resposta a pergunta acima, ambos os diretores tem o seguinte intenção: Ser reconhecida pela comunidade como uma Universidade de referência nas diversas áreas do conhecimento em que atua.

A Instituição tem definido como sua visão:

“Ser reconhecida como uma Universidade de referência que prima pela criatividade, qualidade e ação solidária” (PDI 2006-2010 p.15).

## **4.3.2 Análise SWOT**

A análise Swot pode ser simplesmente entendida como uma investigação das fraquezas e forças internas e de seu ambiente externo, identificando as ameaças e oportunidades de uma Instituição ou unidade em estudo. Toda a análise de ambiência foi elaborada, conjuntamente com a direção geral e acadêmica do campus. Os itens citados foram discutidos exaustivamente e tiveram como origem, na análise das descrições do ambiente interno e externo da instituição.

### **4.3.2.1 Análise do Ambiente Interno**

**Pontos Fortes (*Strenghts*)** – são as características internas positivas que a organização pode explorar para atingir suas metas estratégicas. Relacionou-se, a seguir, os pontos fortes identificados através da análise dos dados e informações, decorrente da análise do ambiente interno da Instituição.

- a) boa avaliação dos cursos na organização didático-pedagógica pelas comissões de avaliação das condições de oferta do MEC;
- b) boa avaliação dos cursos na composição do Corpo docente pela comissão de avaliação das condições de oferta do MEC;
- c) boa avaliação nas condições das Instalações gerais, biblioteca e laboratórios, pela comissão de avaliação das condições de oferta do MEC;
- d) situação financeira estável pelo baixo endividamento e superávit operacional contínuo;
- e) marca reconhecida regionalmente;
- f) importância da Universidade para a Região Norte e Nordeste;
- g) escolha dos diretores, chefes de departamento, coordenadores de área de conhecimento e de curso de forma democrática (eleitos);
- h) universidade privada de preferência (pesquisa realizada com estudantes da educação básica da região norte e nordeste);
- i) existência de programa especial de bolsas de estudos.

**Pontos Fracos (*Weaknesses*)** – são as características internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Estão relacionados a seguir os pontos fracos, identificados em consequência da leitura do ambiente interno da Instituição.

- a) inexistência de sistema de acompanhamento de egressos;
- b) sistema de informações incompleto, necessitando novo redimensionamento;
- c) falta de espaço físico para acomodar novas atividades;
- d) falta área de convivência como: livraria, restaurante universitário, ampliação de lanchonetes.
- e) inexistência de estacionamento interno para ônibus que transportam estudantes para Universidade;
- f) estacionamento para veículos e motos não atendem à demanda atual;
- g) necessidade de maiores áreas cobertas em ambiente externo;

- h) necessidade de novos laboratórios de informática aumentando a disponibilidade de computadores;
- i) recursos Áudios-visuais insuficientes para atender as necessidades de ensino;
- j) dificuldade de oferecer práticas de ensino em alguns campos profissionais.
- k) algumas deficiências apresentadas pelos professores na área didático-metodológico.

#### 4.3.2.2 Análise do Ambiente Externo

**Oportunidades (*Opportunities*)** – são características do ambiente externo que tem potencial para ajudar a organização a atingir ou superar as metas estratégicas. Através da leitura do ambiente externo da Instituição foram relacionadas algumas oportunidades possíveis.

- a) potencial para ofertar novos cursos de graduação que apresentem maiores demandas regionais;
- b) potencial para ampliar as vagas em cursos de maior demanda;
- c) potencial para ofertar *stricto sensu* em educação ambiental;
- d) potencial para ampliar oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*;
- e) potencial para ampliar a oferta de atividades de extensão;
- f) potencial para ampliar a oferta de serviços à comunidade empresarial e governamental nas diversas áreas de conhecimento em razão da boa imagem pública;
- g) potencial de ampliar as parcerias em pesquisa aplicada com empresas, através do Pólo de modernização tecnológica;

**Ameaças (*Threats*)** – são características do ambiente externo que podem impedir a organização de atingir suas metas estratégicas. A seguir estão

relacionadas algumas das ameaças da Instituição identificadas através da leitura do ambiente externo.

- a) concorrência de outras instituições de ensino, no mercado local e regional, através da oferta de novas vagas, principalmente em cursos de maior demanda e baixos investimentos em infraestrutura;
- b) instalação de nova IES estatal na região;
- c) redução do poder aquisitivo, através da estagnação da economia regional;
- d) aumento dos entraves burocráticos, com prejuízo à flexibilidade e à agilidade das atividades acadêmicas;
- e) redução do público potencial qualificado (renda);
- f) redução de oferta de financiamento estudantil como política pública de Ensino Superior;
- g) dificuldade de acesso dos alunos residentes no interior em razão das rodovias precárias ou não pavimentadas;
- h) perda dos benefícios da filantropia;

### **4.3.3 Temas Estratégicos**

Através da leitura do ambiente interno e externo da Instituição, estabeleceram-se quatro temas estratégicos para aproveitar as oportunidades identificadas e minimizar os efeitos das ameaças, potencializando o uso dos pontos fortes, como também eliminar ou minimizar as deficiências identificadas. Os temas estratégicos relacionados a seguir balizarão os objetivos e ações estratégicas da Instituição:

- a) promover a excelência no ensino, pesquisa e extensão;
- b) melhorar o valor para o cliente;
- c) aumentar a receita (ampliação do mix de produtos e serviços);
- d) reduzir a estrutura de custos;
- e) desenvolver o capital humano, da informação e organizacional.

#### 4.3.4 Macro-Objetivos

Após a leitura do ambiente interno e externo da Instituição, definiram-se sete macro-objetivos, relacionados aos temas estratégicos.

1. promover permanentemente a melhoria do ensino em todos os níveis da Instituição;
2. promover a expansão do ensino de graduação e Pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*;
3. criar um Centro de Vivência, para atividades culturais, lazer e alimentação;
4. fomentar a produção acadêmica do corpo docente;
5. melhorar e expandir as atividades de extensão;
6. manter o valor das mensalidades adequadas ao poder aquisitivo regional sem perder o nível de qualidade do ensino;
7. modernizar os sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa da Universidade.

#### 4.3.5 Ações Estratégicas

A partir da definição dos macro-objetivos, estabeleceu-se para cada um destes, ações estratégicas objetivando ser alcançado.

**Objetivo nº. 1** - Promover permanentemente a melhoria do nível de ensino de graduação.

**Ações:**

1. promover a revisão e acompanhamento curricular através da readequação dos projetos pedagógicos, visando a excelência do ensino;
2. melhorar o conhecimento do aluno através da busca de novos instrumentos didático-pedagógicos.

3. reavaliar a proporcionalidade do quadro docente nos diversos regimes de trabalho (horista/Tempo Parcial/Tempo Integral);
4. qualificar docentes através de reavaliação das demandas das áreas de interesse e incentivos;
5. expandir a infra-estrutura física (salas de aulas), para suprir as demandas existentes;
6. melhorar a oferta de equipamentos de apoio didático-pedagógico (áudio-visual);
7. reduzir a rotatividade do quadro docente visando a consolidação dos cursos existentes.
8. disponibilizar recursos para manter atualizado o acervo de acordo com as necessidades de cada curso.

**Objetivo nº. 2** - Promover a expansão do ensino de graduação e Pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*.

**Ações:**

1. identificar novas demandas e criar novos cursos de graduação aproveitando as demandas regionais.
2. identificar novas demandas e ofertar novos cursos de pós-graduação *lato sensu* atendendo às demandas regionais;
3. implantar mestrado em Ciências Ambientais;
4. implantar doutorado em Engenharia de Alimentos;

**Objetivo nº. 3** – Criar um Centro de Vivência, para atividades culturais, lazer e alimentação;

**Ações:**

1. investir em infra-estrutura física e de recursos humanos para a criação de um centro de vivência, abrigando lanchonete, farmácia, banca de revistas, bancos, livraria, papelaria e restaurante universitário.

**Objetivo nº. 4** – Fomentar a produção acadêmica do corpo docente;



**Ações:**

1. aumentar a produção científica através da reavaliação dos programas de pesquisa e de iniciação científica como: PIIC, PIBIC, PROBIC e de outros órgãos de fomento;
2. fomentar a expansão da pesquisa através da captação de recursos de fontes externas de financiamento;
3. ampliar programas de pesquisa aplicada e iniciação científica através de parcerias com empresas privadas;

**Objetivo nº. 5 – Melhorar e expandir as atividades de extensão****Ações:**

1. ampliar a oferta de atividades de extensão para a comunidade externa;
2. melhorar e ampliar a oferta de atividades de extensão para a comunidade acadêmica.

**Objetivo nº. 6 – Manter o valor das mensalidades adequadas ao poder aquisitivo regional sem perder o nível de qualidade do ensino****Ações:**

1. estabelecer programas de redução e controle de custos, objetivando a manutenção e viabilização do ensino.
2. criar procedimentos para acompanhamento do valor das mensalidades praticadas pelos concorrentes;
3. acompanhar a evolução da renda percapita regional do público potencial qualificado.
4. reavaliar e efetivar a equiparação da carga horária dos planos pedagógicos às exigências legais, objetivando readequar as mensalidades.

**Objetivo nº. 7 – Modernizar os sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa da Universidade.**

**Ações:**

1. melhorar a gestão institucional, através do uso de novas ferramentas de apoio a decisões;
2. investir no desenvolvimento ou aquisição de novo sistema de TI.
3. capacitar funcionários técnico-administrativos no uso de recursos de TI com ferramentas atuais de apoio à decisão.
4. promover a capacitação de professores no uso de recursos da TI (tecnologia de Informações) ligado às atividades-fim da Unidade, visando melhorar o desempenho e crescimento dos mesmos.

#### 4.4 QUANTIFICAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Esta fase do trabalho buscou determinar a importância dos objetivos estratégicos e das ações formuladas, observando os pontos fortes e fracos, como também, as ameaças e as oportunidades identificadas através da elaboração do diagnóstico da Instituição.

Segundo Espín, Becker e Vanti (2005), a integração estratégica pode ser contemplada através de modelos, que de forma coerente, relacionam as decisões estratégicas, táticas e operacionais dos objetivos institucionais. Além destes, também incorpora racionalmente nas análises, todos os elementos, eliminando desta forma, as barreiras do qualitativo e quantitativo e, levando em conta as incertezas associadas ao ambiente empresarial atual.

A relação difusa de acordo com Espín, Becker e Vanti (2005), é toda a relação definida entre dois conjuntos cujos elementos possuem certo grau de pertinência. Pertinências como, por exemplo: “o ponto forte X está relacionado com a oportunidade Y”, definem relações difusas com o objetivo de considerar a complexidade estrutural das organizações e sua inserção no ambiente.

Objetivando avaliar o nível de importância dos pontos levantados, das características organizacionais e ambientais, como também dos objetivos e ações estratégicas, elaboraram-se cinco matrizes que estão demonstradas no Anexo II, relacionando todos os elementos, tais como:

- a) Características Organizacionais x Características Ambientais;
- b) Objetivos x Características Organizacionais;
- c) Objetivos x Características Ambientais;
- d) Ações x Objetivos;
- e) Objetivos x Objetivos.

Em cada matriz, para identificar o valor de cada elemento, é necessário responder as seguintes perguntas, segundo Espín e Vanti (2005):

- a) Características Organizacionais x Características Ambientais;

Quanto é certo que a característica "X" da organização junto com a característica "Y" do ambiente, deve ser levada em conta, para escolher as estratégias que condizem à visão da Organização?

- b) Objetivos x Características Organizacionais;

Quanto é certo que a característica da organização "X" é recomendável à implantação do objetivo "A"?

- c) Objetivos x Características Ambientais;

Quanto é certo que a característica ambiental "Y" é recomendável à implantação do objetivo "A"?

- d) Ações x Objetivos;

Quanto é certo que a ação "A" é recomendável para atingir o objetivo "a"?

- e) Objetivos x Objetivos.

Quanto é certo que o objetivo "A" está relacionado ao objetivo "B"?

Para identificar o nível de relacionamento entre os elementos de cada matriz, foi utilizada a escala de Valor da Verdade representada no Quadro 46.

| Valor da Verdade | Categoria                 |
|------------------|---------------------------|
| 0                | FALSO                     |
| 0,1              | quase falso               |
| 0,2              | bastante falso            |
| 0,3              | algo (pouco) falso        |
| 0,4              | mais falso que verdadeiro |
| 0,5              | tão verdadeiro como falso |
| 0,6              | mais verdadeiro que falso |
| 0,7              | algo (pouco) verdadeiro   |
| 0,8              | bastante verdadeiro       |
| 0,9              | quase verdadeiro          |
| 1                | VERDADEIRO                |

**Quadro 46** – Valor da Verdade

**Fonte:** Espín, Becker e Vanti (2005)

A totalidade do pensamento e planejamento estratégico da Instituição, foi categorizada entre Falso [0] e Verdadeiro [1]. O estudo de caso finaliza esta etapa apresentando quatro quadros de resultados, com os seguintes elementos: características da organização, características do ambiente, objetivos e ações estratégicas. Os resultados apresentados nos Quadros 47 a 50 foram a compilação de entrevistas e de cruzamentos processados pelo Sistema *Fuzzy*, que a Instituição deve priorizar, de acordo com as diferentes categorias.

Na identificação do nível de importância dos objetivos e ações estratégicas, foi processado o sistema *fuzzy logic*, baseado em Espín e Vanti (2005), quando obtiveram-se os seguintes resultados:

Para as características organizacionais constantes do Quadro 47, foram apontados como “verdadeiro” [1] sete dos nove pontos fortes relacionados, tais como: a boa avaliação didático-pedagógica; corpo docente e condições de oferta avaliadas pelo MEC; situação financeira estável; marca reconhecida regionalmente; Universidade privada de preferência na região norte e nordeste, como também, sua importância regional. Somente dois pontos fortes obtiveram níveis de verdade inferiores a um [1], sendo o primeiro referente à escolha democrática de seus gestores em todos os níveis da Instituição, com o nível de verdade de [0,577896875] classificando como “tão verdadeiro como falso” e a existência de programas de bolsas de estudos com [0,689691710], considerado “mais verdadeiro que falso”. Considerando as ameaças verdadeiras, tais como a abertura de novas IES públicas ou privadas na região, há pontos fortes como imagem da Instituição e boas

avaliações do MEC, estes, constituem-se em fatores que podem ser explorados para minimizar os efeitos das ameaças citadas.

| <b>Características da organização</b>  |                    |
|--|--------------------|
| <b>Descrição</b>   | <b>Importância</b> |
| <b>Pontos fortes</b>   |                    |
| 1. Boa avaliação dos cursos na organização didático-pedagógica pelas comissões de avaliação das condições de oferta do MEC;                  | 1                  |
| 2. Boa avaliação dos cursos na composição do Corpo docente pela comissão de avaliação das condições de oferta do MEC;                        | 1                  |
| 3. Boa avaliação nas condições das Instalações gerais, biblioteca e laboratórios, pela comissão de avaliação das condições de oferta do MEC; | 1                  |
| 4. Situação financeira estável pelo baixo endividamento e superávit operacional contínuo;  | 1                  |
| 5. Marca Reconhecida Regionalmente;  | 1                  |
| 6. Importância da Universidade para a Região Norte e Nordeste;   | 1                  |
| 8. Universidade Privada de preferência (pesquisa realizada com estudantes da educação básica da região norte e nordeste);                    | 1                  |
| 9. Existência de Programa Especial de Bolsa de Estudos.  | 0,689691710        |
| 7. Escolha dos diretores, chefes de departamento, coordenadores de área de conhecimento e de curso de forma democrática (eleitos);           | 0,577896875        |
| <b>Pontos Fracos</b>   |                    |
| 3. Falta de espaço físico para acomodar novas atividades;  | 1                  |
| 11. Algumas deficiências apresentadas pelos professores na didática metodológica;  | 1                  |
| 9. Recursos Áudios-visuais insuficientes para atender as necessidades de ensino;   | 0,818361000        |
| 8. Necessidade de novos laboratórios de informática aumentando a disponibilidade de computadores;  | 0,796278431        |
| 4. Falta área de convivência como: livraria, restaurante universitário, ampliação de lanchonetes.....  | 0,784606462        |
| 10. Dificuldade em oferecer práticas de ensino em alguns campos profissionais  | 0,776364940        |
| 6. Estacionamento para veículos e motos não atendem à demanda atual;   | 0,755505847        |
| 5. Inexistência de estacionamento interno para ônibus que transportam estudantes para Universidade;  | 0,733043048        |
| 7. Necessidade de maiores áreas cobertas em ambiente externo;  | 0,708400508        |
| 1. Inexistência de sistema de acompanhamento de egressos;  | 0,706365138        |
| 2. Sistema de informações incompleto, necessitando novo redimensionamento;   | 0,626874129        |

**Quadro 47** – Resultados gerados pelo Sistema *Fuzzy* definindo a importância das Características Organizacionais

Analisando o nível de importância dos pontos fracos levantados, observa-se que dos onze pontos, somente dois são considerados “verdadeiros”, tais como: falta de espaço físico para acomodar novas atividades e algumas deficiências apresentadas por professores relativos a questões didático-metodológicas. Entre os

pontos fracos e de menor nível de importância com [0,626874129], encontrou-se, o de sistema de informações incompleto classificado como “mais verdadeiro que falso”. Como “algo (pouco) verdadeiro” com variações de [0,706365138] a [0,796278431], foram classificados sete pontos, pela ordem ascendente de importância: inexistência de sistema de acompanhamento de egressos, necessidade de maiores áreas cobertas em ambiente externo, a inexistência de estacionamentos para ônibus, veículos e motos em razão da demanda atual, dificuldade em oferecer práticas de ensino em alguns campos profissionais, falta de área de convivência e necessidade de novos laboratórios de informática. Outro ponto classificado como “bastante verdadeiro”, com [0,818361000], refere-se a recursos áudio-visuais insuficientes para atender às necessidades de ensino. Estes pontos fracos podem se minimizados através de ações específicas de maiores investimentos em qualificação do quadro docente, em razão de algumas deficiências didático-pedagógicas, que requerem aperfeiçoamentos específicos e, em infra-estrutura objetivando melhorias de pontos identificados como deficientes, importantes para melhoria espacial do ambiente.

Analisando o Quadro 48 que apresenta as características ambientais, constatou-se, que quatro elementos são “verdadeiro”, denotando nível de importância máxima [1], que devem ser monitorados por constituírem ameaças. Os elementos que foram classificados como verdadeiros são os que seguem: concorrência de outras instituições de ensino privada e pública na região, redução do poder aquisitivo, através da estagnação da economia regional e redução do público potencial qualificado (renda). Com [0,702925941] de importância o elemento - dificuldade de acesso dos alunos que residem no interior do município -, na opinião dos entrevistados é, “algo (pouco) verdadeiro”, depreendeu-se, assim que este fator não é determinante para se atingir os objetivos propostos. Três, outros, elementos caracterizados como ameaças, estão classificados entre [0,686477720 a 0,694624748], de importância e são os que seguem: redução de financiamento estudantil como política pública de Ensino Superior; perda dos benefícios de filantropia; aumento dos entraves burocráticos, na opinião dos entrevistados, é “mais verdadeiro que falso”. Constata-se que, quase a totalidade dos elementos, são importantes, e constituem-se em ameaças para a instituição, sendo assim necessário, o monitoramento dos mesmos.

| <b>Características do Ambiente</b>  |                    |
|---|--------------------|
| <b>Descrição</b>  | <b>Importância</b> |
| <b>Oportunidades</b>  |                    |
| 1. Potencial para ofertar novos cursos de graduação que apresentam maiores demandas regionais.  | 1                  |
| 2. Potencial para ampliar as vagas em cursos de maior demanda.  | 1                  |
| 4. Potencial para ampliar oferta de cursos de pós-graduação lato senso.   | 1                  |
| 5. Potencial para ampliar a oferta de atividades de extensão.   | 1                  |
| 7. Potencial em ampliar as parcerias em pesquisa aplicada com empresas, através do Pólo de Modernização Tecnológico.  | 1                  |
| 3. Potencial para ofertar <i>stricto sensu</i> em educação ambiental.   | 0,772899384        |
| 6. Potencial para ampliar a oferta de serviços à comunidade empresarial e governamental nas diversas áreas de conhecimento em razão da boa imagem pública.  | 0,762458067        |
| <b>Ameaças</b>  |                    |
| 1. Concorrência de outras instituições de ensino, no mercado local e regional, através da oferta de novas vagas, principalmente em cursos de maior demanda e baixos investimentos em infra-estrutura. | 1                  |
| 2. Instalação de nova IES estatal na região.  | 1                  |
| 3. Redução do poder aquisitivo, através da estagnação da economia regional.   | 1                  |
| 5. Redução do público potencial qualificado (renda).  | 1                  |
| 7. Dificuldade de acesso dos alunos residentes no interior em razão das rodovias precárias ou não pavimentadas.   | 0,702925941        |
| 8. Perda dos benefícios da filantropia.   | 0,694624748        |
| 4. Aumento dos entraves burocráticos, com prejuízo à flexibilidade e à agilidade das atividades acadêmicas.   | 0,694391744        |
| 6. Redução de oferta de financiamento estudantil como política pública de Ensino Superior.  | 0,686477720        |

**Quadro 48** – Resultados gerados pelo Sistema *Fuzzy* definindo a importância das Características Ambientais

Prosseguindo com a análise das características ambientais, constatou-se que cinco elementos apresentaram importância equivalente a [1], como “verdadeiro” e caracterizam oportunidades mercadológicas importantes para que a Instituição atinja seus objetivos. Os elementos que caracterizam oportunidades são: potencial para ofertar novos cursos; potencial para ofertar novas vagas para cursos existentes; potencial para cursos de pós-graduação e de extensão e potencial para ampliar a pesquisa aplicada, em parcerias com para com empresas, através do Pólo de Modernização Tecnológica. Somente dois dos sete elementos levantados apresentam importância de [0,772899384] e referem-se ao potencial para ofertar *stricto sensu* em educação ambiental que, de acordo com a opinião dos entrevistados, é “algo (pouco) verdadeiro”, como também o potencial de ampliar as

ofertas de serviço à comunidade empresarial, com nível de importância de [0,762458067]. Pôde-se constatar que, na opinião dos entrevistados, as oportunidades relacionadas revestem-se de importâncias para que a instituição as monitore, objetivando atingir os alvos propostos em busca da realização da missão e visão.

| <b>Objetivos Estratégicos</b>  |                    |
|--|--------------------|
| <b>Descrição</b>   | <b>Importância</b> |
| 1. Promover a melhoria do nível de ensino em todos os níveis da instituição.   | 1                  |
| 2. Promover a expansão do ensino de graduação e Pós-graduação <i>lato sensu e stricto sensu</i> .                    | 1                  |
| 3. Criação de um Centro de Vivência, para atividades culturais, lazer e alimentação.                                 | 1                  |
| 4. Fomentar a produção acadêmica do corpo docente.   | 1                  |
| 5. Melhorar e expandir as atividades de extensão.  | 1                  |
| 6. Manter o valor das mensalidades adequadas ao poder aquisitivo regional sem perder o nível de qualidade do ensino. | 1                  |
| 7. Modernizar os sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa da Instituição.                           | 0,659725007        |

**Quadro 49** – Resultados gerados pelo Sistema *Fuzzy* definindo a importância dos Objetivos Estratégicos

Referente ao Quadro 49, ilustrado com os objetivos estratégicos, seis elementos foram considerados, pelos entrevistados, como verdadeiros com nível de importância máxima [1]. Somente um objetivo estratégico, com nível de importância de [0,659725007], foi considerado como “mais verdadeiro que falso”, que está relacionado à modernização, dos sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa da Instituição. Pode-se considerar, assim, que todos os objetivos estratégicos, são relevantes para que a instituição fortaleça sua missão, como também, busque alcançar o propósito de sua visão que é tornar-se uma instituição reconhecida como uma Universidade de referência, que prima pela criatividade, qualidade e ação solidária. Os objetivos, como se pôde verificar no Quadro 49, estão relacionados à melhoria do nível de ensino em todos os níveis da instituição – ensino, pesquisa e extensão, criação de espaço de vivência buscando a melhoria do ambiente acadêmico, melhorar os instrumentos de tecnologia da informação (TI) e manter competitividade em custos, sem perder a qualidade do ensino.

Para as ações relacionadas no Quadro 50, de acordo com a avaliação dos entrevistados, todas elas direcionam esforços à sua execução, e necessárias para



que os objetivos sejam atingidos. Analisando o Quadro 50, observou-se que o nível de importância máximo [1], encontra-se em, aproximadamente, 60% das ações relacionadas, e são consideradas na categoria como “verdadeiro”: promover revisão curricular para adequar as novas realidades e demandas de mercado; melhorar os instrumentos didático-pedagógicos; continuar o processo de qualificação de docentes; melhorar a infra-estrutura nos pontos que apresentam deficiências, exemplificando: equipamentos didático-pedagógicos; continuar investindo em acervo bibliográfico (livros, base de dados de periódicos); incentivar o quadro docente para aumentar a produção científica através de fontes alternativas de financiamento; estabelecer programas de redução e controle de custo visando melhorar a competitividade e manter as mensalidades compatíveis com a capacidade renda do público de interesse, melhorar o processo de gestão com ferramentas que auxiliem o processo decisório como IT/IS – *Information Technology / Information System* e BI – *Business Intelligence*.

Aproximadamente 40% das ações estratégicas apresentaram-se com índice de verdade, oscilando entre [0,683656898] e [0,826281387], e classificam-se entre as categorias de “mais verdadeiro que falso” a “bastante verdadeiro”. A ação estratégica, classificada com menor índice [0,683656898] pelos entrevistados, foi, melhorar a infra-estrutura física através da criação do centro de vivência, consideraram a ação “mais verdadeira que falsa”, não sendo, no entanto, classificada como prioritária para o planejamento estratégico.

| <b>Ações Estratégicas</b>   |                    |
|---|--------------------|
| <b>Descrição</b>  | <b>Importância</b> |
| 1.1. Promover a revisão e acompanhamento curricular através da readequação dos projetos pedagógicos, visando a excelência do ensino.                                    | 1                  |
| 1.2. Melhorar o conhecimento do aluno através da busca de novos instrumentos didático-pedagógicos.  | 1                  |
| 1.4. Qualificar docentes através de reavaliação das demandas das áreas de interesse e incentivos.   | 1                  |
| 1.6. Melhorar a oferta de equipamentos de apoio didático-pedagógico (áudio-visual).   | 1                  |
| 1.8. Disponibilizar recursos para manter atualizado o acervo de acordo com as necessidades de cada curso.   | 1                  |
| 2.4 Implantar doutorado em Engenharia de Alimentos.   | 1                  |
| 4.1. Aumentar a produção científica através da reavaliação dos programas de pesquisa e de iniciação científica como: PIIC, PIBIC, PROBIC e de outros órgãos de fomento. | 1                  |
|   | <b>continua...</b> |

| <b>Ações Estratégicas</b>  | <b>...conclusão</b> |
|--|---------------------|
| <b>Descrição</b>   | <b>Importância</b>  |
| 4.2. Fomentar a expansão da pesquisa através da captação de recursos de fontes externas de financiamento.  | 1                   |
| 4.3. Ampliar programas de pesquisa aplicada e iniciação científica através de parcerias com empresas privadas.   | 1                   |
| 5.1. Ampliar a oferta de atividades de extensão para a comunidade externa.   | 1                   |
| 5.2. Melhorar e ampliar a oferta de atividades de extensão para a comunidade acadêmica.  | 1                   |
| 6.1. Estabelecer programas de redução e controle de custos, objetivando a manutenção e viabilização do ensino.   | 1                   |
| 6.2. Criar procedimentos para acompanhamento do valor das mensalidades praticadas pelos concorrentes.  | 1                   |
| 6.4. Reavaliar e efetivar a equiparação da carga horária dos planos pedagógicos com as exigências legais, objetivando readequar as mensalidades.   | 1                   |
| 7.4. Promover a capacitação de professores no uso de recursos da TI (tecnologia de Informações) ligado às atividades-fim da Unidade, visando melhorar o desempenho e crescimento dos mesmos. | 1                   |
| 1.3. Reavaliar a proporcionalidade do quadro docente nos diversos regimes de trabalho (horista/Tempo Parcial/Tempo Integral).  | 0,826281387         |
| 1.5. Expandir a infra-estrutura física (salas de aulas), para suprir as demandas existentes.   | 0,818605992         |
| 1.7. Reduzir a rotatividade do quadro docente visando à consolidação dos cursos existentes.  | 0,806400302         |
| 7.3. Capacitar funcionários técnico-administrativos no uso de recursos de TI com ferramentas atuais de apoio à decisão.  | 0,789767656         |
| 7.1. Melhorar a gestão institucional, através do uso de novas ferramentas de apoio à decisão.  | 0,781813085         |
| 6.3. Acompanhar a evolução da renda per capita regional do público potencial qualificado.  | 0,780278540         |
| 2.3 Implantar mestrado em Ciências Ambientais.   | 0,763345827         |
| 7.2. Investir no desenvolvimento ou aquisição de novo sistema de TI.   | 0,761874504         |
| 2.1. Identificar novas demandas e criar novos cursos de graduação aproveitando as demandas regionais.  | 0,718900220         |
| 3.1. Melhorar a infra-estrutura física através da criação do centro de vivência, abrigando lanchonete, farmácia, banca de revista, bancos, livraria, papelaria e restaurante universitário.  | 0,683656898         |

**Quadro 50** – Resultados gerados pelo Sistema *Fuzzy* definindo a importância das Ações Estratégicas

Avançando com a análise, os entrevistados consideraram como “algo (pouco) verdadeiro”, sete ações, que apresentaram os seguintes índices de importância: identificar novas demandas e criar novos cursos de graduação, com [0,71890022]; identificar novas demandas e ofertas de cursos de pós-graduação *lato sensu*, com [0,747766838]; capacitar funcionários e aparelhar a máquina administrativa com ferramentas de apoio à decisão, com [0,761874504]; implantação de mestrado na área de ciências ambientais, com [0,763345827]; acompanhar efetivamente a

evolução da renda per capital, objetivando adequar a mensalidade à capacidade de pagamento da comunidade regional, com [0,78027854]; melhorar a gestão através do uso de novas ferramentas de apoio ao processo decisório, com [0,781813085] e com, [0,789767656] envolveu a capacitação dos técnico-administrativos no uso de recurso de tecnologia da informação, atualizadas. O último, grupo de ações, está classificada na categoria de “bastante verdadeiro”, e corresponde: a reduzir a rotatividade do quadro de docentes, visando a consolidação dos cursos, com [0,806400302]; expandir a infra-estrutura física, como sala de aulas, objetivando atender às demandas atuais, com [0,818605992] e, para finalizar, reavaliar a proporcionalidade do quadro docente nos diversos regimes de contrato de trabalho, com [0,826281387].

Independentemente de algumas ações, terem sido consideradas, menos relevantes que as demais, confiaram-se como importantes e necessárias para que a Instituição se consolide como Universidade.

Segundo Espín, Becker e Vanti (2005), a utilização de modelos de integração estratégica em organizações, permite ter presente a complexidade estrutural da instituição e sua inserção no ambiente, objetivando estabelecer um plano de ação e definir as suas prioridades de forma coerente com a estratégia organizacional. Através deste modelo de integração estratégica, torna-se mais fácil estabelecer, de forma coerente, as decisões táticas e operacionais ao plano de mudanças organizacional.

A partir da identificação dos objetivos estratégicos mais importantes, como também, das ações relacionadas aos mesmos, torna-se possível, de forma clara e coerente, estabelecer as prioridades essenciais da Instituição para que a mesma possa desenvolver e implementar o seu plano de ação. Segundo Morin (2003), a ação é estratégica e a estratégia permite, a partir de uma certa decisão inicial, encarar um certo número de cenários para a ação, cenários que poderão ser modificados de acordo com as informações e dos imprevistos que chegarão no andamento da ação. Através deste plano, então, construir metas e indicadores de desempenho, objetivando acompanhar se as decisões estratégicas estão surtindo o efeito desejado.

## 4.5 QUANTIFICAÇÃO DO PLANO REFERENTE À ÊNFASE DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Nesta seção, elaborou-se uma análise direcionada à ênfase deste estudo, a qual, está relacionada à perspectiva da aprendizagem e crescimento. No quadro 51, estão listados os elementos que caracterizam a organização, associados à dimensão da aprendizagem e crescimento do *Balanced Scorecard*. Foram identificados nove pontos fortes da Instituição e, destes, somente três correlacionam-se à perspectiva em análise, sendo dois, em nível de importância máxima [1], relacionados às avaliações do MEC. O elemento, escolha da estrutura diretiva em todos os níveis de forma democrática (eleitos), com nível de importância [0,577896875] correspondendo “tão verdadeiro como falso”, percebeu-se que, pela opinião dos entrevistados, não se constituem num item fundamental, quanto à conquista dos objetivos, por parte da Instituição.

| <b>Características da organização</b>  |                    |
|--|--------------------|
| <b>Descrição</b>   | <b>Importância</b> |
| <b>Pontos fortes</b>   |                    |
| 1. Boa avaliação dos cursos na organização didático-pedagógica pelas comissões de avaliação das condições de oferta do MEC;        | 1                  |
| 2. Boa avaliação dos cursos na composição do Corpo docente pela comissão de avaliação das condições de oferta do MEC;              | 1                  |
| 7. Escolha dos diretores, chefes de departamento, coordenadores de área de conhecimento e de curso de forma democrática (eleitos); | 0,577896875        |
| <b>Pontos Fracos</b>   |                    |
| 11. Algumas deficiências apresentadas pelos professores na didática metodológica;  | 1                  |
| 10. Dificuldade em oferecer práticas de ensino em alguns campos profissionais  | 0,776364940        |
| 2. Sistema de informações incompleto, necessitando novo redimensionamento;   | 0,626874129        |

**Quadro 51** – Resultados gerados pelo Sistema *Fuzzy* definindo a importância das Características Organizacionais na ênfase em estudo

Os pontos fracos, foram identificados em número de dez, sendo que destes, somente três elementos estão associados à ênfase, dos quais, um foi considerado como verdadeiro [1], e está relacionado às deficiências apresentadas pelos

professores na didática metodológica, e, outros dois elementos, apresentaram nível de importância diferente de [1]: o primeiro com [0,77626494], “algo (pouco) verdadeiro”, relacionado a dificuldades de oferta de prática de ensino em alguns campos profissionais, e o último elemento, identificado como fraqueza da instituição, refere-se ao sistema de informações incompleto, com nível de importância de [0,626874129], representando “mais verdadeiro do que falso”.

Dando seqüência à análise, dos sete objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição, somente três estão relacionados à perspectiva da aprendizagem e crescimento. Entretanto, os dois primeiros objetivos listados no Quadro 52, apresentaram nível de importância [1] “verdadeiro”, que estão associados à melhoria do ensino em todos os níveis, o qual requer investimentos na capacitação de recursos humanos e, o segundo, remete ao fomento da produção acadêmica do corpo docente; o terceiro e último objetivo, apresentou nível de importância de [0,659725007], considerado como: “mais verdadeiro do que falso”, e está, relacionado à modernização dos sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa. Pela avaliação dos entrevistados, este último objetivo tem importância relativa, para que a Instituição possa cumprir com sua visão: ser reconhecida como uma Universidade de referência que prima pela criatividade, qualidade e ação solidária.

| <b>Objetivos Estratégicos</b>  |                    |
|--|--------------------|
| <b>Descrição</b>   | <b>Importância</b> |
| 1. Promover a melhoria do nível de ensino em todos os níveis da instituição.               | 1                  |
| 4. Fomentar a produção acadêmica do corpo docente.   | 1                  |
| 7. Modernizar os sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa da Instituição. | 0,659725007        |

**Quadro 52** – Resultados gerados pelo Sistema *Fuzzy* definindo a importância dos Objetivos Estratégicos na ênfase em estudo

Analisando o Quadro 53, o qual relaciona as ações estratégicas ligadas à perspectiva da aprendizagem e crescimento, constou-se que das 25 ações, treze estão ligadas à ênfase em estudo, correspondendo a 52% das ações propostas. Entre estas treze ações, oito, foram consideradas pelos entrevistados, como “verdadeiro” ou nível de importância máxima [1], fator necessário para que a Instituição possa atingir os objetivos propostos. Dentre estas, relacionaram-se:

promover a revisão e acompanhamento curricular; melhorar o conhecimento do aluno; qualificar os docentes; aumentar a produção científica; fomentar a expansão da pesquisa; reavaliar a carga horária dos planos pedagógicos; promover a capacitação dos professores no uso de recurso de TI.

| <b>Ações Estratégicas</b>   |                    |
|---|--------------------|
| <b>Descrição</b>  | <b>Importância</b> |
| 1.1. Promover a revisão e acompanhamento curricular através da readequação dos projetos pedagógicos, visando a excelência do ensino.  | 1                  |
| 1.2. Melhorar o conhecimento do aluno através da busca de novos instrumentos didático-pedagógicos.  | 1                  |
| 1.4. Qualificar docentes através de reavaliação das demandas das áreas de interesse e incentivos.   | 1                  |
| 4.1. Aumentar a produção científica através da reavaliação dos programas de pesquisa e de iniciação científica como: PIIC, PIBIC, PROBIC e de outros órgãos de fomento.                     | 1                  |
| 4.2. Fomentar a expansão da pesquisa através da captação de recursos de fontes externas de financiamento.   | 1                  |
| 4.3. Ampliar programas de pesquisa aplicada e iniciação científica através de parcerias com empresas privadas.  | 1                  |
| 6.4. Reavaliar e efetivar a equiparação da carga horária dos planos pedagógicos com as exigências legais, objetivando readequar as mensalidades.  | 1                  |
| 7.4. Promover a capacitação de professores no uso de recursos da TI (tecnologia da Informação) ligado às atividades-fim da Unidade, visando melhorar o desempenho e crescimento dos mesmos. | 1                  |
| 1.3. Reavaliar a proporcionalidade do quadro docente nos diversos regimes de trabalho (horista/Tempo Parcial/Tempo Integral).   | 0,826281387        |
| 1.7. Reduzir a rotatividade do quadro docente visando à consolidação dos cursos existentes.   | 0,806400302        |
| 7.3. Capacitar funcionários técnico-administrativos no uso de recursos de TI com ferramentas atuais de apoio à decisão.   | 0,789767656        |
| 7.1. Melhorar a gestão institucional, através do uso de novas ferramentas de apoio à decisão.   | 0,781813085        |
| 7.2. Investir no desenvolvimento ou aquisição de novo sistema de TI.  | 0,761874504        |

**Quadro 53** – Resultados gerados pelo Sistema *Fuzzy* definindo a importância das Ações Estratégicas na ênfase em estudo

Continuando a análise do Quadro 53, cinco ações não foram classificadas com nível de importância máxima [1]. Duas ações estratégicas foram consideradas como “bastante verdadeiro”, com nível de importância de [0,826281387] e referem-se a reavaliar a proporcionalidade do quadro docente nos diversos regimes de trabalho e outra com [0,806400302] relativa à redução da rotatividade do quadro docente, visando a consolidação dos cursos. Outras três ações foram classificadas como “algo (pouco) verdadeiro”: com nível de importância de [0,787967656]

correspondendo à capacitação dos funcionários técnico-administrativos; com [0,781813085] referindo-se à melhoria da gestão através do uso de ferramentas de apoio a decisão; e [0,761874504] relacionada ao investimento em desenvolvimento ou aquisição de novo sistema de TI.

Apesar de algumas ações não apresentarem nível de importância plena, mesmo assim, pela sua classificação, podem ser consideradas relevantes para que os objetivos da Instituição possam ser alcançados.

#### 4.6 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho sempre estão ligados a uma meta ou padrão e devem ser expressos de maneira que possam ser facilmente entendidos por todos aqueles que dele necessitam, para a tomada de decisões. É importante frisar que as medidas utilizadas para que os objetivos possam ser alcançados, estejam conectados às diferentes perspectivas, mostrando de forma lógica e convincente, como os esforços desenvolvidos contribuirão para o sucesso do plano.

Os indicadores elaborados são decorrentes de análise detalhada e criteriosa dos objetivos da Instituição e poderiam ser utilizados para avaliar e monitorar a estratégia da organização.

Para a elaboração dos indicadores de desempenho foram expandidos os macro-objetivos às quatro perspectivas pois, inicialmente, definiram-se cinco temas estratégicos a serem considerados essenciais: promover a excelência do ensino, pesquisa e extensão; melhorar o valor para o cliente; aumentar a receita, reduzir a estrutura de custos e, desenvolver o capital humano, da informação e organizacional.

A partir destes cinco temas estratégicos, elaboraram-se sete macro-objetivos estratégicos, balizadores na identificação das ações necessárias em atender às demandas do ambiente interno e externo da Instituição, buscando, desta forma, a sua sustentabilidade. De posse destes macro-objetivos, foram desdobrados em objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Em cada objetivo estratégico listados nos Quadros 55 a 58, antecedeu um código correlacionado com a perspectiva e a seqüência de objetivos, como exemplo: F1 – [F] é a Perspectiva Financeira e [1] o primeiro objetivo estratégico; CO3 – [CO] é a Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento, relacionado ao alinhamento do Capital Organizacional e [3] é o terceiro objetivo estratégico do Capital Organizacional.

Para facilitar o entendimento, das relações existentes, entre as ações e objetivos estratégicos, criou-se o Quadro 54, demonstrativo em que se pode visualizar, com mais clareza, tais relacionamentos.

| <b>Ações Estratégicas</b>  | <b>Identificação</b> |
|--|----------------------|
| 1.1. Promover a revisão e acompanhamento curricular através da readequação dos projetos pedagógicos, visando a excelência do ensino.   | P11; P42             |
| 1.2. Melhorar o conhecimento do aluno através da busca de novos instrumentos didático-pedagógicos.   | C5                   |
| 1.3. Reavaliar a proporcionalidade do quadro docente nos diversos regimes de trabalho (horista/Tempo Parcial/Tempo Integral).  | P42                  |
| 1.4. Qualificar docentes através de reavaliação das demandas das áreas de interesse e incentivos.  | CH1                  |
| 1.5. Expandir a infra-estrutura física (salas de aulas), para suprir as demandas existentes.   | P42; P43; CH5        |
| 1.6. Melhorar a oferta de equipamentos de apoio didático-pedagógico (áudio-visual).  | C6                   |
| 1.7. Reduzir a rotatividade do quadro docente visando à consolidação dos cursos existentes.  | CH7; CH8; CH3        |
| 1.8. Disponibilizar recursos para manter atualizado o acervo de acordo com as necessidades de cada curso.  | P42                  |
| 2.1. Identificar novas demandas e criar novos cursos de graduação aproveitando as demandas regionais.  | F1; P11; P32         |
| 2.2. Identificar novas demandas e ofertar novos cursos de pós-graduação lato sensu atendendo as demandas regionais.  | P33; C1              |
| 2.3 Implantar mestrado em Ciências Ambientais.   | P33                  |
| 2.4 Implantar doutorado em Engenharia de Alimentos.  | P33                  |
| 3.1. Melhorar a infra-estrutura física através da criação do centro de vivência, abrigando lanchonete, farmácia, banca de revista, bancos,, livraria, papelaria e restaurante universitário. | C6                   |
| 4.1. Aumentar a produção científica através da reavaliação dos programas de pesquisa e de iniciação científica como: PIIC, PIBIC, PROBIC e de outros órgãos de fomento.                      | CH4                  |
| 4.2. Fomentar a expansão da pesquisa através captação de recursos de fontes externas de financiamento.   | P31                  |
| 4.3. Ampliar programas de pesquisa aplicada e iniciação científica através de parcerias com empresas privadas.   | P13                  |
| 5.1. Ampliar a oferta de atividades de extensão para a comunidade externa.   | C3; P21              |
| 5.2. Melhorar e ampliar a oferta de atividades de extensão para a comunidade acadêmica.  | P22                  |
| <b>Continuação...</b>  |                      |



| Ações Estratégicas   | ...conclusão | Identificação      |
|--|--------------|--------------------|
| 6.1. Estabelecer programas de redução e controle de custos, objetivando a manutenção e viabilização do ensino.   |              | F3; F4; C4; P41    |
| 6.2. Criar procedimentos para acompanhamento do valor das mensalidades praticadas pelos concorrentes.  |              | F2                 |
| 6.3. Acompanhar a evolução da renda percapita regional do público potencial qualificado.   |              | F2                 |
| 6.4. Reavaliar e efetivar a equiparação da carga horária dos planos pedagógicos com as exigências legais, objetivando readequar as mensalidades.   |              | P42                |
| 7.1. Melhorar a gestão institucional, através do uso de novas ferramentas de apoio à decisão.  |              | CH1; CH2; CO1; CO5 |
| 7.2. Capacitar funcionários e aparelhar à máquina administrativa com ferramentas atuais de apoio à decisão.  |              | CH1                |
| 7.3. Capacitar funcionários técnico-administrativos no uso de recursos de TI com ferramentas atuais de apoio à decisão.  |              | C2; CH2; CH6       |
| 7.4. Promover a capacitação de professores no uso de recursos da TI (tecnologia da Informação) ligado às atividades-fim da Unidade visando melhorar o desempenho e crescimento dos mesmos. |              | CH5; CH6           |

**Quadro 54** - Demonstrativo do relacionamento dos objetivos e ações estratégicas nas quatro dimensões do *Balanced Scorecard*

Na Perspectiva Financeira, foram identificados quatro objetivos estratégicos importantes para gerar valor econômico sustentável, constituindo-se, este, no ápice da estrutura, pois de nada adianta ser uma instituição de ensino, com característica comunitária e filantrópica, se de suas atividades principais – ensino, pesquisa e extensão, como das acessórias – serviços à comunidade interna e externa, não forem auto-sustentáveis. A sua sobrevivência, como qualquer atividade da iniciativa privada, mesmo sendo de características comunitárias, exercendo uma função pública não estatal, depende diretamente da sua capacidade de gerar receitas, objetivando cobrir seu custeio e, além deste, gerar superávit, viabilizado dos investimentos necessários para criar as competências essenciais que determinarão a sua permanência, num mercado cada vez mais competitivo.

Destes quatro objetivos estratégicos conforme Quadro 55, foram elaborados indicadores que permitissem medir os objetivos estratégicos, tais como a “evolução da receita em relação ao exercício anterior em %”, a fim de acompanhar a meta estabelecida que, neste caso, estivesse determinada em “crescimento de 6% ao ano”. Para que esta meta fosse atingida, determinaram-se algumas ações ou iniciativas, tais como: “criar novas fontes de receitas”, através da criação de novas vagas, cursos, serviços e atividades de extensão.

Na Perspectiva dos Clientes, foram identificados seis objetivos estratégicos que estão relacionados à imagem da instituição (marca), aos serviços prestados e às parcerias com outras organizações, tanto da iniciativa privada como pública e, relativo aos atributos dos serviços que envolvem os preços dos produtos e serviços, como também a qualidade dos mesmos.

No Quadro 56, estão relacionados os objetivos estratégicos elaborados para a perspectiva dos clientes. Como exemplo, o primeiro relaciona-se à imagem da instituição, “Aumentar a inserção da Marca em outras regiões”, que para monitorar a inserção, criou-se o indicador, “% sobre o investimento total em propaganda” e como meta, “aumentar em 20% os investimentos em mídia para a divulgação da marca”; como iniciativa a instituição deverá elaborar um plano de marketing objetivando ampliar a penetração da marca em outras regiões.

Outro objetivo importante, nesta mesma perspectiva, está relacionado ao nível de satisfação dos alunos em relação ao ensino. Para este objetivo foi elaborado um indicador que mede o “% de clientes Plenamente Satisfeitos mais os Satisfeitos, com o ensino da Instituição” e, estabeleceu-se como meta, “aumentar para 85% o número de alunos Plenamente Satisfeitos mais os Satisfeitos com o ensino na Instituição”, para que esta meta seja cumprida, determinou-se como iniciativa, “melhorar o desempenho didático-pedagógico do docente através de cursos de aperfeiçoamento”.

Na perspectiva dos Processos Internos, identificaram-se treze objetivos estratégicos que estão relacionados à gestão dos clientes que envolvem a conquista, retenção e crescimento de clientes. Os objetivos vinculados aos aspectos regulatórios e sociais, estão relacionado à comunidade e ao meio ambiente. Os objetivos estratégicos que tratam da inovação, estão relacionados à necessidade de identificar as oportunidades de negócios como também ao lançamento de novos serviços. E, para finalizar esta perspectiva dos processos internos, envolve a gestão operacional que relaciona-se aos objetivos para tratar da redução de custos, a melhoria da qualidade e a utilização de ativos.

No Quadro 57, podem-se identificar todos os objetivos, indicadores, metas e iniciativas relativas à perspectiva dos processos internos. Para exemplificar um dos objetivos que trata da gestão do cliente e envolve a conquista, definiu-se como objetivo “Conquista de novos clientes” e o seu indicador foi definido como “taxa de resposta dos clientes as campanhas de serviços educacionais” e se estabeleceu

como meta “Elevar a taxa de adesão (matrículas-contrato) em 5% até 2007” e a iniciativa, constitui-se, em monitorar as campanhas de divulgação dos novos serviços educacionais, para que a meta seja atingida com sucesso.

Na Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento, foram listados onze objetivos estratégicos, relacionados ao capital humano, envolvendo questões relativas às habilidades, ao conhecimento e valores dos docentes e técnico-administrativos. Os relacionados ao Capital da Informação, envolveram as aplicações transacionais de infra-estrutura tecnológica. E, finalmente, o Capital Organizacional envolvendo objetivos relacionados à cultura, à liderança e ao trabalho em equipe.

No Quadro 58, podem-se identificar todos os objetivos, indicadores, metas e iniciativas relativas à perspectiva da aprendizagem e crescimento. Para exemplificar um dos objetivos que trata do capital humano envolve habilidades e conhecimento, definiu-se como objetivo “Investir na formação de professores” e o seu indicador foi definido como “% de investimentos sobre a receita total”. Estabeleceu-se, como meta, “aplicar 1,5% da receita total na qualificação de professores” e a iniciativa é manter acompanhamento semestral dos investimentos na formação de professores, para que a meta seja atingida como sucesso.

| <b>Perspectiva Financeira</b>   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Temas Estratégicos – Aumentar a Receita (ampliar o mix de produtos e serviços) e Reduzir a Estrutura de Custos</b> |   |   |   |
| <b>Objetivos Estratégicos</b>   | <b>Medidas ou Indicadores</b>   | <b>Metas</b>  | <b>Iniciativas</b>  |
| F1 <sup>1</sup> - Aumentar oportunidades de Receita.  | Evolução da Receita em relação ao exercício anterior (%)                          | Crescimento de 6% ao ano.   | Criar novas fontes de receitas, através da identificação de novas demandas regionais para novas vagas, cursos, extensão, serviços.  |
| F2 – Aumentar o Valor para os Clientes.   | Quadro comparativo do valor das mensalidades entre as instituições concorrentes   | Manter o valor das mensalidades em no máximo 90% das Universidades com mesmo nível de qualidade.                  | Manter o valor das mensalidades compatíveis com a qualidade de ensino oferecida.<br>Monitorar anualmente o valor das mensalidades das Universidades e Faculdades nas regiões próximas a URI – Campus de Erechim |
| F3 - Melhorar a utilização de ativos.   | Utilização de salas de aula e laboratórios (%)<br>Ocupação de vagas por curso (%) | Manter índice mínimo de 80% de ocupação média por curso.<br>Manter um índice mínimo de 80% de ocupação por curso. | Monitorar semestralmente o ingresso e a evasão de alunos.<br>Monitorar semestralmente a relação de alunos matriculados x vagas existentes no curso.   |
| F4 – Melhorar a estrutura de custos   | Margem operacional (%)  | Obter no mínimo 10% de margem operacional anual   | Estabelecer programas de redução e controle de custos, objetivando a manutenção e viabilização do ensino. Monitorar mensalmente a evolução dos custos.  |

**Quadro 55** – Detalhamento do *Balanced Scorecard* para a Perspectiva Financeira da URI- Campus de Erechim  
**Fonte:** Modelo Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

<sup>1</sup> A sigla “F” que antecede os objetivos estratégicos identifica, a perspectiva Financeira

| Perspectiva dos Clientes   |   |   |  |
|--|---|---|--|
| Tema Estratégico – Melhorar o Valor para o Cliente.                            |   |   |  |
| Objetivos Estratégicos   | Medidas ou Indicadores  | Metas   | Iniciativas  |
| C1 <sup>2</sup> - Aumentar a Inserção da Marca em outras regiões               | % sobre o investimento total em propaganda.   | Aumentar em 20% os investimentos em mídia para divulgação da marca.                             | Elaborar um plano de marketing objetivando aumentar a penetração da marca em outras regiões.   |
| C2 - Aumentar a satisfação dos alunos em relação aos serviços de apoio         | % de alunos Plenamente Satisfeitos+ Satisfeitos com os serviços de apoio da Instituição.        | Elevar para 80% o nível de alunos satisfeitos com os serviços de apoio até o final de 2007.     | Elaborar programa de treinamento em Relações Humanas (atendimentos aos alunos) no quadro técnico-administrativo.   |
| C3 - Melhorar o nível de satisfação dos serviços prestados junto à comunidade. | % de clientes plenamente satisfeitos + satisfeitos com os serviços oferecidos pela instituição. | Aumentar para 80% o nível de satisfação dos clientes com os serviços não acadêmicos oferecidos. | Manter acompanhamento anual, através de aplicação de questionários objetivando medir o nível de satisfação da comunidade com os serviços oferecidos.   |
| C4 - Aumentar a Retenção dos Alunos.   | % de retenção dos alunos.   | Reter 95% dos alunos matriculados no início do período letivo.                                  | Monitorar e identificar os motivos dos cancelamentos e trancamentos das matrículas.  |
| C5 - Aumentar a satisfação dos alunos em relação ao ensino.                    | % de clientes Plenamente satisfeitos + Satisfeitos com o ensino na Instituição                  | Elevar para 85% o nível de satisfação dos alunos com o seu curso até o final de 2007.           | Melhorar o conhecimento do aluno através da busca de novos instrumentos didático-pedagógico do docente através da participação em cursos, palestras e seminários. Monitorar através da Avaliação Institucional o nível de satisfação por disciplina e curso. |
| C6 - Aumentar a satisfação dos alunos em relação à Infra-estrutura.            | % de alunos Plenamente Satisfeitos+ Satisfeitos com a infra-estrutura da Instituição.           | Elevar para 80% o nível de alunos satisfeitos com a infra-estrutura até o final de 2007.        | Melhorar a oferta de equipamentos de apoio didático-pedagógico, implementando as demandas sugeridas pelos alunos, identificadas na Avaliação Institucional. Criação de um centro de vivência.  |

**Quadro 56** – Detalhamento do *Balanced Scorecard* para a Perspectiva do Cliente da URI- Campus de Erechim

**Fonte:** Modelo Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

<sup>2</sup> A sigla “C” que antecede os objetivos estratégicos identifica a perspectiva do Cliente.

| <b>Perspectiva dos Processos Internos</b>   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Tema Estratégico – Promover a Excelência no Ensino, Pesquisa e Extensão.</b>                     |  |  |   |
| <b>Objetivos Estratégicos</b>   | <b>Medidas ou Indicadores</b>  | <b>Metas</b>   | <b>Iniciativas</b>  |
| P11 <sup>3</sup> – Processo de conquista de novos alunos  | Taxa de respostas dos clientes às campanhas de serviços educacionais.  | Elevar a taxa de adesão (matrículas) em 5% até 2007.                                       | Monitorar as campanhas de divulgação de novos serviços educacionais.  |
| P12 – Reter clientes através da excelência nos serviços   | % de satisfação dos clientes por serviço prestado                      | Elevar para 80% o nível de clientes satisfeitos com os serviços prestados                  | Monitorar o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados através de avaliações regulares.   |
| P13 – Crescimento através de venda de soluções inovadoras   | Número de novos contratos de parceria com clientes                     | Aumentar em 20% novos contratos de parcerias.  | Implementar cursos de extensão, pós-graduação e pesquisa aplicada, voltados a segmentos específicos no âmbito empresarial.  |
| P21 <sup>4</sup> – Aumentar o relacionamento com a comunidade                                       | Investimento em atividades de extensão                                 | Aumentar em 10% o investimento em atividade de extensão comunitária                        | Implantar novas atividades de extensão para a comunidade regional.  |
| P22 – Responsabilidade com o Meio Ambiente  | Investimento em programas educativos de preservação ambiental.         | Aumentar em 10% o investimento em programas de educação ambiental.                         | Fomentar o envolvimento de docentes e discentes nos programas de extensão em educação ambiental   |
| P31 <sup>5</sup> – Identificar novas oportunidades através da descoberta de novos produtos/serviços | Número de propostas para novos projetos e sugestões de novos serviços. | Aumentar em 20% o número de novas propostas e/ou sugestões de novos projetos e/ou serviços | Implantar mecanismo de identificação de demandas para novos serviços e projetos de pesquisa em parceria, através da captação de financiamento de fontes externas. |
| P32 - Criar e Oferecer novos cursos de graduação  | Número de novos cursos oferecidos                                      | Implantar um curso novo nos próximos dois anos   | Identificar novas demandas regionais e elaborar análise de viabilidade econômica de cursos de graduação.  |
| <b>Continua...</b>  |  |  |   |

<sup>3</sup> O símbolo “P1” que antecede os objetivos estratégicos identifica a perspectiva dos processos internos voltados a Gestão do Cliente.

<sup>4</sup> O símbolo “P2” que antecede os objetivos estratégicos identifica a perspectiva dos processos internos voltados aos marcos Regulatórios e Sociais.

<sup>5</sup> O símbolo “P3” que antecede os objetivos estratégicos identifica a perspectiva dos processos internos voltados a Inovação.

| Perspectiva dos Processos Internos                                       |  |  | ...conclusão  |
|--|--|--|---|
| Tema Estratégico – Promover a Excelência no Ensino, Pesquisa e Extensão. |  |  |   |
| Objetivos Estratégicos   | Medidas ou Indicadores                                 | Metas  | Iniciativas   |
| P33 - Criar e Oferecer novos cursos de Pós-graduação                     | Número de novos cursos oferecidos e implantados        | Aumentar a oferta de novos cursos de pós-graduação em 20% até 2007. Implantar mestrado em Ciências Ambientais até 2008 e doutorado em Engenharia de Alimentos até 2010 | Identificar novas demandas regionais e elaborar projetos dos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> . Criar condições para implantação dos dois cursos de <i>stricto sensu</i> . |
| P41 <sup>6</sup> - Identificar os custos de cada Unidade de negócio      | Custo percapita (aluno/curso)                          | Reduzir o custo per capita por curso em 5% até o final de 2007.  | Concluir o desenvolvimento de programas para apuração do custo por atividade (ensino e apoio)   |
| P42 - Melhorar a Avaliação Institucional.                                | Conceito avaliação do MEC sobre corpo docente.         | Manter no mínimo conceito “B” (Bom).   | Reavaliar a proporcionalidade do quadro docente, nos diversos regimes de trabalho, melhorando a relação de professores com titulação de mestres e doutores em tempo integral.       |
| P42 - Melhorar a Avaliação Institucional.                                | Conceito avaliação do MEC sobre infra-estrutura.       | Manter conceito “MB” (Muito Bom).  | Expandir a infra-estrutura física, para suprir as demandas existentes e manter os investimentos em equipamentos de apoio e biblioteca.  |
| P42 - Melhorar a Avaliação Institucional.                                | Conceito avaliação do MEC sobre projeto pedagógico.    | Manter conceito “MB” (Muito bom).  | Promover a revisão e acompanhamento curricular através da readequação dos projetos pedagógicos, visando a excelência do ensino.   |
| P43 – Manter atualizados os ativos                                       | Investimento em máquinas, equipamentos e benfeitorias. | Manter os níveis atuais de replicação dos investimentos  | Monitorar os investimentos para que a aplicação seja feita em áreas essenciais.   |

**Quadro 57** – Detalhamento do *Balanced Scorecard* para a Perspectiva dos Processos Internos da URI- Campus de Erechim  
**Fonte:** Modelo Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

<sup>6</sup> O símbolo “P4” que antecede os objetivos estratégicos identifica a perspectiva dos processos internos voltados a Gestão Operacional.

| <b>Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento</b>   |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Tema Estratégico – Desenvolver o Capital Humano, da Informação e Organizacional.</b>    |   |  |  |
| <b>Objetivos Estratégicos</b>  | <b>Medidas ou Indicadores</b>   | <b>Metas</b>   | <b>Iniciativas</b>   |
| CH1 <sup>7</sup> - Investir na formação (conhecimento e habilidades) de Professores        | % de investimento sobre a Receita Total   | Aplicar até 1,5% da receita total ao ano em qualificação de professores  | Manter acompanhamento semestral dos investimentos em formação.   |
| CH2 - Investir na formação (conhecimento e habilidades) de Técnico-Administrativos         | % de investimento sobre a Receita Total   | Aplicar até 0,5% da receita total ao ano na qualificação dos técnico-administrativos.  | Manter acompanhamento semestral dos investimentos aplicados e formação.  |
| CH3 - Implantar Plano de Carreira para os Técnico-Administrativos                          | Plano de Carreira do pessoal Técnico-Administrativo   | Implantação até dez 2007   | Montar equipe setorial para estudo e implantação do Plano de Carreira  |
| CH4 – Melhorar o nível da produção científica  | % de crescimento de publicações em revistas indexadas/ano   | Elevar o número de publicações em revistas indexadas em 10% até o final de 2007.   | Fomentar o desenvolvimento de pesquisas principalmente nas áreas de conhecimento de menor produção e reavaliar os programas existentes.    |
| CH5 – Melhorar o nível de qualificação dos professores                                     | % do número de doutores<br>% do número de mestres   | Elevar para 20% o número de doutores e para 50% o número de mestres até o final de 2007.   | Fomentar e incentivar a formação acadêmica dos docentes nas áreas de maiores necessidades  |
| CH6 - Melhora o nível de qualificação dos técnico-administrativos                          | % de Técnico-Administrativos com número de ensino superior<br>% de Técnico-Administrativos com ensino médio | Aumentar para 40% com ensino superior completo e incompleto até o final de 2007<br>Aumentar para 50% com ensino médio completo e incompleto até o final de 2007. | Fomentar e incentivar a formação profissional do Técnico-Administrativos, objetivando melhorar o nível de qualidade dos serviços de apoio. |
| CH7 – Reter os Técnico-Administrativos capacitados e comprometidos com os objetivos da IES | % de rotatividade de Técnico-Administrativos  | Reduzir para 10% a rotatividade de Técnico-Administrativos até o final 2007  | Tabular e analisar as entrevistas de saídas para identificar as causas e a partir destas tomar medidas corretivas.                         |
| CH8 - Reter os Professores capacitados e comprometidos com os objetivos da IES             | % de rotatividade de professores  | Reduzir para 6% a rotatividade dos professores até o final de 2007.  | Tabular e analisar as entrevistas de saídas para identificar as causas e a partir destas tomar medidas corretivas.                         |
|  |   |  | <b>Continua...</b>   |

<sup>7</sup> A sigla “CH” que antecede os objetivos identifica a perspectiva da aprendizagem e crescimento voltados ao Capital Humano.



| Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento   |   |  |  | ...continua |
|---|---|--|--|-------------|
| Objetivos Estratégicos  | Medidas ou Indicadores  | Metas  | Iniciativas  |             |
| CI1 <sup>8</sup> - Melhorar a Infra-Estrutura de Tecnologia da Informação   | % Investimentos em Infra-Estrutura em TI/ Gastos Administrativos                  | Aplicar 1% da receita total até o final de 2007.   | Manter atualizados Sistema operacional, banco de dados, comunicações, segurança, instalações.<br>Ampliar o treinamento em gestão de TI.  |             |
| CI2 - Melhorar as Ferramentas de Aplicações Transacionais   | % Investimento em TI/ Gastos Administrativos                                      | Aumentar o investimento de RH para o desenvolvimento de novas soluções em TI.              | Reavaliar os sistemas existentes e buscar novas alternativas internas ou externas para atender as novas demandas.  |             |
| CO1 <sup>9</sup> – Implementar a consciência da missão, visão e valores da IES                                      | % de professores e técnico-administrativos que tem conhecimento destes propósitos | Aumentar a periodicidade na comunicação entre os gestores e funcionários                   | Fazer chegar aos funcionários através de sistema de comunicação interna os propósitos e ações IES de forma sistemática.  |             |
| CO2 – Investir na formação de Líderes (coordenadores e chefias de setores)  | % de investimento em qualificação para formação específica.                       | Aplicar 20% dos investimentos em formação de funcionários e professores de forma contínua. | Fomentar a participação de coordenadores e chefias de setores em programas de treinamento para formação de lideranças.   |             |
| CO3 – Melhorar o nível de satisfação dos Técnico-Administrativos  | % de Técnico-administrativos plenamente satisfeitos + satisfeitos                 | Aumentar o nível de satisfação para 80% em média.  | Oportunizar encontros periódicos entre a direção e funcionários para melhorar as relações internas.  |             |
| CO4 – Melhorar o nível de satisfação dos professores  | % de professores plenamente satisfeitos + satisfeitos                             | Aumentar o nível de satisfação dos professores para 85% em média.                          | Oportunizar encontros periódicos entre a direção e funcionários para melhorar as relações internas.<br>Melhorar o sistema de comunicação interna (direção -> coordenação -> professores) |             |
| CO5 – Fomentar a participação de todos os técnico-administrativos e professores no compartilhamento do conhecimento | % de indicadores, dados, estatísticas, acessíveis em toda IES.                    | Criar indicadores, dados, estatísticas nas diversas áreas de interesse da IES.             | Disponibilizar aos técnico-administrativos e professores informações exatas e consistentes em toda a IES.  |             |

**Quadro 58** – Detalhamento do *Balanced Scorecard* na Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento da URI- Campus de Erechim

**Fonte:** Modelo Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

<sup>8</sup> A sigla “CI” que antecede os objetivos identifica a perspectiva da aprendizagem e crescimento relativo ao Capital da Informação.

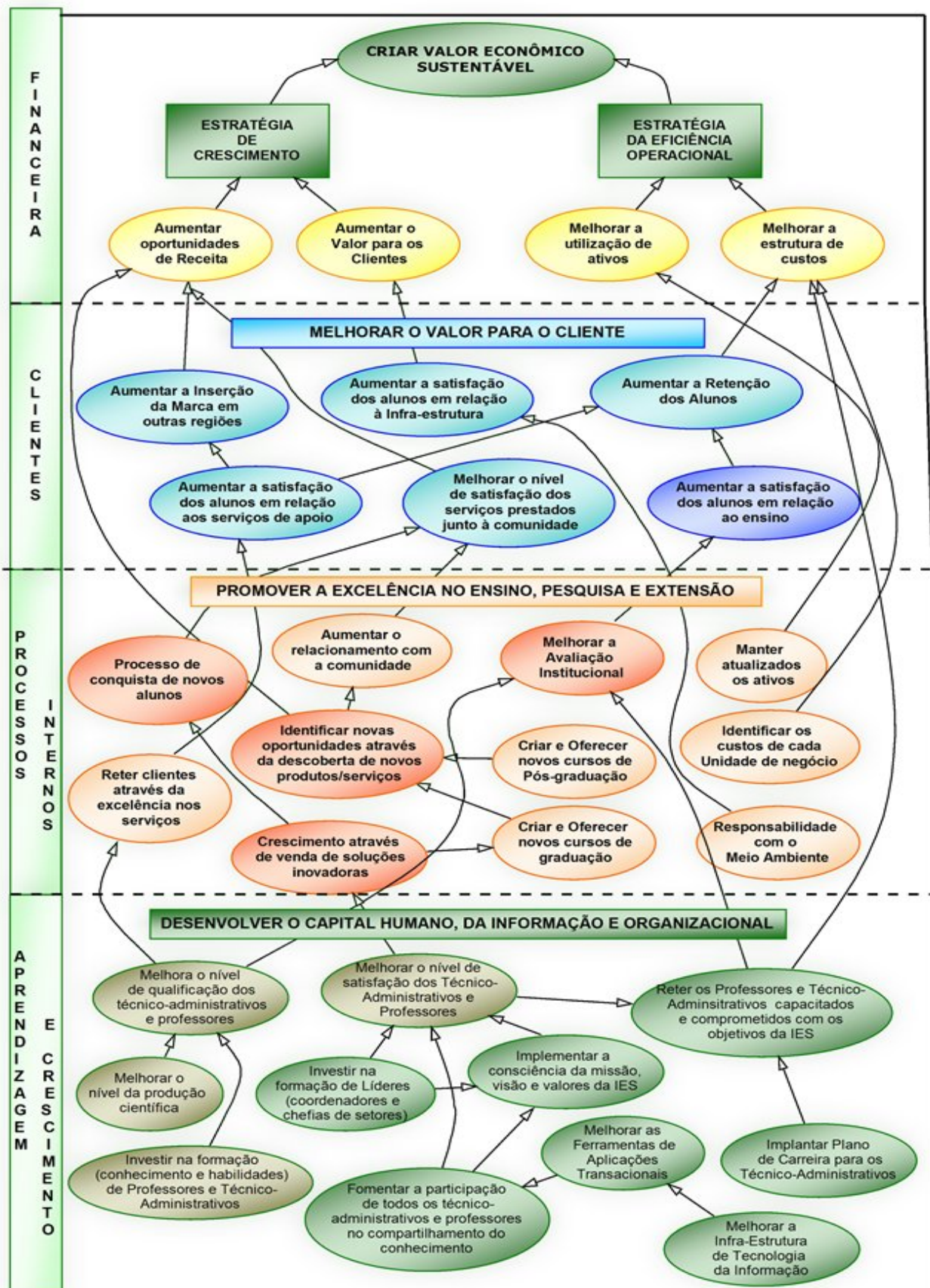
<sup>9</sup> A sigla “CO” que antecede os objetivos identifica a perspectiva da aprendizagem e crescimento relativo ao Capital Organizacional.

## 4.7 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico apresentado na Figura 28 é produto da evolução de uma representação genérica desenvolvido por Norton e Kaplan (2004), que amplia o modelo simplificado das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. O mapa estratégico teve por objetivo, a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia da IES e, é tão importante quanto o BSC, para os gestores visualizarem tais relações. Segundo Norton e Kaplan (2004) o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente para descrever a estratégia, facilitando o gerenciamento dos objetivos e indicadores. Representa, também, uma lista normativa referente aos componentes e aos inter-relacionamentos da estratégia.

A missão da IES é formar pessoal ético e competente, inserido na comunidade regional, capaz de construir conhecimento; promover a cultura, o intercâmbio, a fim de desenvolver a consciência coletiva na busca contínua da valorização e solidariedade humanas. Sua visão é ser reconhecida como uma Universidade de referência que prima pela criatividade, qualidade e ação solidária. Respalhada na missão e visão a IES precisava definir meios para medir o desempenho, além de levantar receitas e gerenciar as despesas buscando, desta forma, a sua sustentabilidade.

Para tanto, estabeleceu-se, como ponto convergente a criação de Valor Econômico Sustentável, alicerçando-se em duas estratégias básicas da perspectiva financeira: sendo a primeira, crescimento e, a segunda, a eficiência operacional. Apontaram-se dois objetivos estratégicos para a estratégia de crescimento: o primeiro relacionado ao aumento das receitas, e o segundo, com o aumento do valor para os clientes. A segunda estratégia, visou, a eficiência operacional, quando esboçaram-se dois objetivos: sendo um, a melhoria na utilização de ativos, e outro, melhorar a estrutura de custos. As estratégias do crescimento e da eficiência operacional, visam criar condições para que a IES, possa gerar valor econômico sustentável, e este, é de fundamental importância, para sobrevivência em ambiente competitivo.



**Figura 28** – Mapa Estratégico da URI – Campus de Erechim com ênfase na Dimensão da Aprendizagem e no Crescimento

Fonte: Resultado da pesquisa adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Na perspectiva dos clientes, buscou-se relacionar os pontos importantes a melhorar o valor para os mesmos. Pontos, estes, vinculados com a imagem da instituição, relacionamentos através de parcerias, aliados à qualidade, ao preço dos produtos e dos serviços ofertados.

A terceira perspectiva, que aborda os processos internos, estabeleceu como tema estratégico, promover a excelência do ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, foram relacionados objetivos e ações que atendessem à gestão dos clientes, envolvendo: a conquista, a retenção e o crescimento; as relações com a comunidade e o meio ambiente; e aspectos ligados à inovação, como: o lançamento de novos produtos e serviços e da gestão operacional. No entanto, foram apresentados, objetivos ligados à redução de custos, melhoria da qualidade e à utilização eficaz dos ativos disponíveis.

Para finalizar o mapa estratégico, o tema definido para a perspectiva da aprendizagem e crescimento, relacionou-se com o desenvolvimento do capital humano, da informação e organizacional. Para o capital humano, foram estabelecidos objetivos estratégicos que envolvessem o desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e valores dos professores e técnico-administrativos da Instituição. O capital da informação envolveu, o desenvolvimento de um portfólio estratégico em tecnologia da informação, foram estabelecidos objetivos estratégicos, abordando-se aspectos relacionados às aplicações transacionais e à infra-estrutura tecnológica. E, para concluir a perspectiva da aprendizagem e crescimento, abordou-se também, a agenda de mudança organizacional, que envolve aspectos ligados à cultura, à liderança, ao alinhamento e ao trabalho em equipe, na Instituição. Para tanto, foram definidos objetivos e ações estratégicas, visando buscar o alinhamento, com o capital humano e da informação e, conseqüentemente, com as outras perspectivas, culminando, em busca do objetivo maior, em que está definido no topo do mapa estratégico.

Os Objetivos estratégicos com maior importância calculados, vinculados à dimensão de Recursos Humanos estão em destaque (cores mais sólidas) no mapa estratégico da figura 28.

## 5 CONCLUSÕES

Este capítulo estabelece as conclusões e as considerações finais referentes ao tema e objetivos deste trabalho, como também algumas recomendações para trabalhos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal a proposição de construção e validação de um mapa estratégico com ênfase na perspectiva da aprendizagem e crescimento aplicada em uma unidade de uma IES privada, com característica comunitária, tendo como base o BSC e contemplando as suas quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, da aprendizagem e crescimento. Para validar o mapa estratégico utilizou-se validação qualitativa e convergiu-se para a metodologia quantitativa denominada *fuzzy logic*.

Os objetivos específicos propostos para o desenvolvimento deste trabalho foram identificados como: contextualizar o ensino superior focalizando as Instituições privadas e de características comunitárias; desenvolver e adequar um modelo de gestão estratégica apoiado em indicadores de desempenho; Identificar as estratégias organizacionais da IES; identificar e propor objetivos e indicadores de desempenho para medir a performance de gestão da IES com ênfase na perspectiva de aprendizagem e crescimento; enfatizar a perspectiva da aprendizagem e crescimento; validar os objetivos e ações estratégicas utilizando a *Fuzzy Logic* e finalizando com a proposição de um mapa estratégico baseado na metodologia do BSC, para a Instituição em estudo.

Para que estes objetivos fossem atingidos realizou-se uma pesquisa nas referências teóricas disponíveis sobre a gestão estratégica, modelo de indicadores para avaliação de desempenho, dos instrumentos de gestão estratégica, do *Balanced Scorecard*, da matriz SWOT e da *fuzzy logic*.

Através deste estudo foram identificados dois momentos que caracteriza pesquisa aplicada: o primeiro relacionado à teoria a qual é desenvolvida baseada em consistentes argumentos de autores a respeito das mais diferentes metodologias de gestão estratégica; o segundo momento relacionou-se à prática que consiste na aplicação dos conceitos teóricos com a necessidade de adaptações e considerações, estas, por sua vez, nem sempre de fácil construção, mas que motiva a ampliação da base teórica.

Para elaborar o diagnóstico utilizou-se o método de análise SWOT que conduziu a uma leitura pormenorizada do ambiente interno e externo da Instituição. Ressalta-se, no entanto, que por mais detalhada que se fizesse a leitura de ambiência, não foram esgotados todos os elementos de análise.

A partir do diagnóstico identificaram-se os pontos fortes e fracos como também as ameaças e oportunidades e se estabeleceram os objetivos e ações estratégicas para a instituição em estudo.

Verificou-se que a aplicação do método proposto de construção e validação do *Balanced Scorecard*, apresentou viabilidade de adaptação para o tipo de instituição em estudo, como também os desdobramentos nas diversas perspectivas. Para tanto se realizaram ajustes necessários com base nas peculiaridades deste ambiente. O conjunto de indicadores elaborados e ordenados nas diversas perspectivas, ligados aos objetivos da instituição permitirá um controle mais amplo e efetivo, possibilitando desta forma que os integrantes da instituição possam conhecer as estratégias e resultados esperados, como também as suas relações de causa e efeito.

Pode-se destacar outro ponto positivo deste estudo foi, a estruturação dos indicadores de forma balanceada, facilitando o controle, visualização e avaliação do desempenho da instituição.

O BSC foi baseado nos conceitos das relações de causa e efeito, parecendo desta forma como sendo um modelo ideal, mas observaram-se limitações em sua construção, que foram superadas pelo uso da lógica difusa, trabalhando-se com categorias menos absolutas, como simultaneidades e incidências.

O ponto talvez de maior relevância tenha sido a utilização de princípios de lógica *fuzzy* para validar o BSC em que foram considerados graus de pertinência entre diferentes variáveis estratégicas. Essa validação envolveu toda a matriz SWOT acrescida dos objetivos e ações estratégicas que serviram de base para o desenvolvimento dos indicadores de desempenho e do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*. A validação do BSC somente foi possível pelo uso de uma aplicação *Fuzzy* para o planejamento estratégico desenvolvida por Espín e Vanti (2005) e ampliada em Espin, Becker e Vanti (2005) que a estruturaram em um sistema computacional.

A utilização da lógica difusa foi fundamentalmente importante para a realização deste estudo, por ser uma ferramenta da ciência atual, viabilizando desta forma, recursos muito pouco utilizados na busca de soluções para problemas organizacionais.

Verificou-se também, que a utilização desta metodologia de validação na prática não é tão simples como parece à primeira vista, pois determinar o nível de relacionamento entre os elementos que compuseram as matrizes em número de cinco, atribuindo a estes valores de veracidade para as diversas categorias, conforme Quadro 46, requereu significativa acuidade e atenção constante dos entrevistados.

Respondendo à pergunta de pesquisa proposta: como estruturar e validar um mapa estratégico com ênfase na dimensão de aprendizagem e crescimento em uma unidade de uma Instituição de Ensino Superior com características comunitárias? Pôde-se concluir que foram utilizados instrumentos metodológicos capazes de atender a tal proposição em função do discorrido anteriormente.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A proposição deste trabalho não é um objeto acabado, mas uma contribuição metodológica para identificar os problemas existentes na gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior privadas, com características

comunitárias. Utilizou-se nesse estudo uma unidade de uma Instituição de Ensino Superior com autonomia de gestão Administrativa objetivando analisar a metodologia do BSC utilizando-se como metodologias complementares a análise SWOT e a *Fuzzy Logic*.

Como sugestões para continuidade dos estudos, propõem-se dois temas possíveis de serem estudados. A primeira sugestão diz respeito à necessidade de aprofundar os estudos sobre métodos e técnicas de implantação e operacionalização do BSC a partir do trabalho até aqui desenvolvido, pois seria importante para a Instituição e seus gestores possuir uma ferramenta de apoio à decisão com tamanha amplitude já que possibilitaria o controle eficaz das estratégias propostas.

A segunda sugestão, refere-se ao uso da *Fuzzy Logic* que teve grande utilidade em razão da possibilidade de identificar o nível de importância de cada elemento identificado na matriz SWOT, dos objetivos e ações estratégicas. Seria importante proporcionar a continuidade aos estudos da aplicabilidade e validação da lógica difusa em ambientes de incerteza, característico na área das ciências sociais aplicadas.

Para finalizar as sugestões, recomenda-se a ampliação dos estudos no desenvolvimento de modelos próprios de geração e validação de indicadores de desempenho.



## REFERÊNCIAS

ANDREOLLA, F e DELLANI, Rosângela B. **Estudo de Viabilidade para expansão do Ensino de Graduação na URI - Campus de Erechim**. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Erechim, 2004.

ANDREWS, Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. New York. Dow-Jones Irwin, 1971.

BECKER, Brian E; HESELID, Mark A e ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BESANKO, D. et al. **Economics of Strategy**. New York: Wiley, 2004.

BRAGA, Ryon. **O Futuro do Ensino Superior Brasileiro**. Palestra da 75ª Reunião Plenária da CRUB. Março/2006.

BRASIL. **Lei n. 9394, de 20 de Dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996.

BURNETT, Stephen. Cursos sob medida turbinam o mercado de pós-graduação. Universia Brasil. Ago/2005. [www.universia.com.br/html/noticia/](http://www.universia.com.br/html/noticia/) acesso em 19-05-2006.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio. **Universidades Mercantis**: a institucionalização do mercado universitário em questão. *São Paulo Perspec.*, Jan./Mar. 2000, vol.14, no.1, p.61-72.

CARDOSO, Regina Luna Santos. **Elaboração de Indicadores de desempenho institucional no setor público**: técnicas e ferramentas. São Paulo: FPFL - Cepam, 1999.

CARDOSO, Elsa; TRIGUEIROS, Maria José e NARCISO, Patrícia. A Balanced Scorecard approach for strategy and quality driven Universities. Presented at the **11th Internacional Conference of European University Information Systems (EUNIS 2005)**, Manchester, June, 2005.

Censo da Educação Básica. Brasília – DF. INEP e Deaes. 2006. [www.inep.gov.br/basica/censo](http://www.inep.gov.br/basica/censo) . Acesso em 10-06-2006.

Censo da Educação Superior de 2004 – **Resumo Técnico**. Brasília – DF. INEP e Deaes. 2005. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br) . Acesso em 10-04-2006.

CRISTINA, Lea e RIBEIRO, Fabiana. É preciso transformar informação em lucro. **Jornal O Globo**. Nov/2004. <http://oglobo.globo.jornal/especiais/pos/> acesso em 16-05-2006.

DAVIS, S., ALBRIGHT, T. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. **Management Accounting Research**. 15 (2004) 135–153.

DOBRINT, Mike. The Balanced Scorecard as a Management – Tool al German Universities. **VIlth SAM/IFSAM Workd Congress**, Göteborg, 2004.

DORWEILER, Vernon P., YAKHOU, Mehenna. *Scorecard for Academic Administration Performance of the Campus*. **Managerial Auditing Journal. Emerald**. Vol. 20 n°2, 2005 pp. 138-144.

DRUCKER, Perter F. **Administração de Organizações sem fins Lucrativos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

\_\_\_\_\_. **Fator Humano e Desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ESPÍN, Rafael e VANTI A. A. Administración Lógica: Um Estudio de caso en una Empresa de Comercio Exterior. **Revista Base**. São Leopoldo, V.2, n°2, p. 69-77 mai/ago, 2005.

ESPÍN, Rafael; BECKER, João Luiz e VANTI, Adolfo Alberto. **Sistemas Inteligentes de Información para la Planificación Estratégica**. Un Estudio de Caso en Empresa de Comercio Internacional. Cladea. Santiago do Chile, out 2005, CD-ROM.

ETZEL, Michel J. WALKER, Bruce J. STANTON, William J, **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Finanças Corporativas**: conceitos e aplicações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FLINK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Trad. Sandra Netz. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARVIN, David. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**. V. 71 n4. p.78-91, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**: essencial. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HADDAD, Kamal. Using the Balance Scorecard for improving finance education. **Financial Practice and Education** – Spring/Summer , p. 92-101, 1999.

HELPERT, Erich A. **Técnicas de Análise Financeira**: um guia prático para mediro o desempenho dos negócios. 9ª ed. Porto Alegre:Bookman, 2000

HERMANSON, D. R.; HERMANSON, H. M. The Balanced Scorecard as a board tool. **Corporate Board**, v. 18, n. 102, p. 17, jan./fev. 1997.

HOUBEN,G.; LENIE,K e VANHOOF, K. A knowledge-based SWOT – analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. Departament of applied Economic. **Decision Support Systems**. P 125-135, 1999.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora Ltda., 1994.

HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOFFHECKER, J.; GOLDEMBERG, C. Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures. **Journal of Cost Management**, v. 8, n. 3, p. 5, 1994.

HSU, Kuang-Hua. Using Balanced Scorecard and Fuzzy Data Envelopment Analysis for Multinational R & D Project Performance Assessment. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Vol 7 num 1 september 2005.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP. **Relatórios de Avaliação das Condições de Ensino de 2005-2006**. MEC. Avaliação cód. 9.781 e 13.487.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 10-06-2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**. Jan-feb, p 75-85, 1996.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S. *Balanced Scorecard*. **Revista HSM Management**, São Paulo, nº11, nov-dez. 1998.

\_\_\_\_\_. Dos custos à Performance. **Revista HSM Management**, São Paulo, nº13, mar-abr. 1999.

LEE S.F. e ON KO Andrew Sai. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing ``Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology. **Managerial Auditing Journal**. 15/1/2000, 68-76.

LERNER, Alexandra L. **A Strategic primer for Higher Education**. Colege of Business Administration and Economics, California State University, Northridge, July 1999.

LEV, Baruch. **Intangibles: Management, Measurement, and Reporting**. Brookings Institution. Washington DC, 2000.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de. **O Balanced Scorecard ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para sua escola de negócios, cursos e indivíduos**. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – 2005.

LIN, Chinho, TAN Bertram e HSIEH, Ping-Jung. Application of the Fuzzy Weighted Average in Strategic Portfolio Management. **Decision Support Systems, Information & Management**. New York. Volume 36 Number 3. August, 2005.

LOGICA DIFUSA, Disponível em, <http://www.geocities.com/logicfuzby>. Acesso junho 2006

LOHMAN, C., FORTUIN, L. WOUTERS, M., *Designing a performance measurement system: A case study*. **European Journal of Operational Research** 156 (2004) 267–286.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. – Porto Alegre:Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa e Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MASKELL, B. H. Performance Measurement for the World Class Organization. **Brian Maskell Associates Inc**. Cherry Hill, New Jersey, abr. 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre:Bookman, 2001.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 4 ed. Lisboa. Instituto Piaget, 2003.

Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – **Melhoria da Qualidade da Educação Básica no Brasil**. Brasília. Fev. 2006. [www.nae.gov.br/ge](http://www.nae.gov.br/ge). Acesso em 16-05-2006.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da Performance**: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001

PACHECO, Milton G. e CALARGE, Felipe A. Gestão de custo no modelo de integração da estratégia de manufatura. Campinas: **Transinformação**. 17(1):61-77. jan-abr, 2005.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando o desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, James Brian. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood. Richard D. Irwin, 1980.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total**: alinhando o capital humano a estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROCKART, Jonh F. *Chief executives define their own data needs*. **Harward Business Review**, p. 81-92, March-April 1979.

RUIZ, João. A. **Metodologia científica**; Guia para eficiência nos estudos. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SHARIF, Amir e IRANI, Zahir. Exploring Fuzzy Cognitive Mapping for IS Evaluation. **European Journal of Operational Research**., p. 1175-1187, August, 2005.

SHAW, Ian S., SIMÕES, Marcelo Godoy. **Controle e Modelagem Fuzzy**. São Paulo: Blücher, 1999.

SINK, D. S. & TUTTLE, T. C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1993.

SILVA, Jorge Ferreira e OLIVEIRA, Carlos Alexandre dos S. **Grupos Estratégicos e a Visão Resource-Based**: uma aplicação de Sistemas Neuro-fuzzy. In: Anais XXIX EnANPAD 2005. Brasília, 2005.

TOFFLER, Alvin. **Powershift : as mudanças do poder**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Record. 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2003-2007**.

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional 2005-2010.

\_\_\_\_\_. Relatórios da Avaliação Institucional. 2004 e 2005.

XAVIER, Antônio Carlos da R. **A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação**. Brasília: Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO I



**Questionário para elaborar o Planejamento Estratégico –  
URI – Campus de Erechim**

**Perguntas para definição do Negócio:**

a) Qual é o nosso consumidor, onde ele está?

---

---

---

---

---

b) Qual é a nossa finalidade, o que será útil ao nosso consumidor?

---

---

---

---

---

c) Qual é o nosso negócio?

---

---

---

---

---

**Perguntas para definição da Missão:**

a) Quem somos?

---

---

---

---

---

b) O que fazemos?

---

---

---

---

---

---

c) Para que fazemos?

---

---

---

---

---

d) De que modo nos propomos a fazer?

---

---

---

---

---

e) Qual é a nossa missão?

---

---

---

---

---

**Definição dos Princípios e Valores**

a) Quais são nossos princípios e Valores?

---

---

---

---

---

**Definição da Visão**

a) Para onde vamos?

---

---

---

---

---

b) Aonde queremos chegar?

---

---

---

---

---

c) Qual é nossa Visão?

---

---

---

---

---

**Análise do Ambiente Interno**

a) Quais são os Pontos Fortes

---

---

---

---

---

b) Quais são os Pontos Fracos

---

---

---

---

---

**Análise do Ambiente Externo**

a) Quais são as tendências relevantes?

---

---

---

---

---

b) Quais são as nossas Ameaças?

---

---

---

---

---

c) Quais são as nossas Oportunidades?

---

---

---

---

---

**Macro-Objetivos**

a) Quais são os nossos macro-objetivos?

---

---

---

---

---

## ANEXO II

| Características Organizacionais<br>x<br>Características Ambientais |  | Oportunidades  |  |  |   |   |  |  | Ameaças   |  |   |   |  |  |   |   |                                     |     |
|--|--|--|--|--|---|---|--|--|---|--|---|---|--|--|---|---|-------------------------------------|-----|
|  |  | 1. Potencial para ofertar novos cursos de graduação que apresentem maiores demandas regionais. | 2. Potencial para ampliar as vagas em cursos de maior demanda. | 3. Potencial para ofertar stricto sensu em educação ambiental. | 4. Potencial para ampliar oferta de cursos de pós-graduação lato sensu. | 5. Potencial para ampliar a oferta de atividades de extensão. | 6. Potencial para ampliar a oferta de serviços à comunidade empresarial e governamental nas diversas áreas de conhecimento em razão da boa imagem pública. | 7. Potencial de ampliar as parcerias em pesquisa aplicada com empresas, através do Polo de modernização tecnológica. | 1. Concorrência de outras instituições de ensino, no mercado local e regional, através da oferta de novas vagas, principalmente em cursos de maior demanda e baixos investimentos em infra-estrutura. | 2. Instalação de nova IES estatal na região. | 3. Redução do poder aquisitivo, através da estagnação da economia regional. | 4. Aumento dos entraves burocráticos, com prejuízo à flexibilidade e agilidade das atividades acadêmicas. | 5. Redução do público potencial qualificado (renda). | 6. Redução de oferta de financiamento estudantil como política pública de Ensino Superior. | 7. Dificuldade de acesso dos alunos residentes no interior em razão das rodovias precárias ou não pavimentadas. | 8. Perda dos benefícios da filantropia. | Presença de Pontos Fortes e Fracos. |     |
| <b>Pontos Fortes</b>   | 1. Boa avaliação dos cursos na organização didático-pedagógica pelas comissões de avaliação das condições de oferta do MEC.                  | 0,8  | 1,0  | 0,9  | 0,9   | 1,0   | 0,9  | 0,9  | 1,0   | 1,0  | 1,0   | 0,7   | 0,9  | 0,9  | 0,8   | 0,9                                     | 1,0                                 |     |
|  | 2. Boa avaliação dos cursos na composição do Corpo docente pela comissão de avaliação das condições de oferta do MEC.                        | 1,0  | 1,0  | 0,9  | 0,9   | 1,0   | 0,9  | 1,0  | 0,9   | 1,0  | 0,9   | 0,8   | 1,0  | 0,8  | 0,8   | 0,8                                     | 1,0                                 |     |
|  | 3. Boa avaliação nas condições das Instalações gerais, biblioteca e laboratórios, pela comissão de avaliação das condições de oferta do MEC. | 1,0  | 1,0  | 0,8  | 1,0   | 0,9   | 0,9  | 0,9  | 1,0   | 0,9  | 0,9   | 0,8   | 0,9  | 0,8  | 0,8   | 0,8                                     | 0,9                                 | 1,0 |
|  | 4. Situação financeira estável pelo baixo endividamento e superávit operacional contínuo.  | 0,9  | 0,8  | 0,9  | 0,9   | 1,0   | 0,9  | 0,9  | 0,9   | 0,9  | 0,9   | 1,0   | 0,8  | 0,8  | 0,8   | 0,7                                     | 0,8                                 | 0,7 |
|  | 5. Marca Reconhecida Regionalmente.  | 0,9  | 0,9  | 0,9  | 1,0   | 1,0   | 1,0  | 1,0  | 0,9   | 0,8  | 0,8   | 0,8   | 0,7  | 0,7  | 0,7   | 0,7                                     | 0,7                                 | 0,7 |
|  | 6. Importância da Universidade para a Região Norte e Nordeste.   | 1,0  | 0,9  | 1,0  | 1,0   | 1,0   | 1,0  | 1,0  | 0,8   | 0,8  | 0,8   | 0,7   | 0,8  | 0,7  | 0,7   | 0,7                                     | 0,8                                 | 0,8 |
|  | 7. Escolha dos diretores, chefes de departamento, coordenadores de área de conhecimento e de curso de forma democrática (eleitos).           | 0,7  | 0,7  | 0,7  | 0,5   | 0,5   | 0,5  | 0,5  | 0,4   | 0,4  | 0,2   | 0,7   | 0,2  | 0,2  | 0,1   | 0,2                                     | 0,2                                 | 0,2 |
|  | 8. Universidade Privada de preferência (pesquisa realizada com estudantes da educação básica da região norte e nordeste).                    | 1,0  | 1,0  | 0,9  | 0,8   | 0,9   | 0,9  | 0,8  | 0,9   | 0,9  | 0,8   | 0,6   | 0,9  | 0,8  | 0,9   | 0,6                                     | 0,6                                 | 0,6 |
|  | 9. Existência de Programa Especial de Bolsa de Estudos.  | 0,7  | 0,9  | 0,8  | 0,5   | 0,2   | 0,2  | 0,1  | 0,8   | 0,8  | 1,0   | 0,4   | 1,0  | 1,0  | 0,2   | 1,0                                     | 0,4                                 | 0,4 |
| <b>Pontos Fracos</b>   | 1. Inexistência de sistema de acompanhamento de egressos.  | 0,6  | 0,7  | 1,0  | 0,8   | 0,9   | 0,5  | 0,4  | 0,8   | 0,7  | 0,5   | 0,5   | 0,2  | 0,3  | 0,8   | 0,5                                     | 0,3                                 |     |
|  | 2. Sistema de informações incompleto, necessitando novo redimensionamento.   | 0,6  | 0,7  | 0,7  | 0,7   | 0,5   | 0,5  | 0,6  | 0,6   | 0,6  | 0,4   | 0,7   | 0,4  | 0,2  | 0,2   | 0,3                                     | 0,7                                 |     |
|  | 3. Falta de espaço físico para acomodar novas atividades.  | 1,0  | 1,0  | 0,7  | 0,9   | 0,9   | 0,9  | 0,9  | 0,8   | 0,8  | 0,6   | 0,4   | 0,5  | 0,6  | 0,9   | 0,3                                     | 0,3                                 |     |
|  | 4. Falta área de convivência como: livraria, restaurante universitário, ampliação de lanchonetes.  | 0,8  | 0,9  | 0,8  | 0,8   | 0,8   | 0,9  | 0,8  | 0,9   | 0,9  | 1,0   | 0,3   | 0,7  | 0,6  | 1,0   | 0,3                                     | 0,4                                 |     |
|  | 5. Inexistência de estacionamento para ônibus que transportam estudantes no espaço interno da Universidade.                                  | 0,9  | 0,8  | 0,7  | 0,5   | 0,7   | 0,6  | 0,5  | 0,8   | 0,8  | 1,0   | 0,6   | 0,8  | 0,5  | 0,8   | 0,3                                     | 0,4                                 |     |
|  | 6. Estacionamento para veículos e motos não atendem a demanda atual.   | 0,9  | 0,8  | 0,8  | 0,8   | 0,7   | 0,6  | 0,5  | 0,8   | 0,8  | 1,0   | 0,5   | 0,8  | 0,5  | 0,8   | 0,5                                     | 0,4                                 |     |
|  | 7. Necessidade de maiores áreas cobertas em ambiente externo.  | 0,8  | 0,8  | 0,7  | 0,8   | 0,5   | 0,5  | 0,5  | 0,8   | 0,8  | 1,0   | 0,5   | 0,5  | 0,4  | 0,7   | 0,2                                     | 0,4                                 |     |
|  | 8. Necessidade de novos laboratórios de informática aumentando a disponibilidade de computadores.  | 0,8  | 0,7  | 0,8  | 0,9   | 0,9   | 0,8  | 0,8  | 0,9   | 0,9  | 1,0   | 0,6   | 0,9  | 0,5  | 0,5   | 0,7                                     | 0,4                                 |     |
|  | 9. Recursos Áudios-visuais insuficientes para atender as necessidades de ensino.   | 0,9  | 0,9  | 0,9  | 0,9   | 0,8   | 0,8  | 0,8  | 1,0   | 1,0  | 1,0   | 0,9   | 0,8  | 0,7  | 0,8   | 0,7                                     | 0,4                                 |     |
|  | 10. Dificuldade de oferecer práticas de ensino em alguns campos profissionais.   | 0,8  | 0,9  | 0,8  | 0,5   | 0,8   | 0,7  | 0,7  | 1,0   | 1,0  | 1,0   | 0,9   | 0,8  | 0,7  | 0,8   | 0,8                                     | 0,4                                 |     |
|  | 11. Algumas deficiências apresentadas pelos professores na didática metodológica.  | 0,9  | 0,9  | 0,9  | 0,9   | 1,0   | 0,9  | 0,9  | 1,0   | 1,0  | 0,9   | 0,9   | 0,8  | 0,7  | 0,7   | 0,8                                     | 0,4                                 |     |
| Presença de Oportunidade e Ameaças.                                | 1,0  | 0,8  | 0,7  | 1,0  | 1,0   | 0,9   | 0,8  | 0,8  | 0,7   | 0,7  | 0,2   | 0,7   | 0,6  | 0,4  | 0,4   |   |                                     |     |

Fonte: adaptado de Espin e Vanti (2005)

| Objetivos Organizacionais<br>x<br>Características Organizacionais |  | Pontos Fortes |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Pontos Fracos |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---|--|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|   |  | 1.            | 2.  | 3.  | 4.  | 5.  | 6.  | 7.  | 8.  | 9.  | 10. | 1.            | 2.  | 3.  | 4.  | 5.  | 6.  | 7.  | 8.  | 9.  | 10. |
| Objetivos   | 1. Promover a melhoria do nível de ensino em todos os níveis da instituição.   | 1,0           | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,5 | 0,8 | 0,4 | 0,8 | 0,3 | 0,0 | 0,3           | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,4 | 0,6 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,4 |
|   | 2. Promover a expansão do ensino de graduação e Pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> .             | 1,0           | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,9 | 0,4 | 1,0 | 0,9 | 0,0 | 0,3           | 0,3 | 0,3 | 0,4 | 0,8 | 0,6 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,4 |
|   | 3. Criação de um Centro de Vivência, para atividades culturais, lazer e alimentação.                                 | 0,4           | 0,4 | 0,8 | 0,7 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 0,3 | 0,0 | 0,0           | 1,0 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 1,0 | 0,5 | 0,6 | 0,2 | 0,2 |
|   | 4. Fomentar a produção acadêmica do corpo docente.   | 0,7           | 0,8 | 0,5 | 0,8 | 0,5 | 0,6 | 0,4 | 0,7 | 0,5 | 0,0 | 0,0           | 0,0 | 0,3 | 0,3 | 0,4 | 0,5 | 0,9 | 0,7 | 0,9 | 0,4 |
|   | 5. Melhorar e expandir as atividades de extensão.  | 0,8           | 0,8 | 0,5 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,4 | 0,8 | 0,5 | 0,0 | 0,0           | 1,0 | 0,8 | 0,8 | 1,0 | 0,8 | 1,0 | 1,0 | 0,8 | 0,4 |
|   | 6. Manter o valor das mensalidades adequadas ao poder aquisitivo regional sem perder o nível de qualidade do ensino. | 0,8           | 0,7 | 0,6 | 0,9 | 0,7 | 0,8 | 0,4 | 0,8 | 0,8 | 0,4 | 0,0           | 0,7 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,6 | 0,5 | 0,8 | 0,7 | 0,7 |
|   | 7. Modernizar os sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa da Instituição.                           | 0,5           | 0,5 | 0,8 | 0,7 | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 0,2 | 0,0 | 0,0           | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,5 | 0,5 | 0,4 | 0,4 |

Fonte: adaptado de Espin e Vanti (2005)

| Objetivos Organizacionais<br>x<br>Características Ambientais |  | Oportunidades  |  |   |   |   |  |  | Ameaças   |  |   |   |  |  |   |   |
|--|--|--|--|---|---|---|--|--|---|--|---|---|--|--|---|---|
|  |  | 1. Potencial para ofertar novos cursos de graduação que apresentem maiores demandas regionais. | 2. Potencial para ampliar as vagas em cursos de maior demanda. | 3. Potencial para ofertar <i>stricto sensu</i> em educação ambiental. | 4. Potencial para ampliar oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> . | 5. Potencial para ampliar a oferta de atividades de extensão. | 6. Potencial para ampliar a oferta de serviços à comunidade empresarial e governamental nas diversas áreas de conhecimento em razão da boa imagem pública. | 7. Potencial de ampliar as parcerias em pesquisa aplicada com empresas, através do Pólo de modernização tecnológica. | 1. Concorrência de outras instituições de ensino, no mercado local e regional, através da oferta de novas vagas, principalmente em cursos de maior demanda e baixos investimentos em infra-estrutura. | 2. Instalação de nova IES estatal na região. | 3. Redução do poder aquisitivo, através da estagnação da economia regional. | 4. Aumento dos entraves burocráticos, com prejuízo à flexibilidade e agilidade das atividades acadêmicas. | 5. Redução do público potencial qualificado (renda). | 6. Redução de oferta de financiamento estudantil como política pública de Ensino Superior. | 7. Dificuldade de acesso dos alunos residentes no interior em razão das rodovias precárias ou não pavimentadas. | 8. Perda dos benefícios da filantropia. |
| Objetivos  | 1. Promover a melhoria do nível de ensino em todos os níveis da instituição.   | 0,8  | 0,7  | 0,6   | 0,8   | 0,7   | 0,8  | 0,7  | 0,7   | 0,8  | 0,6   | 0,3   | 0,4  | 0,8  | 0,3   | 0,5                                     |
|  | 2. Promover a expansão do ensino de graduação e Pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> .             | 1,0  | 0,8  | 0,8   | 1,0   | 0,5   | 0,8  | 0,8  | 0,7   | 0,8  | 0,3   | 0,3   | 0,4  | 0,8  | 0,4   | 0,4                                     |
|  | 3. Criação de um Centro de Vivência, para atividades culturais, lazer e alimentação.                                 | 0,4  | 0,4  | 0,3   | 0,5   | 0,3   | 0,3  | 0,3  | 0,7   | 0,8  | 0,6   | 0,3   | 0,5  | 0,5  | 0,2   | 0,3                                     |
|  | 4. Fomentar a produção acadêmica do corpo docente.   | 0,8  | 0,8  | 0,8   | 0,5   | 0,7   | 0,6  | 0,7  | 0,7   | 1,0  | 0,6   | 0,3   | 0,5  | 0,5  | 0,5   | 0,3                                     |
|  | 5. Melhorar e expandir as atividades de extensão.  | 1,0  | 0,7  | 0,4   | 0,5   | 1,0   | 0,9  | 0,9  | 0,8   | 0,8  | 0,6   | 0,3   | 0,6  | 0,7  | 0,5   | 0,7                                     |
|  | 6. Manter o valor das mensalidades adequadas ao poder aquisitivo regional sem perder o nível de qualidade do ensino. | 1,0  | 0,7  | 0,7   | 0,5   | 0,7   | 0,6  | 0,5  | 1,0   | 1,0  | 0,9   | 0,3   | 1,0  | 1,0  | 0,4   | 1,0                                     |
|  | 7. Modernizar os sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa da Instituição.                           | 0,6  | 0,5  | 0,6   | 0,5   | 0,6   | 0,5  | 0,5  | 0,7   | 0,6  | 0,5   | 0,4   | 0,7  | 0,7  | 0,4   | 0,4                                     |

Fonte: adaptado de Espin e Vanti (2005)



| Objetivos Organizacionais<br>x<br>Objetivos Organizacionais |  | Objetivos  |  |  |  |   |  |  |
|---|--|--|--|--|--|---|--|--|
|   |  | 1. Promover a melhoria do nível de ensino em todos os níveis da instituição. | 2. Promover a expansão do ensino de graduação e Pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> . | 3. Criação de um Centro de Vivência, para atividades culturais, lazer e alimentação. | 4. Fomentar a produção acadêmica do corpo docente. | 5. Melhorar e expandir as atividades de extensão. | 6. Manter o valor das mensalidades adequadas ao poder aquisitivo regional sem perder o nível de qualidade do ensino. | 7. Modernizar os sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa da Instituição. |
| Objetivos   | 1. Promover a melhoria do nível de ensino em todos os níveis da instituição.   | 1,0  | 0,7  | 0,3  | 0,7  | 0,7   | 0,3  | 0,5  |
|   | 2. Promover a expansão do ensino de graduação e Pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> .             | 0,7  | 1,0  | 0,3  | 0,6  | 0,7   | 0,7  | 0,5  |
|   | 3. Criação de um Centro de Vivência, para atividades culturais, lazer e alimentação.                                 | 0,3  | 0,3  | 1,0  | 0,2  | 0,2   | 0,2  | 0,0  |
|   | 4. Fomentar a produção acadêmica do corpo docente.   | 0,7  | 0,6  | 0,2  | 1,0  | 0,4   | 0,4  | 0,3  |
|   | 5. Melhorar e expandir as atividades de extensão.  | 0,7  | 0,3  | 0,3  | 0,6  | 1,0   | 0,6  | 0,3  |
|   | 6. Manter o valor das mensalidades adequadas ao poder aquisitivo regional sem perder o nível de qualidade do ensino. | 0,3  | 0,7  | 0,3  | 0,4  | 0,6   | 1,0  | 0,5  |
|   | 7. Modernizar os sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa da Instituição.                           | 0,5  | 0,5  | 0,0  | 0,3  | 0,3   | 0,5  | 1,0  |

Fonte: adaptado de Espin e Vanti (2005)

| Ações x Objetivos |   | Objetivos  |  |  |  |   |  |  |
|-------------------|---|--|--|--|--|---|--|--|
|                   |   | 1. Promover a melhoria do nível de ensino em todos os níveis da instituição. | 2. Promover a expansão do ensino de graduação e Pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> . | 3. Criação de um Centro de Vivência, para atividades culturais, lazer e alimentação. | 4. Fomentar a produção acadêmica do corpo docente. | 5. Melhorar e expandir as atividades de extensão. | 6. Manter o valor das mensalidades adequadas ao poder aquisitivo regional sem perder o nível de qualidade do ensino. | 7. Modernizar os sistemas de controle de gestão acadêmica e administrativa da instituição. |
| Ações             | 1.1. Promover a revisão e acompanhamento curricular através da readequação dos projetos pedagógicos, visando a excelência do ensino.  | 1,0  | 0,8  | 0,2  | 0,6  | 0,6   | 0,7  | 0,5  |
|                   | 1.2. Melhorar o conhecimento do aluno através da busca de novos instrumentos didático-pedagógicos.  | 1,0  | 1,0  | 0,4  | 1,0  | 0,7   | 0,4  | 0,5  |
|                   | 1.3. Reavaliar a proporcionalidade do quadro docente nos diversos regimes de trabalho (horista/Tempo Parcial/Tempo Integral).   | 0,8  | 0,8  | 0,2  | 0,8  | 0,7   | 0,8  | 0,5  |
|                   | 1.4. Qualificar docentes através de reavaliação das demandas das áreas de interesse e incentivos.   | 1,0  | 1,0  | 0,2  | 1,0  | 0,9   | 0,6  | 0,5  |
|                   | 1.5. Expandir a infra-estrutura física (salas de aulas), para suprir as demandas existentes.  | 0,8  | 0,7  | 0,2  | 0,9  | 0,8   | 0,6  | 0,3  |
|                   | 1.6. Melhorar a oferta de equipamentos de apoio didático-pedagógico (áudio-visual).   | 1,0  | 0,9  | 0,2  | 0,6  | 0,8   | 0,8  | 0,5  |
|                   | 1.7. Reduzir a rotatividade do quadro docente visando à consolidação dos cursos existentes.   | 0,8  | 0,8  | 0,2  | 0,7  | 0,8   | 0,6  | 0,5  |
|                   | 1.8. Disponibilizar recursos para manter atualizado o acervo de acordo com as necessidades de cada curso.   | 1,0  | 0,9  | 0,5  | 0,8  | 0,8   | 0,6  | 0,5  |
|                   | 2.1. Identificar novas demandas e criar novos cursos de graduação aproveitando as demandas regionais.   | 0,5  | 0,7  | 0,2  | 0,6  | 0,5   | 0,7  | 0,4  |
|                   | 2.2. Identificar novas demandas e ofertar novos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> atendendo as demandas regionais.  | 0,5  | 0,8  | 0,2  | 0,7  | 0,5   | 0,7  | 0,4  |
|                   | 2.3. Implantar mestrado em Ciências Ambientais.   | 0,7  | 0,8  | 0,5  | 0,6  | 0,5   | 0,5  | 0,5  |
|                   | 2.4. Implantar doutorado em Engenharia de Alimentos.  | 0,8  | 1,0  | 0,2  | 0,8  | 0,5   | 0,5  | 0,5  |
|                   | 3.1. Melhorar a infra-estrutura física através da criação do centro de vivência, abrigando lanchonete, farmácia, banca de revista, bancos, livraria, papelaria e restaurante universitário. | 0,7  | 0,8  | 0,2  | 0,3  | 0,3   | 0,5  | 0,3  |
|                   | 4.1. Aumentar a produção científica através da reavaliação dos programas de pesquisa e de iniciação científica como: PIIIC, PIBIC, PROBIC e de outros órgãos de fomento.                    | 0,9  | 1,0  | 0,2  | 1,0  | 0,4   | 0,5  | 0,5  |
|                   | 4.2. Fomentar a expansão da pesquisa através captação de recursos de fontes externas de financiamento.  | 0,8  | 0,8  | 0,5  | 1,0  | 0,4   | 0,7  | 0,4  |
|                   | 4.3. Ampliar programas de pesquisa aplicada e iniciação científica através de parcerias com empresas privadas.  | 0,9  | 0,8  | 0,2  | 1,0  | 0,4   | 0,9  | 0,3  |
|                   | 5.1. Ampliar a oferta de atividades de extensão para a comunidade externa.  | 0,7  | 0,8  | 0,2  | 0,7  | 1,0   | 0,8  | 0,5  |
|                   | 5.2. Melhorar e ampliar a oferta de atividades de extensão para a comunidade acadêmica.   | 0,7  | 1,0  | 0,2  | 0,8  | 1,0   | 0,8  | 0,3  |
|                   | 6.1. Estabelecer programas de redução e controle de custos, objetivando a manutenção e viabilização do ensino.  | 0,6  | 0,8  | 0,4  | 0,3  | 0,7   | 1,0  | 0,8  |
|                   | 6.2. Criar procedimentos para acompanhamento do valor das mensalidades praticadas pelos concorrentes;   | 0,6  | 0,7  | 0,2  | 0,3  | 0,7   | 1,0  | 0,7  |
|                   | 6.3. Acompanhar a evolução da renda percapita regional do público potencial qualificado.  | 0,6  | 0,7  | 0,2  | 0,3  | 0,7   | 0,9  | 0,7  |
|                   | 6.4. Reavaliar e efetivar a equiparação da carga horária dos planos pedagógicos com as exigências legais, objetivando readequar as mensalidades.  | 1,0  | 0,9  | 0,3  | 0,8  | 0,8   | 1,0  | 0,6  |
|                   | 7.1. Melhorar a gestão institucional, através do uso de novas ferramentas de apoio à decisão.   | 0,7  | 0,6  | 0,2  | 0,8  | 0,3   | 0,8  | 0,9  |
|                   | 7.2. Capacitar funcionários e aparelhar à máquina administrativa com ferramentas atuais de apoio à decisão.   | 0,7  | 0,6  | 0,2  | 0,3  | 0,8   | 0,7  | 0,8  |
|                   | 7.3. Capacitar funcionários técnico-administrativos no uso de recursos de TI com ferramentas atuais de apoio a decisão.   | 0,7  | 0,8  | 0,2  | 1,0  | 0,6   | 0,7  | 0,9  |
|                   | 7.4. Promover a capacitação de professores no uso de recursos da TI (tecnologia de Informações) ligado às atividades fim da Unidade visando melhorar o desempenho e crescimento dos mesmos. | 0,8  | 0,8  | 0,2  | 1,0  | 0,8   | 0,7  | 0,8  |

Fonte: adaptado de Espin e Vanti (2005)

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu Paulo José Sponchiado, CPF: 266.501.340-15 autorizo, o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE MAPA ESTRATÉGICO COM ÊNFASE NA DIMENSÃO DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COM CARACTERÍSTICAS COMUNITÁRIAS, orientada pelo Professor Doutor Adolfo Alberto Vanti, para:

Consulta       Sim       Não

Empréstimo  Sim       Não

Reprodução:

    Parcial       Sim       Não

    Total         Sim       Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no site do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet:

Total         Sim       Não

Parcial       Sim       Não    Em caso afirmativo, especifique:

    Sumário:       Sim       Não

    Resumo:         Sim       Não

    Capítulos:     Sim       Não Quais \_\_\_\_\_

    Bibliografia:  Sim       Não

    Anexos:         Sim       Não

São Leopoldo, outubro/2006.

---

Paulo José Sponchiado

---

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti