

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E *PERFORMANCE*: O
CASO ULBRA-SM**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Camila Coletto

Santa Maria, RS, Brasil

2008

AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E *PERFORMANCE*:
O CASO ULBRA-SM

por

Camila Coletto

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Luciana Flores Battistella

Santa Maria, RS, Brasil

2008

C694a Coletto, Camila
Avaliação da estratégia e performance : o caso
ULBRA-SM / por Camila Coletto. – 2008.
91 f. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Flores Battistella
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de
Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas,
Programa de Pós-Graduação em Administração, RS,
2008.

1. Administração 2. Administração de empresas
3. Estratégia 4. Desempenho organizacional 5. Gestão
empresarial 6. Performance organizacional I. Battistella,
Luciana Flores II. Universidade Luterana do Brasil
III. Título.

CDU 658.012.2

Ficha catalográfica elaborada por
Maristela Eckhardt - CRB-10/737

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Mestrado em Administração**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado**

**AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E *PERFORMANCE*:
O CASO ULBRA-SM**

elaborada por
Camila Coletto

**Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração**

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Dra. Luciana Flores Battistella
Orientadora**

Dra. Clandia Maffini Gomes

Dra. Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, de de 2008.

AGRADECIMENTOS

Encerra-se um ciclo de muito crescimento e de grandes realizações. Para que este trabalho se concretizasse, contei com a colaboração de muitas pessoas. Dentre elas agradeço especialmente:

- a Deus, pelo dom da vida, da sabedoria e da perseverança: sem Ele, nada seria possível;

- aos meus pais, Avelino e Maria Helena, pelo apoio dado nesta etapa e por serem sempre o esteio na minha vida;

- aos meus irmãos, Gabriela e João Guilherme, pelo companheirismo, mesmo nas horas mais turbulentas;

- aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado nos momentos de alegria e nos momentos de dificuldades;

- à minha turma do Mestrado em Administração, pelas horas de estudo e de confiança no nosso dia-a-dia;

- à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pelo apoio e pela oportunidade única de desenvolvimento pessoal em uma instituição pública e de qualidade;

- à minha orientadora, Dra. Luciana Battistella, obrigada pela confiança, amizade, pelo conhecimento, dedicação, paciência e, fundamentalmente, por acreditar neste desafio. Foste muito importante;

- a todos os professores, obrigada pelos ensinamentos, apoio, amizade, durante todo o tempo que fiz parte do programa de mestrado;

- à banca de qualificação do projeto e à de apresentação final da dissertação, que contribuíram de forma exemplar para a realização deste estudo, por meio das sugestões propostas.

Esta dissertação é dedicada à memória da melhor avó do mundo, Izaura Pinto, 1931- 2001, e da tia querida, Irmã Beatriz Coletto, 1934-2008.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E *PERFORMANCE*:

O CASO ULBRA-SM

AUTORA: CAMILA COLETTO

ORIENTADOR: LUCIANA FLORES BATTISTELLA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 18 de dezembro de 2008.

O presente estudo investiga a estratégia e a *performance* organizacional da Universidade Luterana do Brasil, *campus* Santa Maria. Com base no entendimento que a comunidade acadêmica é sensível a um conjunto de variáveis essenciais, tais como o aumento da competitividade ocorrido nos últimos anos, em especial o setor de ensino superior, o perfil estratégico é analisado a partir do modelo adaptativo, segundo a metodologia de Miles e Snow (1978), sendo separado em três problemas: problema Empreendedor, problema Engenharia e problema Administrativo. O modelo de indicadores de *performance* estruturado por Kelm (2003) foi constituído a partir das perspectivas do *balanced scorecard*. Para atingir os objetivos, os procedimentos metodológicos envolveram, primeiramente, um conjunto de entrevistas, para definir o perfil estratégico, com o diretor-geral do *campus*, o coordenador de extensão, o coordenador de pesquisa, o coordenador pedagógico e, ainda, com os coordenadores dos cursos de Administração, Arquitetura, Fisioterapia, Psicologia, Direito, Estética e Cosmetologia, Educação Física e Sistemas de Informações. Num segundo momento, foi utilizado um instrumento definido por Kelm (2003) e, para uma entrevista semi-estruturada, esse instrumento foi adaptado. Os resultados foram sistematizados a partir da definição do perfil estratégico analista e da *performance* organizacional, quando foram identificados fatores de influência na autogestão da instituição.

Palavras-chave: Instituições de ensino; Perfil estratégico; Indicadores de performance.

ABSTRACT

Masters Dissertation
Post-Graduate Program in Administration
Universidade Federal de Santa Maria

EVALUATION OF STRATEGY AND PERFORMANCE:

THE CASE OF ULBRA-SM

AUTHOR: CAMILA COLETTO

ADVISOR: LUCIANA FLORES BATTISTELLA

Date and Location of Defense: Santa Maria, ... of 2008.

This study investigates the organizational strategy and performance of ULBRA (Lutheran University of Brazil), located in Santa Maria. Based on the understanding that the academic community is sensitive to a number of important variables, such as increased competitiveness occurred in recent years, especially the sector of higher education, the strategy's profile is examined from the adaptive model, according to the methodology of Miles and Snow (1978), and separated into three problems: Entrepreneur problem, Engineering issue and administrative problems. The model of performance indicators for structured Kelm (2003) was formed from the perspectives of the balanced scorecard. To achieve the objectives, the methodological procedures involved, first, a series of interviews, to set the strategic profile, with the general director of the campus, the extension coordinator, the research coordinator, educational coordinator, and with the coordinators from the courses of Administration, Architecture, Physiotherapy, Psychology, Law, Aesthetics and Cosmetology, Physical Education and Systems Information. Second, we used a tool set for Kelm (2003) and, to a semi-structured, this tool was adapted. The results were organized from the definition of the profile strategic analyst and organizational performance, were identified as factors of influence in the institution's itself.

Keywords: Learning institutions; Strategic profile; Performance indicators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Síntese das escolas de estratégia, prescritiva e descritiva	27
Quadro 2 – Síntese da Escola Integrativa	28
Quadro 3 – Tipos estratégicos da Escola da Configuração	29
Figura 1 – Ciclo adaptativo	31
Quadro 4 – Tipologia estratégica caracterização	33
Quadro 5 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos	38
Figura 2 – <i>Balanced Scorecard</i>	46
Figura 3 – Modelo da pesquisa	61
Quadro 6 – Resumo da análise do primeiro instrumento	66

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo	13
1.1.1 Objetivo principal	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 Justificativa	14
1.3 Estrutura do trabalho	15
2 O PERFIL ESTRATÉGICO E A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	17
2.1 Estratégia	17
2.1.1 O pensamento estratégico	18
2.1.1.1 Escolas da administração estratégica de acordo com Mintezberg	22
2.1.1.2 Tipologia estratégica: o modelo de Miles e Snow (1978)	30
2.2 Desempenho organizacional	38
2.2.1 Efetividade	38
2.2.2 Eficiência e eficácia	39
2.2.3 Produtividade	40
2.2.4 Indicadores de desempenho	40
2.2.4.1 Modelos para a determinação de Medidas de Desempenho	41
2.2.4.2 A Abordagem de Kaplan e Norton	44
3 O CENÁRIO DA PESQUISA NA ULBRA-SM	51
3.1 O cenário da investigação	52
3.1.1 ULBRA	52
3.1.2 ULBRA-SM	54
3.1.2.1 Dados gerais de identificação da ULBRA-SM	55
4 MÉTODO DE PESQUISA	57
4.1 Tipo de pesquisa	57
4.2 O design da pesquisa	58
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
5.1 Análise perfil estratégico	62
5.2 Performance da ULBRA-SM	66
5.2.1 Análise qualitativa do modelo de <i>performance</i> organizacional, à luz da perspectiva do cliente	66
5.2.2 Análise qualitativa do modelo de <i>performance</i> organizacional, à luz da Perspectiva dos processos internos de gestão	68
5.2.3 Análise qualitativa do modelo de <i>performance</i> organizacional, à luz da perspectiva do aprendizado e do crescimento	71
5.2.4 Análise qualitativa do modelo de <i>performance</i> organizacional, à luz da perspectiva do suporte financeiro	72
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXO A – Instrumento de pesquisa encaminhado aos coordenadores e diretor da ULBRA-SM	80
ANEXO B – Instrumento encaminhado para o diretor e coordenadores de ensino, pesquisa e pedagógico sobre a mensuração da <i>performance</i> organizacional	85
APÊNDICE A – <i>Performance</i> organizacional	87

INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo baseia-se, cada vez mais, na informação e no conhecimento, quebrando o paradigma industrial que, durante muito tempo, era a base dos estudos organizacionais. A dinâmica organizacional vem realizando uma série de discussões, com o objetivo de contribuir para a tomada de decisão e competitividade organizacional. Nesse contexto, as instituições de ensino são organizações que, desde os primórdios, vêm evidenciando sua relevância, pois estão alicerçadas na construção do conhecimento, novas tecnologias, beneficiando a sociedade, construindo um paradigma no qual o conhecimento torna-se essencial.

Esses estudos deixam claro que o aumento da competitividade ocorrido nos últimos anos atingiu todos os setores, em especial o setor de ensino superior em que o aumento da demanda por cursos superiores, fortalecidos com políticas governamentais, fez com que se multiplicassem significativamente o número de instituições de ensino superior.

Nas publicações acadêmicas, a estratégia tem se mostrado essencial e, em virtude da diversidade de conceitos, a discussão sobre esse tema torna-se cada vez mais necessária. Acurando a teoria existente, é possível visualizar a diversidade e as divergências desses conceitos, interferindo na sua aplicabilidade.

No contexto das instituições de ensino, o cenário atual revela-se um cenário de adversidades. Esses contextos expõem a necessidade de um processo de adaptação estratégica das instituições, tornando-se uma questão de sobrevivência e exigindo delas um posicionamento estratégico que garanta sua permanência e o conseqüente alcance de uma melhor *performance* organizacional.

A relação do perfil estratégico e da *performance* estratégica dessas instituições têm se mostrado relevantes ao longo do tempo, em função da necessidade de melhoria do desempenho em relação ao mercado.

Moreira (2007) realizou um estudo para identificar o perfil estratégico e a *performance* estratégica que predominavam nas instituições de ensino da Região Sul, e esta dissertação baseou-se nesse estudo. Nesse sentido, este estudo tratará especificamente da relação entre esses dois constructos em apenas uma instituição de ensino: a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), *campus* Santa Maria,

identificando padrões de comportamentos estratégicos e trazendo para a discussão o estudo de Miles e Snow (1978). Para identificar o perfil estratégico, utilizar-se-á o levantamento de determinadas características e o levantamento da *performance* organizacional a partir do modelo de Kelm (2003).

Existem ainda muitos questionamentos sobre qual tipo estratégico deve ser adotado para se obter uma melhor *performance* estratégica. A existência de várias tipologias não concluiu as discussões sobre os constructos, mas enriqueceu os questionamentos sobre a relação desses tipos com outros elementos organizacionais, de modo que ainda existe a necessidade de realização de pesquisas descritivas utilizando outros modelos, com a finalidade de esclarecer as concepções teóricas sobre perfis estratégicos e verificar a existência de relação entre *performance* empresariais.

A realização do estudo em uma instituição de ensino deu-se também por eleger um setor com elevado grau de complexidade e competitividade: a “indústria educacional”. A complexidade do assunto e a dificuldade em mensurar alguns aspectos intangíveis das instituições é que fomentam a polêmica a respeito de alguns indicadores de *performance* das instituições de ensino.

Mesmo assim, este trabalho tem o intuito de propor uma análise que permita explorar a relação existente entre o perfil estratégico adotado, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) e a *performance* organizacional, segundo a tipologia de Kelm (2003). Dessa forma, os construtos revisados e utilizados nesta pesquisa encaminham contribuições para aprofundar a teoria estratégica já existente, discutindo os resultados de estudos anteriores.

Outra contribuição teórica poderá surgir da comparação entre os métodos de análise de *performance* em instituições de ensino superior, permitindo identificar o pontos positivos e lacunas teóricas de cada um.

Como produto empírico, acredita-se que os resultados e discussões provenientes da realização deste trabalho possam oferecer esclarecimentos às instituições de ensino superior sobre o comportamento estratégico a ser adotado para melhor enfrentar os atuais desafios que se apresentam como obstáculos ao sucesso dessas instituições.

Conforme já mencionado, o ambiente em que atuam as instituições de ensino superior caracteriza-se pela turbulência e acirrada competitividade, somadas à complexidade das variáveis. Diante desse contexto, reconhecer as técnicas de

gestão que auxiliarão para determinar o alcance de um melhor desempenho torna-se relevante.

Do ponto de vista prático, a contribuição prevista será a de “facilitar” a instituição de ensino superior em questão sobre como o comportamento estratégico adotado se relaciona com a *performance* organizacional que está sendo por ela alcançada, além da identificação do perfil estratégico que a ULBRA-SM vem adotando.

Nas contribuições teóricas específicas, o estudo tem a finalidade de corroborar para o preenchimento de lacunas nos tópicos de pesquisa organizacional. O ajuste entre estratégias estabelecidas e as ações práticas que indicam como as organizações se comportam estrategicamente diante da volatilidade ambiental, em muitos casos, torna-se um desafio de adequar a teoria prática às pesquisas realizadas. Dessa forma mostram que quanto maior for o ajuste da organização com o ambiente, maior será a *performance* organizacional.

A relação que o presente trabalho pretende realizar ao discutir a seguinte questão de pesquisa é responder ao questionamento:

Qual o perfil estratégico, utilizando a metodologia Miles e Snow (1978) e a *performance* organizacional segundo o modelo de Kelm (2003), alcançado pela ULBRA-SM?

O estudo pode somar parcialmente para a resolução da problemática da empresa de como alcançar sempre uma *performance* mais adequada para o contexto de instituição.

1.1 Objetivos

Os objetivos compreendem os meios que guiam as ações a serem tomadas durante o desenvolvimento de qualquer atividade, sendo crucial para responder ao problema de pesquisa, ou seja, atuam dando uma direção, guiando planos e decisões, canalizando esforços e auxiliando na avaliação do processo.

1.1.1 Objetivo principal

Este estudo tem sua relevância alicerçada em analisar o perfil estratégico e a *performance* organizacional alcançada pela Universidade Luterana do Brasil, *campus* Santa Maria.

1.1.2 Objetivos específicos

Têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil estratégico a partir do modelo proposto por Miles e Snow (1978) da Universidade Luterana do Brasil, *campus* Santa Maria;
- Analisar a *performance* organizacional segundo o modelo de Kelm (2003), da Universidade Luterana do Brasil, *campus* Santa Maria;
- Discutir a relevância dos indicadores de *performance*, revisando o modelo de Kelm (2003), para uso em análise qualitativa.

1.2 Justificativa

As instituições de ensino no Brasil estão sofrendo grandes transformações, e a importância de se conduzir estudos sobre a gestão dessas instituições está cada vez mais evidente. Por terem características próprias, como ensino, pesquisa e extensão, e por uma contínua interação com o meio ambiente, este espaço propício para a geração do saber, para o debate, a reflexão e a transmissão de idéias e de conhecimentos passa por um período de várias transformações, como a adoção de modelos de estratégias de gestão e mensuração de *performance* organizacional.

A relevância deste estudo em analisar esses dois constructos vem ao encontro da necessidade das instituições de ensino superior em superar, além das crises do pensamento, crises econômicas ou, até mesmo, situações de declínio organizacional.

Em função de a sociedade e de a comunidade acadêmica influenciarem-se, antigamente, as instituições de ensino superior atendiam apenas uma pequena parcela da população. Atualmente, em função de mudanças nas políticas educacionais, como, por exemplo, um aumento de instituições de ensino públicas, privadas presenciais ou não, o número de pessoas com acesso aumentou

consideravelmente. Se, por um lado, essas políticas beneficiaram uma parte da população que não tinha oportunidade de se desenvolver intelectualmente, por outro, houve a necessidade de adaptações organizacionais por parte das instituições.

A partir desse contexto, a discussão sobre a importância de definir estratégias e analisar a *performance* organizacional em instituições de ensino superior acabou se tornando uma demanda latente para o setor. A necessidade de resgatar o desenvolvimento econômico e social nas organizações de ensino, garantindo a sobrevivência das mesmas no mercado são transformações que marcam a passagem do milênio, este caracterizado pelo aumento de incertezas, competitividade e rupturas.

Moreira (2007), em seu trabalho realizado em 60 instituições de ensino superior da região sul, identificou o perfil estratégico e a *performance* organizacional, as políticas públicas e privadas requerem estratégias ajustadas às novas realidades. Em termos práticos, existe a expectativa de que os resultados obtidos a partir deste trabalho possam ser utilizados pela ULBRA-SM, onde foi realizada a pesquisa, e replicado caso haja interesse por outras, contribuindo na definição de estratégias e auxiliando a mensuração da *performance*.

1.3 Estrutura do trabalho

A partir do foco do estudo, competitividade estratégica das instituições de ensino superior, este trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos. No primeiro, consta a introdução, na qual se encontra o problema de pesquisa acompanhado dos objetivos geral e específico. Neste capítulo se apresentam ainda as justificativas teóricas e práticas para a realização deste trabalho.

No segundo e terceiro capítulos, são apresentados e discutidos os aspectos conceituais que pretendem fornecer o respaldo e entendimento teórico da problemática sob investigação buscando-se articular os aspectos conceituais.

No capítulo quatro, tem-se um cenário das Instituições de Ensino no Brasil, com destaque para a Instituição pesquisada, ULBRA, campus Santa Maria. O capítulo cinco aborda os aspectos metodológicos sob os quais a pesquisa foi executada. Para tanto, esta seção abrange desde os métodos de pesquisa, e os instrumentos de coleta de dados.

No sexto capítulo são apresentados os principais resultados da pesquisa empírica, acompanhados da análise das relações desses resultados com a exposição teórica realizada nos capítulos anteriores.

Finalizando, o capítulo sete elaborou as considerações finais sobre o trabalho, bem como retomar as principais conclusões, fazendo uma análise diante dos objetivos propostos no capítulo primeiro dessa dissertação, além de sugerir possíveis pesquisas a serem futuramente realizadas.

2 O PERFIL ESTRATÉGICO E A *PERFORMANCE* ORGANIZACIONAL

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), a fundamentação teórica ou, simplesmente, a teoria fornecem percepções importantes para o processo de pesquisa. As teorias em administração explicam e prevêm fenômenos administrativos.

A seguir, nos próximos capítulos, o referencial teórico abordará os construtos estratégia e *performance*, definindo conceitos que permitirão entender melhor o desenvolvimento da presente dissertação, possibilitando à empresa reagir em relação às principais ameaças e oportunidades do ambiente. Para tanto, será feita uma revisão dos conceitos de estratégia e de adaptação organizacional, bem como uma leitura da estratégia a partir de Mintzberg com ênfase em Miles e Snow (1978), modelo esse escolhido como suporte para definição do perfil estratégico da instituição de ensino superior escolhida para a pesquisa.

2.1 Estratégia

Nas últimas décadas, estratégia transformou-se em um termo habitual dentro do contexto empresarial, comportando várias definições e expectativas de aplicação. A literatura sobre estratégia cresce a cada dia, e um dos poucos consensos sobre estratégia fica em função da sua origem, fazendo referência a vários séculos de história.

A estratégia por ser considerada essencial para a melhoria do desempenho organizacional, no âmbito acadêmico, exige dos pesquisadores a elaboração de construtos genericamente aceitáveis, que a tornem uma variável de fácil mensuração e comparação entre diversas organizações.

Com o propósito de fornecer sustentação teórico-empírica e responder ao problema de investigação, apresenta-se, a seguir, uma breve evolução histórica e conceitual, com o objetivo de elucidar o termo.

2.1.1 O pensamento estratégico

Muito tem se falado em estratégia. De maneira geral, pode-se encontrar uma série de interpretações em relação a essa temática, algumas das quais são apresentadas a seguir.

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar e inicialmente não foi empregada no campo dos negócios. *Strategus*, para os gregos antigos, significava o general superior ou generalíssimo, e *strategia* significava a arte desse general.

Strategos referia-se, inicialmente a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar 'na arte do general', ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória e poder). E, a época de Alexandre (330 a.C.), referia-se a habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 20).

Segundo Ghemawat (2000, p. 16), o termo estratégia foi sintetizado por Carl von Clausewitz (1996) da seguinte forma: “enquanto ‘táticas’ envolvem o uso de forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo da guerra”, sendo esta terminologia adaptada a um contexto de negócios a partir da segunda Revolução Industrial.

Na obra *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu (1988), diz-se que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos. Neste trabalho, foram utilizados vários conceitos e definições sobre o significado de estratégia. Isso ocorreu porque a palavra, ainda não tem definido um significado e/ou conceito único.

Quinn (In: MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 20) define estratégia como o “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. O autor relaciona uma estratégia bem formulada a uma postura singular e viável obtida por competências próprias, mas controlando suas deficiências internas e providências realizadas por oponentes inteligentes.

Para Buzzell (1977 apud ESTRADA, 2000), estratégia é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. Já Simon (1971) define estratégia como o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.

Ansoff (1981), outro autor relevante, afirma que estratégia é um dos vários conjuntos e regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Cassarotto (1992) entende que a estratégia empresarial não só estabelece os objetivos a serem atingidos pela empresa, como também a maneira de utilizar seus pontos fortes existentes e potenciais, de forma que possa melhorar o aproveitamento das oportunidades ou facilitar a superação de obstáculos externos, a fim de atingir tais objetivos. De outra maneira, é conceituada como sendo um *mix* de várias estratégias que, partindo da definição de unidade estratégica de negócios, engloba aspectos como competitividade, utilização de meios, produto/mercado, políticas de negócio e gestão e produção.

De acordo com Porter (2000), o fundamento da estratégia consiste em analisar e ponderar o que o autor chama de forças competitivas, que são os clientes, fornecedores, os novos entrantes em potencial e produtos substitutos. A ponderação desses fatores mostra que a estratégia vai além de uma manobra para superar concorrentes. A estratégia deve analisar toda a estrutura direta e indireta em que a empresa esta inserida, incluindo análise de fatores externos e internos bem como fatores econômicos, políticos e outros que possam ocasionar todo o desequilíbrio da estratégia formulada. Mesmo apresentando modelos diferentes, existem algumas etapas similares, tais como, a análise do ambiente, a formulação de estratégia, a implementação e a avaliação do processo.

A estratégia organizacional sempre teve objeto próprio, consistindo, de certa maneira, na relação das organizações com o seu meio envolvente, numa perspectiva de longo prazo, como a definição de Andrews, que direcionou seus estudos para a área de estratégia organizacional.

De acordo com Carroll (1987 apud MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998), na realidade, os estudos sobre estratégia se desenvolveram com base em duas abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza organizacional. Os partidários da abordagem econômica vislumbram a estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização em face de determinada condição de competição.

Na abordagem organizacional, privilegiam-se aspectos que receberam pouca atenção por parte dos adeptos da abordagem econômica, a partir do reconhecimento de que a estrutura da organização é complexa e afeta a definição e

a operacionalização da estratégia, como afirma Carroll (1987 apud MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDO, 1999).

Esses estudos de natureza econômica e organizacional forneceram um conjunto de construtos e proposições, conduzindo ao surgimento de uma dicotomia entre questões de processo, voltadas para o entendimento da formulação e implementação da estratégia, e questões de conteúdo, concentradas na conexão entre estratégia e desempenho. Para Chandler (1962 apud MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998), estratégia é a determinação de metas básicas em longo prazo e dos objetivos de uma empresa, adotando linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. Chandler, por sua vez, ajudou a popularizar a noção de estratégia como processo, em oposição ao conceito de política dominante, que a distinguia enquanto fórmula prefixada, usada na implantação de regras para o estabelecimento de fronteiras entre as tarefas a serem cumpridas pelas áreas funcionais da organização.

Freqüentemente considera-se estratégia um curso específico de ação, por meio do qual se constata o modo como os recursos estão sendo empregados para o alcance dos objetivos organizacionais preestabelecidos (DAVIDSON et al., 1988). Segundo Mintzberg (2000), a estratégia não compreende somente uma única definição, mas cinco definições, aprimorando a idéia de que a estratégia pode manifestar-se ou ser definida dentro de cinco formas, devendo estar intimamente ligada ao negócio da organização e a sua estrutura organizacional.

Essas cinco definições serão detalhadas a seguir:

– a Estratégia como **Plano (Plan)**: é um tipo de curso de ação conscientemente engendrado, conjunto de diretrizes para lidar com determinada situação. Logo, explica-se também que a estratégia é considerada como plano, porque se caracteriza (I) por ter preparado previamente as ações para as quais se aplicam, e (II) por serem desenvolvidas consciente e deliberadamente. Como plano, as estratégias podem ser genéricas ou específicas;

– a Estratégia com **Padrão (Pattern)**: é um padrão em um fluxo de ações. Quando uma empresa estabiliza-se num comportamento que a define, está demonstrando sua abordagem bem-sucedida, ou seja, sua estratégia. Mesmo que isso possa ser meramente inferência de comportamento e rotulagem do mesmo em ser a estratégia da empresa. Nesse caso, está-se “presumindo” que existe um plano por trás do padrão;

– a Estratégia como **Posição (*Position*)**: refere-se à maneira de colocar a organização no ambiente. Como posição, a estratégia encoraja a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo – como encontram suas posições e como se protegem, a fim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. Nesse caso, podem-se pensar as organizações em termos ecológicos como organismos em nichos que lutam pela sobrevivência em um mundo de hostilidades e de incertezas, assim como simbioses;

– a Estratégia como **Perspectiva (*Perspective*)**: é o comportamento da organização dentro de seu ambiente, ou seja, é a sua personalidade, tanto com ênfase na qualidade, quanto nos serviços ou custo baixo;

– a estratégia como um **Pretexto (*Ploy*)**: é entendido como o curso dado às ações. Pode ser para desorientar os concorrentes, ou seja, uma ameaça, um blefe.

Na evolução do pensamento sobre estratégia organizacional, pode-se distinguir dois momentos principais: (a) o momento do posicionamento e (b) o momento do movimento.

No primeiro momento, a estratégia organizacional é associada a princípios de adaptação e posicionamento, isto é, a estratégia organizacional pressupõe uma adaptação ao meio envolvente, para, desse modo, adquirir uma posição dominante e proceder seguidamente à sua defesa. Esse momento inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (a análise *SWOT*). É precisamente nessa análise que se baseia a reflexão sobre as vantagens competitivas que culminaram com os trabalhos, bem conhecidos, de Michael Porter (2000).

O segundo momento da estratégia organizacional assume-se como uma ruptura, colocando em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento. Neste segundo momento, a estratégia visa, essencialmente, à transformação permanente do jogo concorrencial e da própria empresa.

Na impossibilidade de encontrar um conceito preciso, único e que seja aceito pelas mais diversas correntes de investigação, Chaffee (1985) distingue algumas áreas de concordância acerca da natureza da estratégia:

– é a dimensão que pressupõe a conexão entre organização e ambiente;

– a sua essência é complexa, pois a sujeição às constantes transformações ambientais não permitem concretizá-la freqüentemente de maneira rotineira e programada;

- afeta o bem-estar geral da organização;
- o seu estudo inclui questões de conteúdo e de processo;
- a sua formulação envolve a execução de trabalho conceitual e analítico por parte dos dirigentes da organização.

Com base nessas colocações, realizar-se-á, a seguir, uma breve análise dos modelos.

Conforme comentado, os estudos de estratégias competitivas estão presentes nas empresas, levando vários autores a desenvolver teorias e conceitos sobre estratégias. Esses estudos objetivavam, principalmente, categorizar os comportamentos estratégicos, delineando perfis de qualquer empresa de qualquer indústria. Em função de "serem as mais representativas e que maior quantidade de testes empíricos vêm suportando" (COSTA e SILVA, 2002, p.5).

2.1.1.1 Escolas da Administração Estratégica de acordo com Mintzberg

Vários autores buscam classificar a literatura sobre estratégia em escolas de pensamento. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificaram 10 escolas da estratégia, que serão apresentadas a seguir:

a) a Escola do Design: representa a visão mais influente do processo de formação de estratégia. A noção de *SWOT* – avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente. Sua origem pode ser atribuída a dois livros: *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, de 1957, e *Strategic and Structure*, de Alfred D. Chandler, em 1962. Essa escola não se desenvolveu o suficiente para promover a base para o desenvolvimento em outras escolas. Um modelo com suposições ambiciosas que caem quando confrontadas com muitas situações comuns. Contudo, a contribuição dessa escola foi importante, pois desenvolveu um vocabulário para se discutir grandes estratégias e forneceu a noção de que a estratégia representa uma fundamental adequação entre oportunidades externas e capacidade interna;

b) a Escola do Planejamento: a mensagem central da Escola do Planejamento é o procedimento formal, o treinamento formal, a análise formal e muitos números. Entre suas premissas fundamentais está a idéia de que deve haver um processo controlado e consciente de planejamento formal, dividido em fases das quais resultem as estratégias. O executivo principal é o responsável por esse

processo, mas, na prática, a execução e a responsabilidade ficam com os planejadores. Desse processo surge pronta a estratégia, que deve ser implementada por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de tipos variados. Igor Ansoff, com *Corporate Strategy*, em 1965, é o autor mais influente dessa escola. Tanto a Escola do Design quanto a Escola do Planejamento enfatizam a estratégia enquanto *conteúdo* e formam a base dos cursos de administração estratégica, bem como de grande parte da própria administração estratégica;

c) a Escola do Posicionamento: o livro *Competitive Strategy*, de Michael Porter, foi o divisor de águas, em 1980. Ainda que não seja o texto fundador dessa escola, congregou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores desencantados com as escolas *design* e planejamento. Segundo o ponto de vista da escola do posicionamento, estratégias são posições genéricas da firma dentro da indústria; o contexto de formulação dessas estratégias é econômico e competitivo; a formação de estratégia é uma seleção de posições genéricas baseadas em cálculos; os gerentes controlam as opções baseadas nos resultados dos cálculos dos analistas, que são importantes nesse processo. Dessa maneira, as estratégias saem desse processo prontas para serem implementadas. O modelo de análise competitiva de Porter (1980) identifica cinco forças no ambiente que influenciam a concorrência: (1) ameaça de novos entrantes, (2) poder de barganha dos fornecedores da empresa, (3) poder de barganha dos clientes da empresa, (4) ameaça de produtos substitutos e (5) intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes. As características de cada uma dessas forças explicam por que uma empresa adota uma determinada estratégia. Existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Essas vantagens, combinadas ao escopo de uma determinada empresa, formam as estratégias genéricas de Porter;

d) a Escola Empreendedora: a formação da estratégia é baseada na experiência e na intuição do líder. A palavra-chave nessa escola é “visão”. O processo de formação de estratégia é incumbência exclusiva do líder. A estratégia é um senso de direção de longo prazo, uma visão de futuro. A estratégia tende a assumir forma de nicho. A origem da escola empreendedora está na economia. Karl Marx, intelectual alemão considerado um dos fundadores da Sociologia, elogiava os empreendedores como agentes de mudanças. Shumpeter, professor das Ciências

Econômicas, desenvolveu uma teoria sobre crescimento econômico e destacava que o empreendedor é a pessoa com a idéia do negócio. A crítica a essa escola centra-se na concepção de que a estratégia está totalmente a cargo de um único indivíduo, o líder, e a empresa estará em sérias dificuldades caso perca esse indivíduo. Contudo, existem situações em que a perspectiva dessa escola é a mais apropriada: uma nova empresa, uma antiga empresa com problemas e em muitas pequenas empresas;

e) a Escola Cognitiva: para compreender a visão e a formação estratégica, é preciso sondar a mente do estrategista, chegar ao que esse processo significa no campo da cognição humana, com auxílio da psicologia cognitiva. Um consenso nessa escola é que as estruturas mentais (mapas, conceitos, molduras, esquemas, enredos, planos e modelos) são pré-requisitos essenciais para a cognição estratégica. É preciso compreender a mente humana para compreender a formação estratégica. Sob esse aspecto, formação da estratégia está na dependência da Psicologia Cognitiva;

f) a Escola do Aprendizado: em um mundo em constante mudança, no qual a estratégia adquire formas complexas, o estrategista aprende ao longo do tempo. Entretanto, também a organização aprende. Em geral, a escola da aprendizagem sustenta que as iniciativas estratégicas são tomadas por quem tem recurso e capacidade para aprender. A função da liderança é gerenciar o processo de aprendizado estratégico, por onde podem surgir novas estratégias. Sendo assim, de acordo com essa escola, primeiro aparecem as estratégias como padrões do passado, depois como planos para o futuro e, por fim, como perspectivas para guiar o comportamento. Charles Lindblom, em 1959, viola praticamente todas as premissas sobre administração convencional, com seu artigo “A Ciência de Alcançar o Objetivo de Qualquer Maneira”;

g) a Escola do Poder: a estratégia é formada pelos processos de influência, busca de poder e negociação, seja dentro da organização (política interna) ou como um comportamento próprio em ambiente externo. O poder micro vê a formação estratégica como barganha, persuasão e até como confronto direto, na forma de jogos políticos, nos quais nenhum interesse domina por muito tempo. O poder macro vê tanto nas manobras estratégicas como nas estratégias coletivas, nas redes e alianças, a promoção de seu próprio bem-estar. A crítica a essa escola é a excessiva e quase exclusiva concentração no poder como determinante da

formação estratégica. A literatura sobre esta escola tem início no final dos anos 1970, com *Strategy Formulation: Political Concepts*, de MacMillan em 1978, com Sarrazin, em 1975, 1977-1978, com os trabalhos de Pettigrew em 1977 e com Bower e Davis, em 1979. A Escola do Poder colaborou introduzindo vocábulos no campo da administração estratégica como: coalizão, jogos políticos e estratégia coletiva, e salientou a importância da política na promoção de mudanças;

h) a Escola Cultural: na Escandinávia, em 1965, foi formada a *Scandinavian Institutes for Administrative Research* (SIAR), uma organização sueca com enfoque em pesquisa e consultoria. Seus líderes, Eric Rhenman e Richard Norman, publicaram respectivamente *Organization Theory for Long Range Planning* (1973) e *Management for Growth* (1977), livros esses que formam a base dessa escola. O processo de interação social compõe a formação de estratégia de acordo com crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização. Essas crenças e interpretações são adquiridas por um processo de socialização ou aculturação, que é, em grande parte, tácito. Em função disso, a estratégia é uma expectativa enraizada em intenções coletivas (deliberadas), e existe a tendência à perpetuação da estratégia, não se encorajando as mudanças. A crítica que pode ser feita a essa escola se refere à falta de clareza conceitual de seus pressupostos. Sua contribuição principal é introduzir, na formação da estratégia, conceitos mais amplos da história da organização;

i) a Escola Ambiental: a liderança é um elemento passivo que serve para ler o ambiente e adaptar a organização a ele. O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia. A organização tem que reagir a este ambiente ou será eliminada. Nessa escola, o estrategista não tem importância alguma. A contribuição dessa escola é a de ensinar sobre as populações e os ambientes das organizações. A crítica a essa escola é quanto às dimensões abstratas do ambiente, que não contribuem para uma identificação prática da situação das empresas. “A Ecologia da População das Organizações”, artigo publicado, em 1977, por Hannan e Freeman, é a maior expressão dessa escola;

j) a Escola da Configuração: a organização pode ser definida como um tipo de configuração que, num determinado período, adota estruturas adequadas a seu contexto. Isso ocasiona determinados comportamentos e gera um determinado conjunto de estratégias. A estabilidade eventualmente é interrompida por algum processo de transformação. O ciclo de vida das organizações pode ser descrito pela

alternância entre períodos de configuração e de transformação. Dessa maneira, sustentar a estabilidade é a chave para a administração estratégica. A crítica a esse ponto de vista é que ele considera que as empresas ou são estáticas, ou estão mudando rapidamente. Sua contribuição é que ela traz ordem para o confuso mundo da formação estratégica.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as dez escolas citadas anteriormente são agrupadas em três conjuntos:

– as três primeiras são de natureza **prescritiva**, ou seja, mais preocupadas com o que devem ser do que como elas são realmente e se alinham com a estratégia vista como processo prescritivo, escola do *design*, a escola do planejamento e a escola do posicionamento;

– no grupo de escolas de planejamento entendidas como escolas mais descritivas, enquadram-se seis escolas: a escola empreendedora, a escola cognitiva, a escola de aprendizado, a escola do poder, a escola cultural e a escola ambiental;

O Quadro 1 apresenta um resumo das escolas de natureza prescritiva e descritiva, com suas características, processos e formulações.

Escola	Palavras-chave	Ator principal	Processo básico
Prescritiva			
Design	Ajuste competência, vantagem competitiva, formulação e implementação. Swot	Executivo principal	Cerebral, simples e informal, critico e deliberado
Planejamento	Organizar, orçar programar cenário	Planejadores	Formal, deliberado, por decomposição
Posicionamento	Análise competitiva, estratégia genérica, grupo estratégico, portfólio, curva de experiência	Analistas	Analítico, sistemático e deliberado
Descritivas			
Empreendedora	Ousadia, visão percepção	Líder	Visionário intuitivo, altamente deliberado
Cognitiva	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, delimitado, racionalidade, estilo cognitivo.	Cérebro	Mental emergente, decisivo, restritivo
Aprendizado	Incrementalismo (desarticulado ou lógico) estratégia emergente, fazer sentido, ousadia, iniciativa, competências essenciais, campeão	Quem pode aprender	Emergente informal, desorganizado
Poder	Negociação, <i>stakeholders</i> , conflito, coalizão, rede de contatos, jogo político, estratégia coletiva, aliança	Um tem poder (micro) Toda a organização (macro)	Conflitivo, agressivo, desorganizado, emergente (micro) deliberado (macro)
Cultural	Valores crenças mito, cultura, ideologia, simbolismo	Coletividade	Ideológico, restrito, coletivo e deliberado
Ambiental	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Meio ambiente	Passivo, imposto, emergente

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Quadro 1 – Síntese das escolas de estratégia, prescritiva e descritiva.

Ampliando a discussão, a única Escola do Planejamento que é considerada integrativa é a escola da Configuração. O Quadro 2 destaca a síntese da Escola Integrativa.

Integrativa			
Configuração	Configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida. Revitalização, estratégia, revolução reorganizar	Todos os acima dentro do contexto	Integrativo, episódico, seqüenciado, mais todos os acima, dentro do contexto, (deliberado para configuração, deliberado e prescritivo para transformação)

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Quadro 2 – Síntese da Escola Integrativa.

Ampliando a discussão sobre a Escola de Configuração, o Quadro 3 destaca a aproximação de todos os tipos estratégicos, escolhendo o mais adequado. Nesse caso, o modelo mais adequado para este trabalho é o modelo de Miles e Snow (1978).

Animal metafórico	Camaleão						
Dimensões essenciais das escolas	Fontes	Disciplina base	Defensores	Mensagem pretendida:	Mensagem Recebida	Homilias	Palavras-chave
	Chandler, 1962; grupo de Mc Gill (Mintzberg, Miller, etc final dos anos 70; Miles e Snow (1978)	História	Agregadores e integradores em geral, bem como agentes de mudança; configuração talvez mais popular na Holanda e Alemanha, transformação nos EUA	Integrar transformar	Agregar, revolucionar (em vez de adapta)	Para tudo tem uma ocasião	Configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, revitalização
Dimensões de conteúdo e processo das escolas	Estratégia	Processo básico	Mudança	Agentes centrais	Organização	Liderança	Ambiente
	Qualquer um a esquerda	Interativo, episódico, seqüenciado, mais todos aqueles a esquerda, em contexto (descritivo para configurações, deliberado e prescritivo para transformações)	ocasional e revolucionária (outras vezes incremental)	qualquer um a esquerda, em contexto (em transformação, especialmente o principal executivo)	Qualquer uma a esquerda, mudanças periódicas, desde que categórica	agente de mudanças periódicas, mais qualquer uma a esquerda, desde que categórica	Qualquer um a esquerda desde que categórico
Dimensões contextuais das escolas	Situação	Forma de Organização (favorecida implicitamente)	Estágio (mais provável)				
	Qualquer uma a esquerda, desde que categórica	Qualquer um a esquerda, desde que categórica de preferência adhocracia e missionária para transformação.	Foco especial em transformação (ex. formulação, revitalização) caso contrário				

			qualquer um a esquerda, desde que isolável, de preferência ordenado em seqüência identificável				
--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.259).

Quadro 3 – Tipos estratégicos da Escola da Configuração.

As premissas da escola de configuração são as seguintes:

1) na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias;

2) esses períodos de estabilidade são, ocasionalmente, interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração;

3) esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida das organizações;

4) portanto, a chave para administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização;

5) assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente. Porém cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre a formação de estratégia representam configurações particulares;

6) as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir. No entanto, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

2.1.1.2 Tipologia estratégica: o modelo de Miles e Snow (1978)

A principal vantagem desta tipologia é que aborda diretamente os relacionamentos entre estratégia, estrutura e processo de uma forma que permite a identificação das organizações e interação com seus ambientes (GIMENEZ et al., 1998). A estratégia é definida pelo domínio produto-mercado enquanto a estrutura e os processos organizacionais são considerados, pelos autores, os mecanismos através dos quais se implementam a estratégia.

O modelo em questão, por desenvolver uma tipologia que abrange aspectos do ambiente competitivo, da estrutura organizacional e dos processos, objetiva apresentar explicitamente a relação entre estratégia e contexto. Essa adaptação da estratégia ao ambiente competitivo foi chamada, pelos autores, de ciclo adaptativo, e as categorias de estratégias foram propostas com base na análise das diferenças nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo. Os autores explicam que o ciclo, embora existente em todas as organizações, é, talvez, mais bem identificado em novas organizações ou naquelas que passam por rápido crescimento, ou ainda nas que saíram recentemente de uma grande crise.

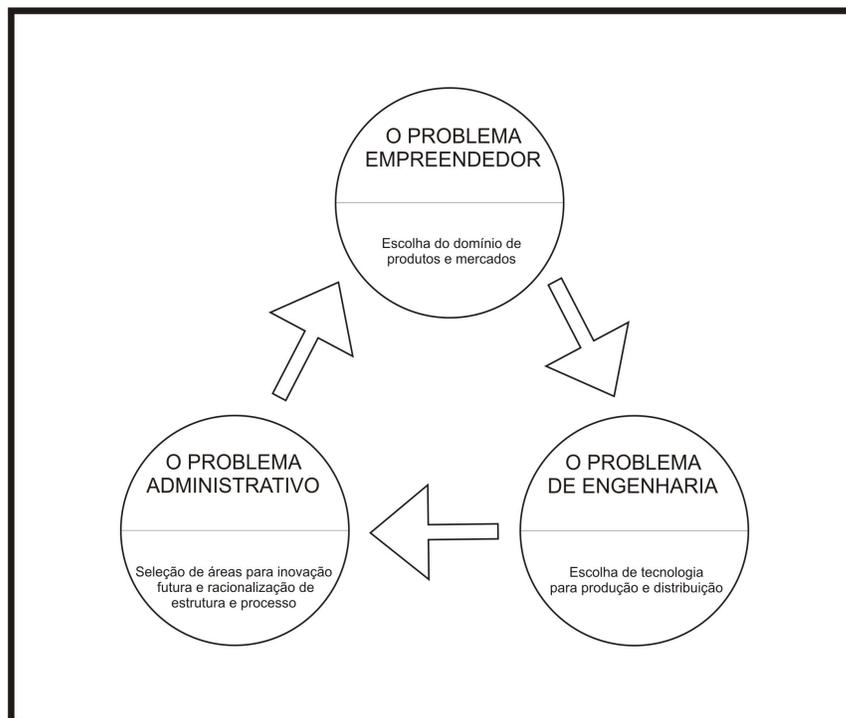
O ciclo adaptativo, de acordo com Miles e Snow (1978), pode ser separado em três problemas que os administradores devem constantemente resolver:

- Problema Empreendedor: tanto em organizações novas quanto em organizações já existentes, a solução para o problema empresarial é indicada pela aceitação gerencial de um particular domínio de produto mercado. Essa aceitação se torna evidente quando o administrador decide comprometer recursos para atingir objetivos relativos à solução empresarial;

- Problema de Engenharia: esse problema envolve a criação de um sistema que coloque em operação a solução administrativa para o problema empresarial. A criação de tal sistema requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos e para nova informação, comunicação e lincages de controle ou modificação dos existentes para garantir operação apropriada da tecnologia;

- Problema Administrativo: envolve reduzir a incerteza no sistema organizacional ou racionalizar e estabilizar atividades que prosperamente resolveram problemas enfrentados pela organização durante as fases empresarial e

de engenharia. Também envolve formular e implementar processos que permitirão à organização continuar evoluindo. A redução da incerteza e a busca da inovação são dois aspectos da solução desse problema.



Fonte: Miles e Snow (1978).

Figura 1 – Ciclo adaptativo.

Os autores Miles e Snow (1978) resumem o modelo do ciclo adaptativo nos seguintes aspectos:

- o ciclo adaptativo é uma filosofia geral de comportamento organizacional;
- os três problemas, adaptativos empreendedor, de engenharia e administrativo, são intrinsecamente relacionados;
- adaptação freqüentemente acontece pelo movimento seqüencial por meio das fases empreendedora, de engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer um desses pontos;
- decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se consolidar e a tornar aspectos restritivos da estrutura de amanhã.

Contudo, o ciclo adaptativo pode ser interrompido em qualquer um desses pontos, pois quaisquer decisões administrativas tomadas atualmente podem alterar aspectos organizacionais futuros.

Ao apresentarem sua tipologia de comportamento estratégico, Miles e Snow (1978) advertem que nenhuma tipologia é apropriada para demonstrar todas as formas de comportamento organizacional, uma vez que as organizações são muito diversas, mutáveis e complexas. Entretanto, os autores acreditam que não é possível compreender totalmente o comportamento organizacional como um sistema, se não existirem conceitos apropriados para esse nível de análise.

Como a tipologia proposta pelos autores baseia-se no ciclo adaptativo, a análise de cada tipo de comportamento exige a compreensão de seu modo de ação frente aos três problemas adaptativos.

De acordo com o modelo adaptativo, os autores classificam as organizações em quatro tipos, segundo o comportamento estratégico predominante: defensoras, prospectoras, analistas e reativas. Ou seja, durante o processo de adaptação organizacional (por meio da resolução dos três problemas), a empresa comporta-se de tal maneira que é possível percebê-la, predominantemente, com características de um tipo de comportamento estratégico.

No Quadro 4, pode-se observar as quatro categorias da Tipologia Estratégica de acordo com Miles e Snow (1978).

Para Miles e Snow (1978), a perspectiva da escolha estratégica pode ser mais bem compreendida a partir de cinco características básicas: a coalizão dominante, as percepções dos membros da coalizão dominante, a segmentação, o monitoramento do ambiente externo e as restrições dinâmicas.

Segundo os autores, a **coalizão dominante** é constituída pelas pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional e que tem como responsabilidade a busca da solução dos problemas organizacionais. A **percepção do ambiente organizacional** é dada pela interpretação que a coalizão dominante tem deste mesmo ambiente.

A **segmentação** corresponde à fragmentação ou à partição do ambiente a partir da percepção dos responsáveis pelas decisões organizacionais e da distribuição dos componentes ambientais às várias unidades organizacionais, os quais serão alocados de acordo com a sua importância estratégica.

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia Defensiva	<p>As empresas que adotam este tipo de estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estável; – Possuem domínio estreito do produto e do mercado; – Não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio; – Possuam gestores são altamente especialistas em sua área de atuação, tentam proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. – Determinam que o controle e a tomada de decisão são centralizados; – As ações estratégicas sejam direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. – Não procuram estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabem fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.
Estratégia Prospectora	<p>Uma empresa que adota esta estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços; – Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla; – Possui gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação; – Determinam que as atividades empresariais sejam descentralizadas; – Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia Analítica	<p>Uma empresa que segue esta estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor; – Protege a porção estável do seu mercado de atuação; – Possui o controle e a tomada de decisão centralizados, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações. <p>Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.</p>
Estratégia Reativa	<p>A empresa que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Não possui habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; – Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores; – Tem como abordagem típica "esperar para ver"; – Determina que o controle e a tomada de decisão sejam altamente centralizados; – Possuem uma estrutura organizacional rígida.

Fonte: Miles e Snow (adaptado por GIMENEZ, 1998, p. 43).

Quadro 4 – Tipologia estratégica caracterização.

O monitoramento do ambiente externo refere-se à responsabilidade da coalizão dominante em vigiar aqueles elementos do ambiente que são mais críticos para a organização. O exame desses elementos é que constituirá a base para as opções estratégicas da organização.

Finalmente, as **restrições dinâmicas** são aqueles fatores relativos ao passado da organização e aos aspectos organizacionais atuais, como a estratégia, a

estrutura e o desempenho, que acabam limitando as ações organizacionais. As restrições existentes podem ser atenuadas ou removidas por meio da alteração da estratégia, sendo que qualquer outra direção escolhida trará em seu bojo novas restrições.

Miles e Snow (1978) argumentam que o ambiente no qual estão inseridas as organizações é dinâmico e lhes impõe restrições devido a uma série complexa de fatores. Entre esses fatores incluem-se: produtos, condições do mercado, custos industriais, normas governamentais, condições financeiras e fornecedores de matéria-prima.

Partindo dessa visão determinística do ambiente, a preocupação básica das empresas seria obter um ajustamento entre suas estruturas e processos ao ambiente (MILES e SNOW, 1978), ou seja, o ajuste organizacional. Partindo do pressuposto de que organizações são sistemas abertos e, portanto, interagem com o ambiente, essa interação, sob o ponto de vista de adaptação organizacional, pode ocorrer de diferentes formas, conforme o comportamento da organização.

A tipologia de estratégias genéricas fornecida por Miles e Snow (1978) tem atraído a atenção de pesquisadores em administração estratégica por se tratar de uma classificação mais abrangente e pela possibilidade de aplicação em empresas de diferentes características, possibilitando uma análise do comportamento organizacional, que independe do tamanho e da natureza da organização.

Miles e Snow (1978) apontam uma síntese do que consideram os componentes do Ciclo Administrativo, suas dimensões e classificações.

Como forma de melhor compreender o conteúdo exposto no Quadro 5, explicitar-se-á, a seguir, cada uma das onze dimensões apresentadas:

- 1) Domínio de produto mercado: refere-se à parcela de mercado que a organização possui e a sua postura frente a ela. O domínio pode ser também estreito e focado, ou seja, com poucos e selecionados produtos e clientes. Pode ser também amplo e em contínua expansão, o que evidencia a busca permanente de novos mercados de atuação. A organização pode optar por trabalhar com segmentos de mercado ou mesmo não ter um domínio definido, e sim, marcado pela transitoriedade e irregularidade. Isso significa que, a organização não focaliza suas atividades;

- 2) Postura de sucesso: representa o modo pelo qual a organização busca o sucesso em seu domínio. As quatro posturas variam, podendo ser: buscar

superioridade em seu mercado, provocar ativamente mudanças, seguir cuidadosamente as mudanças ocorridas ou, ainda, aproveitar oportunidades, com vistas à adaptação do ambiente. A postura de sucesso pode, portanto, ser mais ou menos pró-ativa;

3) Monitoramento ambiental: organizações defensoras mantêm atividades de vigilância em seu domínio atual e na própria organização. As prospectoras, ao contrário, dedicam-se ao forte monitoramento do mercado e ambiente. As organizações analistas, por sua vez, têm preocupação com a concorrência, a fim de identificar oportunidades e posturas de sucesso a serem seguidas cuidadosamente. As reativas têm atividades esparsas de vigilância, voltadas para assuntos de interesse específico;

4) Crescimento: o crescimento, de acordo com o tipo de comportamento estratégico predominantemente adotado, pode ocorrer dentro do próprio domínio da organização, através de ganhos de produtividade (defensoras). É possível também que a organização cresça através da diversificação e busca de novos mercados (prospectoras). Organizações analistas podem crescer pela penetração no mercado atual ou pelo cauteloso desenvolvimento de novos produtos-mercados. Por suas características instáveis, organizações reativas buscarão o crescimento por meio de mudanças apressadas em resposta a tendências ou alterações identificadas no ambiente;

5) Objetivo tecnológico: refere-se à preocupação principal da organização em termos de seu aparato tecnológico. As organizações podem perseguir metas mais ou menos voltadas aos seus aspectos de gerenciamento interno. Defensoras buscam custos mais baixos para poderem manter posições mais competitivas em seus mercados. Prospectoras buscam a sinergia tecnológica que permita a atuação simultânea em mercados estáveis e mais estáveis. Reativas, por fim, objetivam somente o desenvolvimento e a conclusão de projetos que respondam às urgências externamente impostas;

6) Amplitude tecnológica: organizações defensoras apresentam pequena amplitude tecnológica, procurando concentrar esforços no desenvolvimento e otimização de uma tecnologia única e focal. A prospectora continua em novos mercados e exige que a organização possua tecnologias múltiplas, que não limitem suas atividades. O comportamento analítico prima pelo uso de tecnologias inter-relacionadas, que atendam às necessidades conjuntas de estabilidade e inovação.

As organizações reativas apresentam uma amplitude tecnológica marcada pela mutação e instabilidade frente às freqüentes necessidades de adaptação e mudança;

7) Anteparos tecnológicos: a proteção da organização a partir de sua tecnologia pode ocorrer por quatro meios principais. A organização pode optar pela manutenção de programas com bons resultados (defensoras) e pode também apostar na diversidade através das habilidades técnicas de seu pessoal (prospectoras). Organizações analistas preferem se proteger através do incrementalismo e sinergia entre as diversas tecnologias de que fazem uso. Por suas características de instabilidade, organizações reativas protegem-se pela capacidade de experimentar soluções diversas para seus problemas mais prementes;

8) Coalizão dominante: refere-se ao grupo com maior poder de influência dentro da organização. Em organizações defensoras, o pessoal de finanças e produção possui forte influência em função de seu mercado estável e da forte ênfase em eficiência tecnológica. Por sua contínua prospecção e ênfase em novos produtos e/ou mercados, organizações prospectoras têm as áreas de *marketing* e pesquisa e desenvolvimento de produtos como as de maior influência. Por sua posição intermediária entre defensoras e prospectoras, organizações analistas apresentam a coalizão dominante composta pelos mesmos grupos que as formas nesses outros dois tipos de empresas. No entanto, a forte ênfase em planejamento, necessária para sua atuação em dois tipos de domínio, coloca, nos planejadores, a maior fonte de poder de decisão em organizações analistas. Organizações reativas, por sua constante adaptação às intempéries, têm, nos solucionadores de problemas, o grupo com maior poder de influência na organização;

9) Estrutura: essa dimensão refere-se ao modo pelo qual a organização está estruturalmente organizada, ou seja, qual forma adota para desempenhar suas atividades. Pode variar de modelos mais estáticos e rígidos, como a estrutura funcional com autoridade linear (defensoras), a existência de uma vaga forma organizacional centrada apenas na autoridade formal (reativas). A estrutura pode também ser mais ágil e flexível, centrada em produtos e/ou mercados (prospectoras). Para refletir a natureza híbrida de seu domínio e tecnologia, organizações analistas utilizam a estrutura matricial;

11) Controle: com o objetivo de defender sua posição, organizações defensoras utilizam formas centralizadas de controle, tendo os aspectos financeiros (custos *versus* resultados) como base na análise. Organizações prospectoras, voltadas à contínua busca de oportunidades de mercado, controlam seus resultados por meio da análise de volumes de vendas ou desempenho de mercado. Organizações analistas, por possuírem domínios estáveis e instáveis, necessitam de métodos diferenciados de controle, como a análise do desempenho de vendas e cálculos do risco envolvido nas operações. Organizações reativas, por seu rumo, têm suas atividades de controle voltadas a evitar o surgimento de problemas ou mesmo resolver problemas remanescentes.

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectiva	Analítica	Reativa
Problema empresarial e soluções	Domínio de produto mercado	Estreito e cuidadosamente focados	Amplio e em contínua expansão	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminência em seus produtos mercados	Ativa iniciação de mudanças	Seguidores cuidadosos da segurança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Vigilância (monitoramento ambiental)	Baseada no domínio e cauteloso / forte monitoramento organizacional	Orientada para o mercado e ambiente/ procura agressiva	Orientada para o concorrente e completa	Esporádica e dominada por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cautelosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produto-mercado e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produto mercado	Mudanças apressadas
Problema de engenharia e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência em custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Focal, tecnológica única/ perícia básica	Tecnologias múltiplas/"avanço na fronteira"	Tecnologias interrelacionadas/"na fronteira"	Aplicações tecnológicas mutáveis/ fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de padronização e manutenção	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Capacidade para experimentar e improvisar soluções

Problemas administrativos e soluções	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e pesquisa e desenvolvimento	Staffs de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora dominado pelo controle	Encontrar problemas e oportunidades/perceptivas de programas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientados para crise e desintegrado
	Estrutura	Funcional/ autoridade linear	Centrada em produtos e/ ou mercados	Domínio de staffs/ matricial	Autoridade formal firme/ desenho operacional vago
	Controle	Centralizado e formal/ financeiramente ancorado	Desempenho de mercado/ volumes de vendas	Métodos múltiplos/ cuidadosos cálculos de riscos... contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Carlos e Forte (2004, p.7) traduzido de Conant, Mokwa e Varadajan (1990, p. 367).

Quadro 5 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.

2.2 Desempenho organizacional

A discussão sobre *performance* organizacional em Instituições de Ensino Superior (IES) tem-se tornado corriqueira, principalmente por ter a função de analisar o desempenho, a capacidade de inovação e a adaptação dentro de um ambiente de constantes mudanças. Mesmo assim, existe uma polêmica em relação aos constructos utilizados para mensurar e operacionalizar este tema, mas, em função dos resultados obtidos, está confirmada a sua relevância.

O capítulo a seguir abordará os conceitos de efetividade, eficiência, eficácia, produtividade e indicadores de desempenho, termos indispensáveis para facilitar o entendimento sobre *performance*.

2.2.1 Efetividade

O termo efetividade é um constructo complexo com a função de avaliar se a organização cumpre adequadamente sua missão, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças ambientais.

Hannan e Freeman (1977) identificaram pelo menos três diferentes significados que têm sido atribuídos ao conceito de efetividade.

No primeiro, efetividade é avaliada em termos da capacidade de sobrevivência demonstrada por uma organização, é considerada efetiva se gerenciada de forma a manter um fluxo de recursos essenciais em relação ao ambiente.

A segunda ênfase é estabelecida a partir da habilidade da organização para atingir determinados objetivos previamente estabelecidos.

No terceiro caso, a ênfase reside na possibilidade de adaptação da organização, demonstrada mediante sua capacidade para se adaptar às mudanças externas e ajustar sua *performance* para alcançar objetivos sob variadas circunstâncias ambientais, esse é seu termômetro de efetividade.

A definição de efetividade organizacional pode ser considerada como uma atividade que apresenta certo grau de complexidade e está diretamente conectada à missão da organização, o quanto a organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente (KELM, 2003).

Assim, a efetividade pode ser diretamente relacionada à competitividade, no sentido que se busca a avaliação de fatores subjetivos e complexos do ambiente, procurando estabelecer critérios que permitam analisar o desempenho organizacional tanto quanto balizá-lo (MORAIS, 2001).

2.2.2 Eficiência e eficácia

O termo eficiência é um constructo que tem relação com a obtenção de determinados resultados estabelecidos pela empresa com um custo já estabelecido. A eficiência é considerada um dos critérios para se obter uma empresa efetiva, podendo ser entendida como a capacidade de se produzir com o mínimo de desperdícios ou utilizando o mínimo possível de recursos para aquela produção.

Belloni (2000) afirma que a eficiência pode ser entendida como produtividade porque representa a capacidade de produção da organização, na qual busca garantir o uso mais racional possível de insumos necessários a essa produção.

A eficácia é um conjunto de aspectos combinados entre recursos e resultados em proporções “ótimas”, dadas suas quantidades. A eficácia é considerada como a

“variável dependente e última nos estudos organizacionais” (DELLAGNELO, 1997, p. 39).

Stoner e Freeman (1989) afirmam que, enquanto a eficiência se identifica com os meios, a eficácia tem relação com os fins, apresentando clara analogia com os objetivos estabelecidos que se deseje alcançar.

2.2.3 Produtividade

Retomando Belloni (2000), Amboni (1995, p. 49-50) também reforça essa igualdade, uma vez que o termo produtividade é freqüentemente empregado pelas organizações para se referir à eficiência.

As noções de produtividade também foram estendidas ao setor educacional por vários autores. Correa e Souza (1971), por exemplo, destacam a importância de alinhar o desempenho da instituição em termos de aproveitamento dos meios colocados à sua disposição para a consecução das tarefas a ele correspondentes.

2.2.4 Indicadores de desempenho

As organizações procuram usar algum tipo de planejamento estratégico, dentro do qual se definem objetivos e metas a serem atingidos. A partir do planejamento, faz-se necessário definir um modelo de mensuração de desempenho, sendo que as organizações que demonstram uma capacidade maior de atingir seus objetivos e reagir às demandas do ambiente obtêm resultados mais promissores. A empresa, dessa forma, deve contar com um sistema de indicadores de desempenho que permitam a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica.

A partir disso, é reconhecida a necessidade de se identificar um sistema de medidas de desempenho ideal para as IES atenderem às necessidades de controle da administração. Esse sistema, por sua vez, irá refletir a filosofia e a cultura organizacional, descrevendo o trabalho em termos de custo, tempo e qualidade (TATIKONDA e TATIKONDA, 1998).

A função dos indicadores de desempenho é mensurar se o cliente está ou não satisfeito, evidenciando a necessidade de ações de melhoria e/ou verificando se

as ações implementadas estão obtendo os resultados almejados. A seguir, apresentam-se algumas definições sobre o termo “Indicadores de Desempenho”:

Para Gil (1992 apud MAFRA, 1999), indicadores de desempenho é o termômetro que permite à alta administração e aos acionistas auscultar o diálogo ambiente externo/empresas, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes consumidores.

Já para Hronec (1994 apud MAFRA 1999), são sinais vitais da organização, ou a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou de seu *output* atingem a meta específica.

Como existem designações diferenciadas para indicadores, a sua classificação, neste trabalho, será apresentada em duas categorias: Indicadores de Qualidade e Indicadores de Produtividade.

a) Indicadores de Qualidade: são aqueles que medem diretamente os desempenhos relacionados às necessidades e satisfação dos clientes, por meio dos quais se medem os resultados do trabalho na ótica dos usuários (SEBRAE, 1995 apud MAFRA 1999);

b) Indicadores de Produtividade: medem o desempenho dos diferentes processos da empresa, o esforço em fazer coisas. Relacionam-se ao modo pelo qual são utilizados os recursos disponíveis (SEBRAE, 1995 apud MAFRA, 1999).

2.2.4.1 Modelos para a determinação de medidas de desempenho

As organizações, independente das suas finalidades, possuem algum tipo de medida de desempenho. Essas medidas, normalmente, são alicerçadas em informações econômico-financeiras e são definidas com base no planejamento estratégico.

Os recentes estudos, nos quais se relaciona qualidade dos processos de produção e gerência, diagnosticaram a necessidade de incorporar também indicadores não-financeiros. Esses indicadores, que até há pouco tempo não eram considerados relevantes, passaram a influenciar diversas abordagens, nas quais constructos como qualidade total e melhoria dos processos de trabalho, quando relacionados, passaram a se tornar metodologias de mensuração de desempenho.

A seguir serão descritos brevemente aspectos essenciais das abordagens relacionadas aos indicadores de desempenho utilizados nos trabalhos de Kelm (2003), Nauri (1998) e Mafra (1999):

a) Abordagem de Moreira: busca identificar os chamados Fatores Críticos de Sucesso (FCS), a utilização de recurso, a qualidade, o tempo, a flexibilidade, a produtividade e a capacidade de inovação;

b) Abordagem da *Family Nevada Quality Forum*: é um modelo de 11 fases, etapas genéricas ou diretrizes, que objetiva identificar o fluxo do processo, a(s) atividade(s) crítica(s) a ser(em) medida(s), estabelecer metas/padrões e medidas de desempenho, identificar as partes responsáveis, coletar dados, analisar/reportar desempenho atual, comparar o atual desempenho com a meta, verificar se ações corretivas são necessárias, fazer as mudanças necessárias para se realinhar com a meta e verificar se novas metas são necessárias;

c) Abordagem da *Sandia National Laboratories*: promove uma base racional e sistemática para a definição de medidas. Os objetivos dessa abordagem são: definir o processo e identificar as necessidades dos clientes, definir e estabelecer medidas, avaliar a conformidade com os requerimentos dos clientes, procurar oportunidades de melhoria no processo, definir a prioridade das oportunidades de melhoria, estabelecer objetivos e melhorar a qualidade do processo;

d) Abordagem da Universidade da Califórnia: privilegia a avaliação quantitativa dos ganhos em satisfação do cliente, o desempenho organizacional e a excelência da força de trabalho. Os elementos-chave dessa abordagem são o alinhamento com a missão organizacional e a satisfação do cliente;

e) Abordagem da Ernst e Young: são dois tipos de projetos: os projetos de controle estratégico e os projetos de medição de desempenho, cujos principais benefícios são permitir a monitorização da organização e orientar os esforços para aspectos que precisam de maior atenção. Procura ser uma importante ferramenta de comunicação, lembrando às pessoas aquilo que é mais importante, e servir como base dos sistemas de premiação da organização;

f) Abordagem de Juran: são passos sistemáticos para manter a conformidade com as metas/os padrões, por meio da retroalimentação de dados de desempenho para o funcionário responsável e/ou "decisor", permitindo-lhe tomar as ações apropriadas;

g) Abordagem de Campos: o controle do processo está baseado na visão do relacionamento causa/efeito das atividades. Quando algo acontece, há um efeito nos resultados ou nas saídas de um ou de vários processos, havendo, assim, causas (meios) que influenciam esse fato;

h) Abordagem de Hronec: apresenta o modelo de desempenho QUANTUM, que se baseia em uma matriz que inclui três famílias de medidas: custo, qualidade e tempo. Essas medidas são usadas ou mobilizadas por meio de toda a organização, em três níveis: organização, processos e pessoas;

i) Abordagem de Harrington: propõe pensar nas atividades da organização em termos de processamento de informações. Assim, o Gerenciamento de Processos ajuda na produção eficaz e eficiente de dados e informações, começando com uma clara identificação dos clientes internos e externos e de suas necessidades atuais e futuras. Existem três tipos de controle de processo: eficácia, eficiência e adaptabilidade;

j) Abordagem de Rummler e Brache: quantificação de quão bem um negócio (atividades e processos) atinge uma meta específica, conforme três níveis de desempenho: organização, processos e trabalho executor. Salienta-se que há três necessidades de desempenho que determinam a eficiência em cada um desses níveis: objetivos, projeto e gerenciamento;

k) Abordagem de Sink e Tuttle: processo pelo qual se decide o que medir, se faz a coleta, o processamento e a avaliação dos dados, a fim de dominar os fatos e resultados de uma organização, complexo inter-relacionamento de vários parâmetros ou critérios de desempenho: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade ou "orçamentabilidade". Essa abordagem compreende técnica de análise de sistemas gerenciais (ASG), hipótese de planejamento, objetivos de melhoria, itens de ação, equipes de ação, gerenciamento do projeto, medição e avaliação, acompanhamento e controle;

l) Abordagem de Loureiro Gil: o indicador de qualidade organizacional tem por finalidade atender à necessidade de quantificação da qualidade a cada momento histórico da entidade. Segundo Gil (1991), trabalhar com indicadores de qualidade facilita o processo da qualidade organizacional, permitindo a comparação, via séries históricas, mostrando a evolução das métricas dos indicadores, bem como registra a

intensidade da efetividade da ação da qualidade, comparando os indicadores antes e depois de aplicados;

m) Abordagem de *Family Nevada Quality Fórum*: a moderna gestão da qualidade total tem como elemento estrutural do seu sistema as decisões baseadas em fatos, dados e informações quantitativa. No estabelecimento de indicadores de desempenho, dois aspectos foram fundamentais: o que medir e o referencial, numérico, para sua comparação. Os indicadores de desempenho captam os efeitos interativos das funções praticadas nas organizações, significando que quaisquer agrupamentos classificatórios que se proponham para os indicadores, cada um deles traduzirá também os efeitos de elemento (funções) fora do grupo a que pertence. Os agrupamentos propostos para os indicadores de desempenho devem cobrir inferências de toda a organização e, dela, como meio em que atua. Para avaliar o desempenho de toda a organização, os indicadores são classificados em quatro categorias: (1) satisfação do cliente, (2) desempenho financeiro, (3) desempenho operacional e (4) clima organizacional;

n) Abordagem de Muscat e Fleury: a escolha de quais indicadores medir e monitorar está vinculada a uma decisão anterior, acerca da “estratégia competitiva” da empresa” e dos “fatores críticos do sucesso (FCS’s)” para a estratégia selecionada. A estratégia competitiva da empresa, no que diz respeito à manufatura, pode ser de cinco tipos diferentes: (1) custo, (2) qualidade, (3) tempo, (4) flexibilidade e (5) inovação. O *Balanced Scorecard*, por sua vez, terá destaque em função de servir como base para o instrumento de Kelm (2003), utilizado no presente trabalho.

2.2.4.2 A Abordagem de Kaplan e Norton

Essa abordagem tem destaque no trabalho, por ser a base para o modelo proposto por Kelm (2003). Segundo a literatura, é difícil desenvolver um sistema de medição de desempenho que satisfaça os interesses de todos os participantes da organização, como acionistas, clientes, gerentes e funcionários, assim, a identificação adequada dos processos permitirá induzir à estratégia e atingir as metas em toda a organização.

A escolha de tomar como base o *Balanced Scorecard* é compreensível, uma vez que fornece às organizações uma visão abrangente do negócio, focalizando os

esforços de gestão, controle e melhoria ao definir um grupo de medidas que controlem as atividades mais críticas dentro da organização, corroborando com o planejamento estratégico.

Aprofundando a abordagem de Kaplan e Norton (2004), define-se o *Balanced Scorecard*, como uma metodologia de gestão empresarial que mede o desempenho operacional, usando, além dos indicadores financeiros costumeiros, índices de acompanhamento da satisfação do cliente, da eficácia dos processos operacionais internos e da capacidade de inovação da instituição, comparando-os ao estabelecido no planejamento estratégico.

O *Balanced Scorecard* tornou-se um dos instrumentos mais utilizados na mensuração da *performance*, surgindo a partir de uma tentativa em superar a incapacidade das demonstrações contábeis na captação dos aspectos intangíveis da organização. Assim, Kelm (2003) utiliza o *Balanced Scorecard* como base, pois determina fatores-chave de sucesso, integrando a definição dos indicadores financeiros e não-financeiros e oferecendo aos administradores uma visão ampla, compreensiva e fácil do negócio e das fontes de vantagem competitiva:

Por meio do *Balanced Scorecard* (Figura 2) é possível:

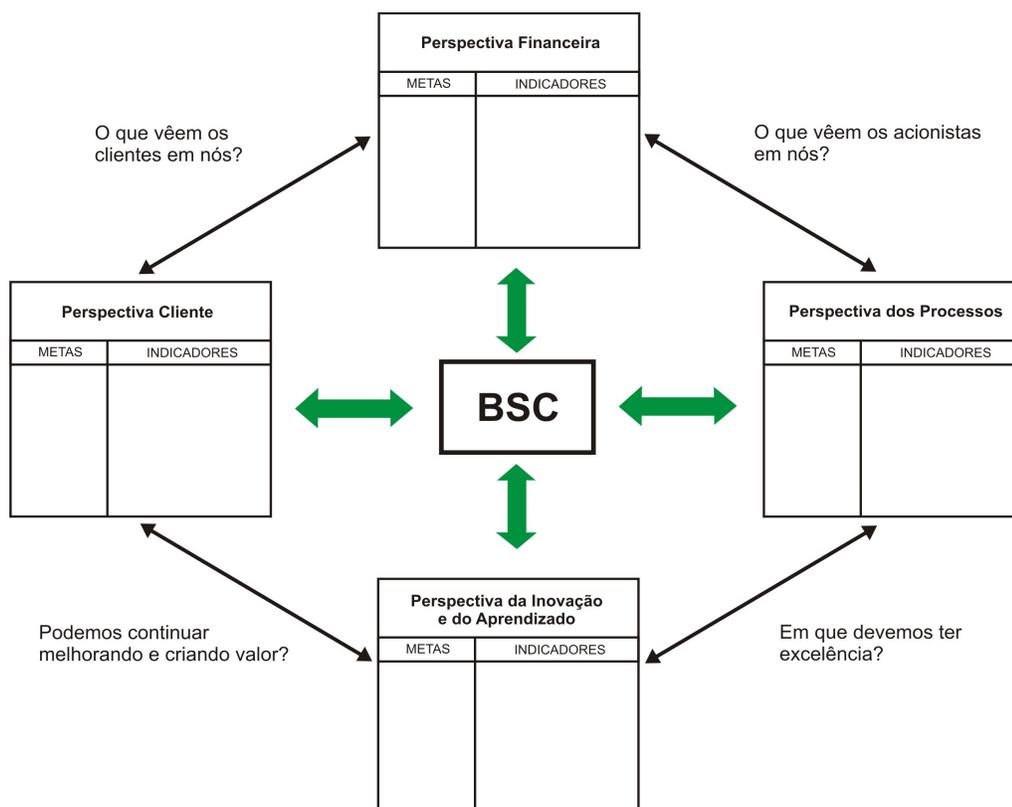
- esclarecer e traduzir a missão e a visão, iniciando-se com um trabalho de equipe e traduzindo a estratégia da instituição em objetivos estratégicos específicos;
- comunicar e associar objetivos e mensurações estratégicas, que são transmitidos aos colaboradores por meio de boletins informativos, quadros de avisos e *e-mails*;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, já que são traçadas conjuntamente para atingir os objetivos com três a cinco anos de antecedência, as quais, uma vez alcançadas, permitem a evolução da instituição.

Os resultados podem assegurar a continuidade dos resultados financeiros e ajudar a conduzir a organização na direção dos seus objetivos estratégicos, normalmente de longo prazo, ao contrário dos indicadores meramente financeiros, que traduzem resultados de curto prazo, os quais podem ser influenciados por fatores ambientais.

O balanceamento das quatro macroperspectivas* (financeiras, cliente, processos, inovação e aprendizagem), derivadas de um processo hierárquico tipo

* A perspectiva financeira é a maneira como os donos e/ou acionistas avaliam a lucratividade da organização; a perspectiva do cliente examina como os clientes vêem a organização; a perspectiva

top down (de cima para baixo), permite aos funcionários da linha de frente, uma vez treinados na metodologia, compreender as conseqüências financeiras de suas ações e decisões e, aos dirigentes, o reconhecimento dos vetores de sucesso em longo prazo.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.161).

Figura 2 – *Balanced Scorecard*.

Ao utilizar a expressão “de cima para baixo”, procurou-se enfatizar que o uso do *Balanced Scorecard* é um processo que necessita do acompanhamento constante e de um empenho efetivo da direção da organização, pois se trata de uma mudança paradigmática, exigindo uma postura diferente dos colaboradores,

dos processos examina as atividades, os processos e os programas nos quais a organização deve procurar a excelência; a perspectiva da inovação e do aprendizado refere-se à perspectiva de crescimento, à capacidade da organização em criar e agregar valor pela análise de seus processos, procedimentos e acesso à informação necessária para atingir as estratégias do negócio.

expondo os resultados financeiros e a eficácia das ações que levaram a esses resultados, bem como seus responsáveis.

Por outro lado, durante a criação das medidas e o estabelecimento de índices, é evidente que deve haver um amplo desdobramento dentro da organização. Em outras palavras, a partir da missão e da visão da empresa como um todo, cada um dos seus departamentos deve estabelecer suas missões e visões e levá-las até o nível dos colaboradores individuais, estabelecendo uma rede de compromissos e possibilitando uma cobrança de resultados sem permitir desculpas de desconhecimento ou discordância.

Portanto, o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para viabilizar processos gerenciais críticos, como, por exemplo, a implementação em uma unidade de ensino de um plano didático-pedagógico renovador, o qual é geralmente traumático por quebrar paradigmas.

Kelm (2003), em sua tese, parte dos modelos efetividade e *Balanced Scorecard* para validar indicadores de *performance* para instituições de ensino superior, por meio do Método Delphi, realizado em duas rodadas com especialistas da área de educação. De acordo com os resultados encontrados, os indicadores mais adequados de *performance* e suas respectivas variáveis seriam:

a) Da perspectiva dos clientes, as variáveis fatores de influência são:

– desempenho profissional dos egressos: fatores econômicos externos, experiências anteriores do aluno, referências pessoais do aluno, criatividade do aluno, conceito da universidade, atividades extraclasse efetuadas durante o curso, versatilidade do aluno, equilíbrio entre o conhecimento técnico e formação geral, desempenho do aluno no curso;

– desenvolvimento pessoal dos estudantes: volume de leituras, envolvimento em atividades extraclasse, relacionamentos interpessoais, condições econômicas de vida, motivação do corpo docente, desempenho no curso, integração em grupo/continuidade de turmas, capacidade de compreensão das problemáticas sociais;

– alunos da região/população da região: desenvolvimento da região, renda *per capita* da região, imagem da universidade, sistema de transporte, preço da mensalidade, imagem dos professores, nível de interação com a comunidade;

– desempenho dos alunos no provão do MEC: motivação dos alunos, alinhamentos dos conteúdos do curso/provão, maturidade dos alunos quanto à

importância do instrumento (provão), familiaridade do aluno com o tipo de prova (objetiva), desempenho do aluno em relação às disciplinas do curso, atividades preparatórias propostas pela universidade, esquema de incentivo disponibilizado pela universidade, identificação do aluno com determinados temas, proposta metodológica do curso, qualidade dos professores do curso, qualidade das aulas do curso, volume de leituras durante o curso;

- taxa de evasão dos alunos: dificuldade no pagamento da mensalidade, perda de emprego, falta de identidade com o curso, problemas pessoais, dificuldade na adequação do trabalho/estudo, transferência para outra universidade;

- número de participantes da comunidade em projetos de extensão: efetividade dos trabalhos anteriores, qualidade da divulgação, imagem dos extensionistas na comunidade, preço dos serviços, relacionamento com as atividades do dia-a-dia dos participantes, imagem da universidade na comunidade, avaliação da comunidade com relação a outros trabalhos de extensão.

b) Da perspectiva dos processos internos e de gestão, variáveis fatores de influência são:

- quantidade de projetos que a universidade encaminha para parceiros externos: alinhamento dos produtos com as necessidades, incentivos internos à execução de atividades extradocência, experiência dos professores em atividades extraclasse, remuneração do professor, relação do interesse de pesquisa do professor, existência de organismo interno à universidade, quantidade de professores 40 horas, factibilidade das propostas da universidade, disponibilidade de professores;

- existência de transparência na gestão da universidade: desvinculação partidária, equidade de participação nas instâncias internas, conselhos internos com representação forte da comunidade, canais de comunicação bem constituídos, rotatividade do poder, auditoria externa independente, chefes fortes, competências técnicas dos chefes e da direção superior;

- quantidade de livros e periódicos na biblioteca;

- número de eventos participados por professores do curso/ano: titulação do professor, participação em projetos de pesquisa, incentivo da universidade, área de conhecimento do professor, artigos encaminhados, articulação com pós-graduação, existência de parcerias interinstitucionais, volumes de projeto de professores com financiamento externo à instituição;

- número de orientações concluídas pelos professores: tempo do professor dedicado à instituição, motivação do professor, área do conhecimento, estrutura do curso, coordenação do curso, titulação do professor, capacidade do aluno, desempenho do aluno durante o curso, atividades anteriores do aluno ligadas à pesquisa;

- volume de atividades do professor;

- volume de projetos do professor com parceiros externos à instituição: titulação dos professores, instituição de formação dos professores, acordos/convênios institucionais, capacidade técnicas dos docentes, interação com a comunidade, incentivos institucionais, experiência do professor.

c) Da perspectiva do aprendizado e do crescimento:

- qualidade das aulas: experiência do professor, titulação do professor, turno das aulas (noturno/diurno), material de apoio utilizado (apostilas), planejamento das atividades pelo professor, empatia do professor, nível de conformidade com as expectativas do aluno, desempenho do aluno nas disciplinas anteriores, professores em tempo integral, nível de atualização do professor, capacidade de relacionamento dos conteúdos com a prática;

- quantidade de professores com qualificação (mestrado/doutorado) em centros de excelência;

- volume de publicação do professor (dos professores da unidade administrativa) com alunos: número de alunos bolsistas, existência de veículos internos de publicação, tempo do professor para estágios, titulação do professor do estágio, número de pesquisas em execução, existência de programas *stricto sensu*, tempo disponível do aluno, política de incentivo institucional;

- volume de publicação de alunos: número de alunos bolsistas, existência de veículos internos de publicação, tempo do professor para estágios, titulação do professor do estágio, número de pesquisas em execução, existência de programas *stricto sensu*, tempo disponível do aluno, política de incentivo institucional;

- volume de publicação do corpo docente: tempo do professor para pesquisa, titulação do professor, existência de grupos de pesquisa, existência de recurso para pesquisa, bolsistas de iniciação científica, volume e qualidade de títulos na biblioteca, experiência do professor em pesquisa, esquema de incentivos para publicação da universidade, vínculo com programas de pós-graduação, orientações

de monografia e dissertações, prestígio do professor, volume de atividades de extensão, quantidade de professores horas-aula.

d) Da perspectiva do suporte financeiro:

- capacidade de cada projeto em gerar recursos financeiros;
- nível de endividamento das instituições: atraso no pagamento de salários, dificuldade de manutenção da estrutura física, capacidade de atualização tecnológica, inadimplência no recebimento das mensalidades, atraso no pagamento a fornecedores e tributos, volume relativo de despesas financeiras, demora na conclusão de obras iniciadas, investimento em livros;
- dias de atraso no pagamento dos salários;
- volume de despesas com a folha de pagamento;
- número de alunos por turma;
- relação professor/aluno: demanda do curso, tipo de disciplinas, estrutura curricular do curso, turno das aulas, quantidade de professores em tempo integral;
- relação aluno/funcionário: qualidade dos processos de trabalho, nível de automação dos processos, quantidade de atividades na rede, qualificação do quadro de pessoal, nível de motivação dos funcionários;
- equilíbrio na execução do orçamento;
- percentual de inadimplência no recebimento das mensalidades;
- volume de receitas fora do ensino: volume de projetos com a comunidade, número de convênios com outras instituições, qualidade dos laboratórios, tempo dedicado à extensão, possibilidade de renda complementar, volume de projetos de pesquisa elaborados, qualificação do pessoal técnico-administrativo;
- percentual de ociosidade do tempo docente.

O mérito do trabalho de Kelm (2003) é proveniente do fato de que, com base no modelo por ele elaborado, é possível conhecer os principais fatores estratégicos de *performance* para as instituições de ensino. Esse modelo foi adotado por já ter sido utilizado anteriormente no trabalho de Moreira (2007), servindo de base para o estudo qualitativo.

3 O CENÁRIO DA PESQUISA NA ULBRA-SM

A sociedade absorveu características marcantes de transformações que incitam mudanças profundas na vida social. O indivíduo nasce, educa-se, trabalha e passa a vida ligado às organizações, e estas, na realidade, são responsáveis pela consistência do destino social.

As mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais da sociedade moderna caracterizam-se como uma quebra de paradigmas. É o chamado “novo milênio”, a “era da incerteza”, conforme denominou Galbraith (1976) ou, ainda, “era de descontinuidade”, como classificou Drucker (1974).

Atualmente, as transformações globais que caracterizam o mundo moderno, como informatização, globalização e conhecimento, são alguns fatores que consolidam a sociedade do conhecimento, induzindo mudanças profundas de valores e crenças pessoais e culturais.

A educação é vista como um processo social envolvendo pequenos grupos, como a família, e grandes grupos, como as instituições de ensino. O fato é que toda mudança na estrutura política, econômica e social desse grupo mais amplo interfere consideravelmente na sociedade. As mudanças no ambiente externo atingem a realidade do ensino superior, que, no Brasil, tem sido objeto de valiosos estudos. Trata-se de assunto inesgotável, segundo Schuch Júnior (apud ZAMBERLAN), a universidade como instituição formal existe já há quase nove séculos. Evidentemente, ela evoluiu muito desde Bolonha, Paris ou Oxford. Tanto influências civis, religiosas, sociais, econômicas quanto os desenvolvimentos da ciência inspiraram ou tornaram obrigatória essa evolução.

A educação sempre foi considerada uma ferramenta de dominação. No fim da Idade Média e do Renascimento, destaca Schuch Júnior (1998), a educação buscava imprimir à classe burguesa privilégios privados do clero e da nobreza, já que o título universitário elevava o burguês quase ao título de nobre. Atualmente, numa sociedade do conhecimento, não se vêem grandes diferenças: acesso à informação e conhecimento são privilégios de poucos. Nesse contexto, as universidades estão operando em prol de haver uma real transformação social.

A missão dessas instituições está relacionada ao ensino, pesquisa e extensão, à preocupação com a formação integral do indivíduo, conforme Ortega y Gasset (1999). Menezes (1983) considera que as instituições de ensino superior refletem a crença disseminada na função de instrumento de qualificação profissional e de promoção de desenvolvimento político, econômico, social e cultural.

3.1 Cenário da investigação

Apresenta-se, a seguir, o cenário da pesquisa, o histórico da Instituição de Ensino Superior e demais informações relevantes.

3.1.1 Universidade Luterana do Brasil

Mantida pela Comunidade Evangélica Luterana São Paulo (CELSP), a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) teve sua primeira escola fundada em 1911, a Escola São Paulo. Essa escola tinha diversos objetivos, entre os quais se destacava o de atender às necessidades imediatas de educação para os seus filhos e, assim, prepará-los para a vida na sociedade.

a) Missão

A ULBRA assume como Missão Institucional desenvolver, difundir e preservar o conhecimento e a cultura pelo ensino, pesquisa e extensão, buscando permanentemente a excelência no atendimento das necessidades de formação de profissionais qualificados e empreendedores nas áreas da educação, saúde e tecnologia.

b) Visão de futuro

A ULBRA, nos anos de 2002 a 2006, buscou ser uma instituição de referência no Ensino Superior em cada localidade em que atua e estar entre as dez melhores do País no que tange a:

– qualidade da oferta de ensino em suas diferentes modalidades pelo atendimento dos índices máximos dos indicadores previstos;

- qualidade de seu quadro docente;
- consolidação e produção de pesquisas relevantes que resultem em suporte à qualidade do ensino e avanço nos conhecimentos;
- compromisso social pela consolidação dos serviços de saúde preventiva e curativa por meio de sua rede de hospitais, laboratórios e clínicas de apoio no processo de treinamento profissional;
- consolidação e ampliação de seu parque tecnológico em termos de produção, ocupação de mercados e celebração de parcerias estratégicas.

c) Responsabilidade social

Em 2006, foram prestados 290.533 atendimentos comunitários em programas dos cursos da área da saúde e em ações multidisciplinares; 125.793 pessoas atendidas em programas comunitários e de meio ambiente por meio dos cursos de graduação e programas de pós-graduação; 16.161 atendimentos gratuitos prestados pelo Complexo Hospitalar ULBRA nos hospitais Tramandaí, Luterano e Independência; 321.560 atendimentos pelo Sistema Único de Saúde no Complexo Hospitalar ULBRA.

d) Dados gerais sobre a ULBRA

A ULBRA possui um total de matrículas de 152.702, sendo que 81.937 no ensino a distância e 2.599 nos cursos de pós-graduação, dentre os quais 71 são oferecidos nos *campi* do Rio Grande do Sul. Existem ainda nove programas de pós-graduação própria *stricto sensu*, em nível de mestrado, e dois programas de doutorado oferecidos em Canoas.

Durante o semestre letivo de 2008/1, mais de 152 mil alunos foram matriculados em ensino presencial e a distância, sendo 23 mil no *campus* Canoas. As 17 escolas localizadas em seis estados brasileiros oferecem educação infantil, ensino fundamental e médio, ensino técnico e educação de jovens e adultos.

A ULBRA possui *campi* no estado do Rio Grande de Sul nas seguintes cidades: Cachoeira do Sul, Canoas, Carazinho, Gravataí, Guaíba, Porto Alegre, São Jerônimo, Santa Maria e Torres. Além disso, mantém unidades em: Alvorada, Bagé, Brochier, Canoas, Cachoeira do Sul, Cachoeirinha, Capão da Canoa, Candelária,

Carazinho, Caxias do Sul, Cruz Alta, Dois Irmãos, Esteio, Gramado, Gravataí, Guaíba, Igrejinha, Lajeado, Montenegro, Nova Bassano, Nova Prata, Novo Hamburgo, Osório, Parobé, Passo Fundo, Quaraí, Porto Alegre, Salvador do Sul, Santa Maria, Santo Ângelo, São Jerônimo, São Leopoldo, Sapucaia do Sul, Taquara, Torres, Tramandaí, Veranópolis e Viamão.

3.1.2 A ULBRA em Santa Maria

A história da Universidade Luterana do Brasil em Santa Maria inicia em 1997, quando a Administração Municipal começou a desenvolver um projeto de incentivo ao Ensino Superior, por meio da abertura de novas universidades, identificando a vocação da cidade para a área educacional. Com essa motivação, a reitoria da ULBRA, em Canoas, iniciou estudos visando à instalação de um *campus* da ULBRA em Santa Maria.

A partir de então se iniciou uma série de tratativas, análises de viabilidade, pesquisas de demanda etc., que culminaram com o compromisso da ULBRA em instalar um *campus* em Santa Maria.

O Executivo Municipal encaminhou à Câmara de Vereadores um projeto de lei de autorização para a referida doação, tendo o projeto sido aprovado pelo legislativo por unanimidade de votos. A Prefeitura Municipal, em maio de 1998, em ato solene no Plenário da Câmara, efetuou a Escritura de Doação de uma área de 16 hectares para a Ulbra, na BR 287, no Trevo Maneco Pedroso, Distrito de Boca do Monte.

De imediato, a Universidade acelerou seus estudos preparatórios, inclusive com levantamento do potencial docente residente na cidade etc. Surgiram, então, os primeiros projetos de cursos de graduação a serem apresentados ao Ministério de Educação e Cultura (MEC), buscando a necessária autorização para a implantação do *campus*. Em 2001, depois de longa tramitação, a ULBRA recebeu a visita de uma comissão de especialistas do MEC que vieram a Santa Maria para avaliar as condições de oferta dos cursos planejados para implantação.

Com parecer favorável daquela comissão, o processo seguiu sua trajetória, sendo enviado ao Conselho Nacional de Educação – Câmara de Ensino Superior –, a quem cabe, por definição legal, o poder de autorizar a instalação de *campus* fora de sede.

Ao longo do processo, surgiram novas exigências na legislação, passando a ser necessária, além dos projetos dos cursos, a apresentação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o que foi suprido pela ULBRA, que apresentou o seu PDI em março/2002, com uma proposta de implantação gradual de 17 cursos de graduação até o ano de 2017, com a previsão de, nesse período, alcançar a soma de 4.800 alunos.

O Conselho Nacional de Educação designou nova Comissão verificadora que, no final de março de 2002, inspecionou o *campus* (em obras) e avaliou positivamente a proposta da Instituição, ratificando o Parecer da Comissão do MEC e recomendando a aprovação do *campus* da ULBRA Santa Maria, na forma do seu PDI. A Câmara de Ensino Superior do CNE, por sua vez, aprovou os pareceres das duas comissões verificadoras e encaminhou o processo ao MEC para homologação.

Em 15 de maio, o Ministro da Educação, homologando a decisão do Conselho Nacional de Educação, aprovou a instalação do *campus* da ULBRA em Santa Maria, expedindo a Portaria nº. 1.494, publicada no Diário Oficial da União em 16 de maio de 2002. Em julho do mesmo ano, a ULBRA organizou seu vestibular, oferecendo cinco cursos de graduação: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Direito, Psicologia e Sistemas de Informação.

Atualmente a ULBRA Santa Maria oferece oito cursos de Graduação: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Direito, Educação Física, Estética e Cosmetologia, Fisioterapia, Psicologia e Sistemas de Informação, totalizando aproximadamente 1.500 alunos matriculados.

A ULBRA possui projetos de extensão que atendem à comunidade. Entre eles pode-se citar a Clínica-Escola de Psicologia, o Serviço de Assistência Jurídica da ULBRA (SAJULBRA), a Mostra Casa & CIA Centro, o Projeto de Inclusão Digital, a Empresa Alternativa Junior, entre outros.

3.1.2.1 Dados gerais de identificação da ULBRA-SM

- Ano de fundação da ULBRA em Santa Maria: 2002;
- Número de alunos matriculados em 2008: 1.356;
- Número de docentes em 2008: 84;
- Número de funcionários em 2008: 66;
- Número de cursos de graduação em 2008: 7;

– Número de cursos de pós-graduação em 2008: em andamento 1.

A região em que a ULBRA-SM está localizada é considerada uma região de grande oferta de cursos de graduação, uma vez que, nesse espaço geográfico, existem: uma Universidade Federal (UFSM), um *campus* de uma Universidade Privada (ULBRA), um Centro Universitário (UNIFRA) e quatro faculdades (FAMES, FAPAS, FASCLA, FADISMA), com cursos presenciais e regulares.

A pesquisa para a realização desta dissertação foi desenvolvida juntamente com a unidade da ULBRA, localizada no município de Santa Maria. Portanto, sugere-se futuramente que a mesma pesquisa seja realizada em outras unidades da instituição.

4 MÉTODO DA PESQUISA

O método é uma preocupação instrumental, segundo Demo (1997, p.19). Trata das formas de se fazer ciência, cuida dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos a serem seguidos na pesquisa.

A metodologia de pesquisa tem como tarefa identificar e analisar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as conseqüências de seu emprego. Segundo Gil (1999), no campo das ciências sociais e humanas, desenvolve-se a pesquisa social, que pode ser definida como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Os trabalhos de pesquisa são orientados pelo método científico que, de acordo com Lakatos e Marconi (1991), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Aliado a esse conceito, Cervo e Bervian (2006) afirmam que o método científico quer descobrir a realidade dos fatos e esses, ao serem descobertos, devem, por sua vez, guiar os procedimentos de pesquisa.

Este capítulo objetiva apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na investigação do problema e dos objetivos propostos em relação à pesquisa na Universidade Luterana do Brasil, *campus* Santa Maria.

4.1 O tipo de pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se por ser descritiva e tem por objetivo estudar as características de um grupo determinado (GIL, 1999, p. 44).

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), o estudo descritivo destina-se a detalhar as características de uma determinada situação e a relação observada na correlação entre duas ou mais variáveis preestabelecidas. Ainda sobre pesquisa descritiva, Gil (1999) afirma que ela tem como objetivo primordial a descrição das características

de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Segundo Godoy (1995), é descritivo o estudo que procura expor um fenômeno específico, com o intuito de conhecer sua natureza, os processos que o compõem ou que nele ocorrem.

4.2 Design da pesquisa

A pesquisa foi constituída de pesquisa descritiva e bibliográfica. No primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliografia. Segundo Gil (1999), o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica varia em função dos seus objetivos. A pesquisa bibliográfica consiste em elucidar constructos do assunto em questão, constituindo-se de um estudo preparatório que informa sobre a situação atual do problema, permitindo o estabelecimento de variáveis e da própria elaboração do plano geral da pesquisa.

No segundo momento, foi realizada uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo primordial o detalhamento das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999, p. 46).

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso, cujo desenvolvimento baseou-se em análises qualitativas. Segundo Yin (2001),

um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Ainda de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida quando não é possível manipular comportamentos relevantes, acrescentam sua capacidade de poder lidar com ampla variedade de evidências, principalmente a observação direta e uma série sistemática de entrevistas (YIN, 2001, p. 27). Essa é uma estratégia apropriada, considerando que a pesquisa visa a descrever e a

compreender um fenômeno social, preocupada com questões concernentes ao ser humano e a sua vida no universo organizacional (MERRIAM, 1998).

Para Triviños (1995), entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes. Segundo esse autor, o estudo de caso não foi uma classe de pesquisa típica do modelo positivista, tão inclinado à quantificação das informações. Por isso, com o desenvolvimento da investigação qualitativa, o estudo de caso, que estava numa situação de transição entre ambos os tipos de investigação, constituiu-se numa expressão importante dessa tendência nova na pesquisa organizacional.

A escolha do objeto de estudo deveu-se ao fato de a instituição estar localizada numa região considerada representativa no setor educacional, concentrando várias outras instituições de ensino.

Em virtude dos aspectos a serem analisados, a pesquisa foi realizada junto aos administradores da instituição (diretor-geral do *campus*, coordenador de extensão, coordenador de pesquisa e coordenador pedagógico), os quais serão referidos como grupo estratégico, e os sete coordenadores de cursos (Administração, Arquitetura, Fisioterapia, Psicologia, Direito, Estética e Cosmetologia, Educação Física e Sistemas de Informações), referenciados como grupo tático.

Segundo Cameron (1978), dentre as vantagens de se trabalhar com membros diretivos inclui-se o fato de que eles têm participação direta nos objetivos e nas políticas da organização, exercem influência no processo político e de alocação de recursos e o conhecimento acumulado que têm sobre a instituição.

Definidas as unidades de análise (gestores de nível estratégico e tático), foram feitos contatos telefônicos com a direção da instituição, para se obterem dados como os nomes completos dos participantes da pesquisa e para efetuar o agendamento para a aplicação dos questionários e participação das entrevistas.

Para dar suporte aos objetivos estabelecidos nesta pesquisa, foram utilizados três instrumentos de pesquisa distintos. O primeiro é um questionário (Anexo A) que aborda o perfil estratégico adaptado a partir do modelo desenvolvido por Conant et al. (1990), de acordo com a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

O segundo instrumento (Anexo B) de pesquisa teve como objetivo mensurar a *performance* organizacional de maneira qualitativa. Para tanto, foi otimizado o

modelo proposto e validado por Kelm (2003), o qual foi descrito na íntegra no decorrer do capítulo anterior.

Os instrumentos (Anexos A e B) foram adaptados para entrevista estruturada e aplicados pela pesquisadora entre os dias 02 e 06 de junho de 2008, compreendendo, assim, cinco dias para a coleta dos dados, obtendo uma taxa de retorno de 100%.

O terceiro instrumento (Apêndice A) foi uma adaptação do modelo de Kelm (2003), para uma entrevista semi-estruturada, em função de que o instrumento anterior (Anexo B), que questionou os participantes sobre a *performance* organizacional, demonstrou algumas limitações. Dentre as limitações apontadas, observa-se que o instrumento original não permitiu que os gestores se posicionassem de modo mais efetivo. Com isso, elaborou-se um novo instrumento, agora semi-estruturado, ampliando-se as discussões. As entrevistas foram realizadas entre os dias 2 e 7 de novembro de 2008. Os dados secundários foram coletados por meio da leitura de relatórios semestrais e outras publicações institucionais ao longo de um semestre.

Como síntese da coleta de dados, elaborou-se a Figura 3, como pode ser visto a seguir.

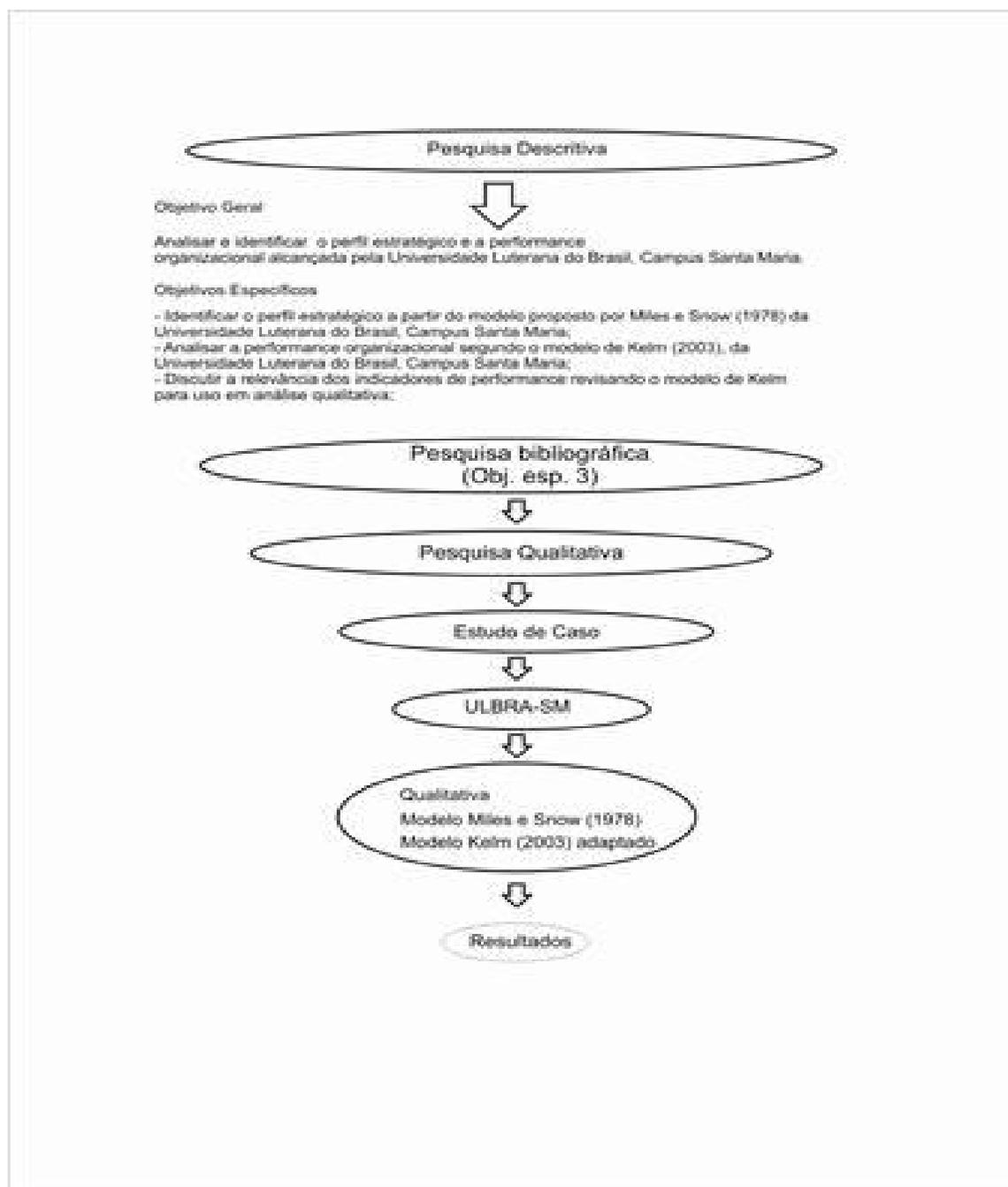


Figura 3 – Modelo da pesquisa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise e a discussão dos resultados, ou seja, uma análise dos dados à luz de perspectiva teórica sobre perfil estratégico, *performance* organizacional e suas implicações.

Como descrito na metodologia, foi aplicado, no primeiro momento, uma entrevista estruturada, que trata da identificação do perfil estratégico, segundo o modelo de Miles e Snow (1978). Essa parte do questionário foi adaptada de um instrumento de pesquisa proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Esse instrumento é composto de 11 questões, que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõem o modelo descrito.

Conforme orientação dos autores, são apresentadas quatro alternativas de resposta para cada questão. Por meio de um modelo de escolha forçada, o respondente deve indicar a alternativa que mais se identifica com a maneira pela qual a organização se comporta em cada uma das 11 questões.

O critério de classificação da instituição em defensivas, analíticas, prospectoras ou reativas é o de maior número de respostas associado a uma dessas alternativas. Em caso de empate entre alternativas analíticas, defensivas e prospectoras, a estratégia resultante será classificada como analítica. No caso de empate com alternativas reativas, a estratégia será classificada como reativa. Os dados obtidos foram analisados, resultando nas informações que seguem.

5.1 Análise perfil estratégico

Inicialmente foi solicitado aos entrevistados que escolhessem, dentre quatro descrições propostas, aquela que melhor representasse sua instituição, quando comparada a outros concorrentes.

A questão autodefinição do tipo de comportamento estratégico predominantemente adotado, segundo o grupo estratégico é a predominância do tipo analista de comportamento, tanto na autodefinição apontada pelo grupo estratégico como pelo grupo tático.

Também foi questionado ao grupo estratégico como definiriam, segundo as mesmas descrições, sua Instituição no período de 1 a 3 anos atrás. Novamente não

houve nenhuma citação do tipo reativo. Houve um empate entre os tipos analista e defensora. Como foi destacado anteriormente, em caso de empate entre o comportamento analista ou defensor, fica caracterizado que, neste período, a Instituição adotou uma estratégia analista.

Ao questionar se a Instituição está no caminho certo (próximos três anos), a opinião do grupo estratégico novamente coincide, há um empate entre o comportamento analista e defensor. Em caso de empate, segundo o grupo estratégico, a Instituição adotará um comportamento analista. O mesmo questionamento foi feito ao grupo tático, que definiu, segundo as mesmas descrições, sua Instituição nos períodos de 1 a 3 anos atrás e nos próximos três anos. No primeiro período, o grupo classificou a Instituição como defensora. No segundo período, a Instituição foi classificada, massivamente pelo grupo, como prospectora.

A fim de melhor detalhar essa classificação e facilitar as análises, cada uma das 11 dimensões foi analisada em grupos, considerando a qual problema do ciclo adaptativo (MILES e SNOW, 1978) se refere: empreendedor, de engenharia ou administrativo.

O primeiro problema do ciclo adaptativo que foi analisado se refere ao problema empreendedor: domínio de produto de mercado, imagem no mercado, monitoramento ambiental e crescimento empresarial.

A análise das entrevistas demonstra a mesma opinião do grupo estratégico e do grupo tático quando se referem ao domínio de produto/mercado, e esses consideram a Instituição analista (certos cursos bastante estáveis, entretanto, com alguns cursos inovadores para atingir novos mercados).

Na segunda dimensão, imagem do mercado, segundo o grupo estratégico, a Instituição é considerada reativa (em casos de empate entre defensora e reativa nessa dimensão, a Instituição é considerada reativa), divergindo da percepção do grupo tático, que a considera como comportamento defensor, seguido de um empate entre o comportamento analista e reativo, portanto, reativo.

A dimensão monitoramento ambiental foi considerada por unanimidade pelo grupo dominante como analista, enquanto, para o grupo estratégico, esta postura ficou empatada entre analista e reativo, neste caso, reativo. O crescimento empresarial, última dimensão desse problema adaptativo, foi considerado pelo grupo

tático como defensor, diferente do grupo estratégico que dividiu suas percepções entre defensor e analista, neste caso, analista.

Em síntese, os dados evidenciam que há uma forte tendência do grupo estratégico em perceber um comportamento reativo da Instituição no que diz respeito aos problemas empresariais, diferente da tendência do grupo tático, que, normalmente, percebe a predominância de uma postura analista.

Seguindo a análise das demais dimensões, tem-se o problema de engenharia, caracterizado por três aspectos principais: objetivo tecnológico, amplitude tecnológica e anteparos tecnológicos.

Com relação ao **objetivo tecnológico**, identificou-se uma forte concentração do comportamento analista na opinião do grupo estratégico; na opinião do grupo tático, o objetivo tecnológico foi identificado primeiro como analista seguido pelo prospector.

Com relação à **amplitude tecnológica**, procurou-se identificar o perfil de habilidades exigidas do pessoal administrativo na Instituição. Segundo a percepção do grupo estratégico, o comportamento defensivo e prospector empatam. Na opinião do grupo tático, esse comportamento é considerado defensivo.

A terceira e última dimensão do **problema de engenharia** refere-se aos anteparos tecnológicos, ou seja, às garantias que a Instituição procura ter para proteger-se contra concorrentes, defendendo seus espaços. Os dados colhidos mostram que o grupo estratégico considera o comportamento da Instituição defensivo e reativo. Em casos de empate, será considerado um comportamento reativo, concordando com o grupo tático, que considera a sua grande maioria como reativa.

O terceiro problema do ciclo adaptativo de Miles e Snow é chamado de problema empresarial e foi abordado segundo quatro dimensões principais: coalizão dominante, planejamento, estrutura organizacional e controle.

Na dimensão coalizão dominante, o **grupo estratégico** da Instituição, considera-a como reativo, coincidindo com a percepção do grupo tático. Na **dimensão planejamento**, o grupo estratégico considera-a como prospectora, diferente do grupo tático, que a considera defensiva.

A **estrutura organizacional** é considerada, pelo grupo estratégico, defensora e analista, em caso de empate, analista. Já o grupo tático a considera defensiva.

O **controle** é considerado pelo grupo estratégico como prospector; o grupo tático, por sua vez, considera-o reativo.

Em resumo, os dados evidenciam que há uma forte tendência do grupo estratégico em perceber um comportamento reativo da Instituição no que diz respeito aos problemas empresariais, diferente da tendência do grupo tático, que normalmente percebe a predominância de uma postura analista.

Os resultados do primeiro instrumento de pesquisa (Quadro 6) apontam a tendência da instituição para um perfil estratégico analítico. O estudo de Moreira (2007), ao analisar o perfil estratégico de Instituições de ensino superior privadas da Região Sul, de natureza quantitativa, obteve, como resultados, os seguintes tipos estratégicos: 36,7% são consideradas defensivas, 15,0% reativas, 25,0% prospectoras e 23,3% analistas.

A partir das conclusões do tipo de perfil estratégico da ULBRA-Santa Maria e referenciando Moreira (2007), observa-se que a ULBRA-Santa Maria está entre as 23,3% das instituições consideradas analistas, pois mantém uma linha limitada de cursos estáveis e periódicos, “tentando” adicionar um ou mais cursos que obtiveram boa procura em outros *campi* da Instituição, protegendo uma porção estável do seu mercado de atuação, disponibilizando cursos tradicionais para a região, como, por exemplo, Administração, Direito e Sistemas de Informação.

Outra característica da ULBRA-Santa Maria que vai ao encontro do tipo de perfil analítico se dá em função do controle e da tomada de decisão que, em muitos casos, são centralizados no *campus* de Canoas. Como exemplo, citam-se os investimentos em infra-estrutura.

Questões	Grupo estratégico	Grupo tático
Auto-definição do tipo de comportamento estratégico predominantemente adotado.	Analista	Analista
Definiriam segundo as mesmas descrições sua Instituição no período de 1 a 3 anos atrás.	Analista	Defensora
Instituição está no caminho certo (próximos 3 anos).	Analista	Prospectora
Problema empresarial		
Domínio de produto/ mercado.	Analista	Analista
Imagem do mercado.	Reativo	Defensor
Monitoramento ambiental.	Analista	Reativo
Crescimento empresarial.	Defensor	Analista

Problema de engenharia		
Objetivo tecnológico.	Analista	Prospector
Amplitude tecnológica.	Defensivo	Defensivo
Anteparos tecnológicos.	Reativo	Reativo
Problema administrativo		
Coalizão dominante.	Reativa	Reativa
Planejamento.	Prospectora	Defensiva
Estrutura Organizacional.	Analista	Defensiva
Controle.	Prospectora	Reativa

Quadro 6 – Resumo da análise do primeiro instrumento.

5.2 Performance da ULBRA-SM

Nesta seção, serão apresentados os resultados referentes às variáveis de *performance*, retiradas do modelo de indicadores de Kelm (2003), o qual se baseou na aplicação do *Balance Scorecard*. As variáveis encontram-se no capítulo 2 deste trabalho, no qual foi apresentado, detalhadamente, o referido modelo.

5.2.1 Análise qualitativa do modelo de *performance* organizacional, à luz da perspectiva do cliente

Com relação à perspectiva do instrumento de Kelm (2003), a instituição considera a satisfação dos alunos importante, pois está localizada em uma região que apresenta um elevado grau de desenvolvimento, principalmente no ensino superior. Segundo os entrevistados, a ULBRA-Canoas abriu uma exceção ao reduzir o valor da mensalidade de alguns cursos, assumindo que a instituição possui um elevado grau de dependência das mensalidades pagas pelos alunos, concordando com o fato de não possuir outro tipo de financiamento para as atividades, como recursos oriundos de projetos de pesquisa.

A preocupação em dar retorno ao aluno que paga pelo serviço é uma constante na instituição, embora este nem sempre seja utilizado na sua totalidade, pois a vaga oferecida pode ser acompanhada por um baixo número de créditos cursados, não havendo um consenso em relação à taxa de evasão. Pode-se

concluir, neste constructo, a elevada dependência da instituição nas práticas de ensino.

Analisando-se o constructo desempenho profissional dos egressos, os entrevistados divergem, pois ainda não existe uma sistemática de contatos com os egressos. Nesse caso, a instituição se exime, atribuindo a responsabilidade desses contatos aos coordenadores de curso. Os entrevistados utilizaram como exemplo de curso que realiza contatos com os egressos, mesmo de uma maneira incipiente, o curso de Administração. Em outros cursos, esse contato é realizado com o intuito de oferecer serviços como, por exemplo, uma pós-graduação. Em outras situações, os coordenadores convidam os egressos para participarem de semanas acadêmicas como painelistas ou simplesmente a título de atualização.

A participação de alunos em atividades extraclasse é incentivada, mas, segundo os entrevistados, existe um número insuficiente de bolsas e um elevado número de alunos que já desempenham atividades profissionais, dificultando a participação destes em projetos de pesquisa e extensão. Observa-se divergência quanto a dados estatísticos precisos sobre o percentual exato de alunos que participam. Entre os entrevistados, alguns colocaram que o número de alunos que participaram e/ou participam de projetos de extensão e pesquisa na instituição fica entre 20 e 25%, outros falaram em um número bem mais reduzido, em torno de 10%.

O constructo alunos da região/população da região vem sendo tratado pela instituição como uma maneira de “aproveitar” oportunidades identificadas. Essas oportunidades surgem por meio de reuniões realizadas com instituições, como CACISM e prefeitura, diagnosticando demandas que podem ser exploradas e também através do *filig* dos professores, os cursos *in company* são um exemplo. Outras “estratégias de convergências” na qual os entrevistados se referem é a oferta de disciplinas optativas que atendam algumas peculiaridades da região, mas não consideram essa “estratégia de convergência” agressiva.

No constructo avaliação do MEC, ficou evidente que os entrevistados não chegaram a um consenso, alguns a classificaram como muito favorável a assistência de uma avaliação, outros não consideraram clara a avaliação, divergindo com os demais. Segundo os entrevistados, a avaliação é discutida com os professores, embora os motivos pelos quais os alunos evadam da instituição sejam desconhecidos pela instituição.

Essa questão deve ser destacada, pois um dos entrevistados, ao mesmo tempo em que desconhece o motivo da evasão, atribui o alto valor das mensalidades como responsável por essa situação, relatando que, mesmo a ULBRA-Canoas tendo feito uma adaptação das mensalidades de acordo com a realidade da região, ela oferece os mesmos cursos que outras instituições. A taxa de inadimplência considerada aceitável pelos entrevistados seria de 10%, mas, atualmente, estaria em 31%. Essas informações podem não estar exatas, pois a instituição não possui esse tipo de controle no *campus* Santa Maria, uma vez que ele é feito somente pela ULBRA-Canoas.

No construto participação dos docentes e discentes em projetos de extensão, os entrevistados destacaram que a instituição incentiva, mas relataram que o número de bolsas não é suficiente. Os entrevistados também concordaram que, na instituição, existe uma cultura de que a pesquisa é uma iniciativa do docente e que deve ser uma “obrigação moral dos professores desenvolverem pesquisas [...] nós entendemos que independente de carga horária, educação superior só se faz com pesquisa e extensão”. Nesse constructo, identifica-se uma divergência de opiniões dos entrevistados em relação ao que acontece na instituição. Desde o início das análises foi observado que o foco é o ensino, em virtude da dependência das mensalidades e da falta de bolsas para professores e alunos. Agora se observa que os entrevistados apontaram que a falta de interesse dos professores torna inviáveis atividades que são consideradas pela instituição como fundamentais.

5.2.2 Análise qualitativa do modelo de *performance* organizacional à luz da perspectiva dos processos internos de gestão

Analisando o constructo quantidade de projetos que a universidade encaminha para parceiros externos, os entrevistados relataram que existe apoio da instituição nos seguintes casos: “se o professor já tem o parceiro, a instituição apóia, caso o parceiro procure a instituição, nos procuramos induzir internamente”. Ainda segundo os entrevistados, existe um espírito, na maior parte dos professores, chamado vulgarmente por um dos entrevistados como “espírito Fatec”, no qual os professores querem participar de projetos que os proporcione uma boa rentabilidade e pouco envolvimento. Na opinião de outro entrevistado, as parcerias são restritas em função da falta de “visão” dos professores, foi destacada a necessidade e a

cobrança da instituição em relação a parcerias, falta de existência de parceiros externos que forneçam fomentos para projetos de pesquisa e extensão, como a FAPERGS. Nesse constructo, ficou clara, novamente, a cobrança da instituição em relação à falta de interesse dos professores em pesquisa.

O que pode ser interpretado nessa questão é que o ensino “mantém” a instituição e, por mais que exista cobrança para se trabalhar em pesquisa, os professores resistem, pois, segundo os entrevistados, falta empenho por parte deles mesmos nesse aspecto.

No constructo transparência na gestão, os entrevistados relataram que a transparência na gestão da ULBRA-Santa Maria é utilizada como forma de valorizar a marca e a imagem da instituição na região. A falta de autonomia e a concentração dos recursos financeiros na ULBRA-Canoas é motivo de desconforto para o corpo docente.

Os entrevistados sentem-se satisfeitos em relação à infra-estrutura da instituição, pois, mesmo sem autonomia financeira, à quantidade e qualidade dos materiais disponíveis demonstra que a instituição investe na infra-estrutura, atendendo às exigências dos órgãos reguladores e garantindo a satisfação dos alunos e a qualidade no ensino.

Com relação à questão estágios, os entrevistados colocaram as alterações que vêm acontecendo na legislação e, unanimemente, descreveram as diferentes formas de proporcionar práticas aos alunos em função das peculiaridades dos cursos.

O conselho diretor da ULBRA-Santa Maria é composto pelo diretor do *campus* e pelos coordenadores de cursos, de pesquisa, de extensão e pedagogia. Esse conselho possui a característica de ser “consultivo”, mas, segundo os entrevistados, acaba sendo “deliberativo”, participando, então, ativamente da tomada de decisão dentro da instituição. A autonomia no *campus* Santa Maria é muito restrita, pois, basicamente, todas as decisões de grandes investimentos, por exemplo, são tomadas pela ULBRA-Canoas.

Outra discordância entre os entrevistados foi em relação à participação dos professores e acadêmicos em eventos. Alguns entrevistados colocaram que não existem incentivos financeiros para os professores e alunos participarem, diferente de outros que destacaram a diminuição dos recursos atualmente em função da crise financeira da instituição. “Antes da crise financeira, existia sim incentivos para estas

atividades, hoje a instituição trabalha com redução de custos, buscando sempre a contenção de despesas, o que ocasiona poucos recursos disponíveis para financiar a participação de docentes e acadêmicos em eventos científicos”, afirma um dos entrevistados. A instituição não conta com grande volume de projetos de professores com financiamento externo, corroborando com colocações anteriores, que relatam o foco da instituição nas atividades de ensino.

O número de orientações concluídas por professor é alto, indicando alta produtividade. Em contrapartida, pode representar uma perda de qualidade no acompanhamento do trabalho dos acadêmicos. A possibilidade de aumentar as atividades didáticas com projetos de pesquisa e extensão acaba se tornando restrita em função da falta de projetos e da crise financeira a qual a instituição está atravessando. Essa questão preocupa os entrevistados, o ensino como foco principal, em uma região onde existe concorrência acirrada, pode comprometer a instituição.

Outro resultado relevante para a instituição é a baixa interação entre ULBRA-Santa Maria e os parceiros externos, devido à forte concorrência na região. A pouca interatividade acarreta um distanciamento da instituição com a comunidade, afetando seus projetos de pesquisa e extensão.

As atividades didáticas dos professores, incluindo atividades de docência e orientações, não ocupam grande parte da carga horária, possibilitando que os docentes elevem a qualidade das aulas, consideradas excelentes pela instituição. Segundo os entrevistados, satisfazer os alunos no aspecto qualidade das aulas é uma maneira de reter o aluno na instituição, justificando o investimento no ensino.

A instituição conta com uma quantidade necessária de professores com qualificação, considerando os parâmetros do MEC para avaliação de cursos, embora a instituição não esteja utilizando em sua totalidade o seu potencial para investir em recursos humanos, segundo os entrevistados.

O constructo “publicações dos professores” é realizado juntamente com os alunos. Segundo os entrevistados, existe uma dificuldade nessas atividades, pois grande parte dos alunos exerce atividades profissionais para custear sua permanência na instituição, destinando, assim, pouco ou nenhum tempo para atividade de pesquisa e publicação acadêmica, indo ao encontro de um volume reduzido de publicações do corpo docente.

5.2.3 Análise qualitativa do modelo de *performance* organizacional à luz da perspectiva do aprendizado e do crescimento

Na primeira perspectiva do aprendizado e do crescimento, os entrevistados concordaram com a excelência da qualidade das aulas, destacando um instrumento de avaliação interno, em que professores, funcionários e alunos avaliam amplamente vários aspectos da instituição, não apenas a qualidade das aulas. Essa variável leva, novamente, à reflexão da realidade institucional, que centra seu foco principal nas atividades de ensino. A preocupação em garantir a satisfação do aluno com a aula é vista como forma de retê-lo, justificando o investimento na qualidade desta.

Na questão “qual é a prioridade na contratação dos professores, graduação, mestrado ou doutorado?”, os entrevistados disseram que professores com mestrado são o foco da instituição, mas que a habilitação do professor para ministrar uma determinada disciplina é o parâmetro principal utilizado, independente de sua titulação. Esses parâmetros, segundo eles, baseiam-se nas exigências de qualificação previstas pelo MEC para avaliação de cursos.

Existem, então, duas formas de abordar essa questão: a) se a qualificação dos docentes é adequadamente garantida pelas exigências do MEC, isso pode significar que a instituição não está utilizando a totalidade de seu potencial, haja vista que os entrevistados destacaram apenas um projeto de incentivo à qualificação docente e b) se realmente a instituição acredita que isso melhore os índices de satisfação do aluno com as aulas, oferecendo-lhes um serviço melhor, resultaria no aumento da demanda e também na possibilidade de um aumento em projetos de pesquisa e extensão na instituição.

No constructo “volume de publicação do professor com alunos”, os entrevistados colocaram que a instituição incentiva, pois, para os alunos, as publicações podem ser computadas como atividades complementares. Para os professores, apesar do incentivo financeiro restrito, o incentivo à publicação se dá na forma de disponibilidade de infra-estrutura, como salas de aula, impressora, secretaria etc. A instituição não está contemplada com bolsa, não existem bolsas nem linhas de pesquisa no *campus* Santa Maria. Os professores recebem horas, e não existem vínculos com programas de pós-graduação, tem apenas pós-graduação *strito sensu*.

5.2.4 Análise qualitativa do modelo de *performance* organizacional à luz da perspectiva do suporte financeiro

Na primeira perspectiva do suporte financeiro, “os projetos não possuem a capacidade de gerar recursos financeiros”. Essa afirmativa, em conjunto com as anteriores, leva a legitimar o que já foi abordado: a instituição, por investir timidamente em pesquisa, concentra sua principal fonte de recurso no ensino, ficando fragilizada financeiramente, haja vista que os cursos oferecidos são os mesmos oferecidos por outras instituições de ensino da região. Nesse caso, o alto nível de endividamento, que, segundo os entrevistados, não é uma constante, tem acarretado o atraso no pagamento nos salários.

A instituição apresenta um grande volume de despesas com a folha de pagamento, no entanto, em uma empresa cuja atividade fim é o ensino, a pesquisa e a extensão, o investimento em pessoal é indispensável.

O constructo “número de alunos por turma” é elevado, não é um consenso na instituição, isso depende do curso. Esse resultado pode refletir na evasão e nas variações na demanda que a instituição vem enfrentando atualmente, em razão do aumento da concorrência, fazendo com que a procura diminua. A relação aluno-professor é facilitada no âmbito da instituição, apontando, assim, para o foco na satisfação do aluno.

Segundo a instituição, não existe a perspectiva de pouco equilíbrio na execução do orçamento. A falta de consenso entre os entrevistados sobre o percentual de inadimplência no recebimento das mensalidades, somado aos demais, torna a reforçar a idéia de que a ULBRA-Santa Maria, como outras instituições privadas, passa por um período de dificuldades em seu setor, sendo o atraso das mensalidades uma consequência da inadimplência e endividamento.

A maioria das receitas da instituição são provenientes basicamente da atividade de ensino, sendo novamente questionado o modelo adotado pela instituição em centralizar a tomada de decisão na ULBRA-Canoas, e restringindo para o *campus* de Santa Maria basicamente as atividades de ensino.

Os docentes possuem um baixo percentual de ociosidade, reforçando a idéia de que possuem grande carga horária de atividades didáticas, restando pouco

tempo para o desenvolvimento das demais atividades de pesquisa e extensão, o que pode comprometer sua capacidade de retorno sobre os investimentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é estruturado para que sejam retomados os principais resultados do trabalho, além de reconhecer suas limitações e descrever sugestões de pesquisas futuras que possibilitem expandir o entendimento da problemática estudada.

O presente trabalho buscou responder a questão principal de pesquisa: “Analisar o perfil estratégico e a *performance* organizacional alcançada pela Universidade Luterana do Brasil, *campus* Santa Maria, utilizando, para este fim, o modelo de tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e o modelo de Kelm (2003) para análise de *performance* em instituições de ensino superior”.

Provavelmente a dificuldade maior desta pesquisa deveu-se à abrangência dos dois construtos principais estudados: estratégia e *performance*. Uma vez que poderiam ser considerados inúmeros modelos, buscou-se uma combinação que atendesse aos propósitos do trabalho.

Visando alcançar o primeiro objetivo específico de que tratava o trabalho, identificou-se o perfil de comportamento estratégico analítico, como o adotado pela ULBRA-Santa Maria, seguindo as premissas do modelo de Miles e Snow (1978).

Por meio dos 29 indicadores propostos no modelo baseado em *Balanced Scorecard* de Kelm (2003), foi possível mensurar, de acordo com a percepção dos respondentes, a *performance* alcançada pela ULBRA-Santa Maria, abrangendo, assim, o segundo objetivo específico proposto.

O terceiro objetivo discutiu a relevância dos indicadores de desempenho para uma análise qualitativa.

Com base nessa análise, os dirigentes da ULBRA-Santa Maria devem se preocupar com essas variáveis quando se tratar de definir as políticas de estratégia a serem adotadas pela instituição, pois são as que possuem maior influência no desempenho global da instituição.

A análise da evolução histórica evidenciou que a grande expansão do ensino superior brasileiro e as tendências indicam que o número de instituições e de cursos deve aumentar consideravelmente, incentivado, principalmente, pelas políticas governamentais. Dessa forma, é importante observar que apenas as atividades de

ensino não poderão ser consideradas diferenciais competitivos, sendo importante entender como outras variáveis estratégicas afetam seu desempenho.

Este estudo apresenta relevância para os administradores da ULBRA, *campus* Santa Maria. Com base na análise dos resultados de cada variável de *performance*, os dirigentes têm possibilidade de identificar quais os aspectos que estão otimizados na instituição e que, provavelmente, contribuem para o seu sucesso, bem como o levantamento dos itens que necessitam ser mais bem trabalhados.

Como sugestão para novas pesquisas, aponta-se a necessidade de realização de um estudo longitudinal que permita acompanhar as modificações de perfil estratégico no decorrer do tempo e das mudanças ambientais enfrentadas pelas instituições, pois, em alguns casos, pode acontecer que o perfil estratégico da organização esteja relacionado com o tempo de atuação da organização.

Outro ponto que foi discutido de forma abrangente no decorrer deste trabalho, mas que merece pesquisa detalhada, foi o método de mensuração de *performance*, assim, estudos poderão ser realizados comparando-se os diferentes métodos de mensuração ou criando novos *frameworks* com base nos métodos existentes.

Essas possibilidades de pesquisas futuras, aqui descritas, permitem perceber que não foi pretensão deste trabalho esgotar o tema, mas sim discutir a questão pelo ponto de vista dos modelos adotados aplicados em uma organização.

Diante do exposto, do ponto de vista teórico, esta dissertação procurou contribuir para a análise de temas abrangentes na área teórica da Administração, testando a validade de modelos propostos e oferecendo uma compreensão de como estão interligados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. H.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, I.A.; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **The corporate strategy**. Rio de Janeiro: Mc Graw Hill, 1965.

CARLOS, M.; FORTE, S. Prospectiva e comportamento estratégico: um estudo nas maiores empresas exportadoras dos principais setores da indústria cearense. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 27., 2004, Curitiba. **Anais...** CD-ROM.

BELLONI, I. Avaliação da universidade: por uma proposta de atividade conseqüente e compromissada política e cientificamente. In: FAVERO, M. L. (Org.). **A universidade em questão**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.

CASSAROTTO Filho, Nelson. A empresa e a estratégia. **Rumos do desenvolvimento**. Rio de Janeiro, jul./ago. 1992.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAFFEE, E. E. 'Three models od strategy'. **Academy of Management Rewiew**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHANDLER, A. D. *Strategy end structure*. Boston: MIT, 1962.

CLAUSEWITZ, C. V. *On war*. Translated by M. Howard and P. Paret. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1984.

COSTA, L.; SILVA, J. As tipologias estratégicas “realmente existem”? In: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** CD-ROM.

DAVIDSON, W. et al. *Retailing management*. New York: Jonh Wiles, 1988.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DELLAGNELO. J.R.G. **Concepções de eficácia e postura estratégica: um estudo de caso**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. 184p.

ESTRADA, R.S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria, 2000. Tese

(Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GALBRAITH, J. K. **O novo estado industrial**. Rio de Janeiro: Abril, 1976. (Coleção “Os Pensadores”).

GEMAWAT. P. A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Brookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, Fernando A. P. et al. Estratégias em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles & Snow. In: ENAMPAD, 22., Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998, p. 106.

GODOY, S. A. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas – RAE**, São Paulo: FGV, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995.

HAIR JR., J. H. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANNAN, M. T; FREEMAN, J. Ecologia populacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, 1977.

KAPLAN R. K.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas estratégicos – balanced scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KELM, M. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas**: uma contribuição a gestão por resultados. 2003. 398 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MAFRA, A. T. Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha. Florianópolis: [s.n.], 1999.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco/ CA: Jossey-Bass, 1998.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAIS, M.C.B. Modelo de gestão para instituição de ensino superior públicas e privadas em ambientes competitivos – proposta de estudo de caso. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MOREIRA, Cristiane. **A relação entre estratégia e performance nas instituições de ensino superior privadas da região sul**. 2007, 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

ÑAURI, M.H.C. **Os indicadores de desempenho como base para melhoria contínua de processos**: o caso da fundação de amparo a pesquisa e extensão universitária (FAPEU). 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ORTEGA Y GASSET, José. **Missão da universidade**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1999.

PORTER, M. Nova era da estratégia. **HSM Management**, São Paulo, mar./abr. 2000.

PORTER, M. **Competitive strategy**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1981.

SCHUCH JUNIOR, Vitor F. **Educação e universidade**: raízes históricas e situação brasileira. Santa Maria: [s.n.], 1998.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper & Row, 1957.

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1989.

TATIKONDA, L. V. , TATIKONDA, R. J. We need dynamic performance measures. **Journal of Management Accounting**, Pittsburgh, v. 80, n.3, p.49-51, 1998.

TRIVIÑOS. Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

TZU, S. **A arte da guerra**. Lisboa: Futura, 1998.

ULBRA. Site institucional. Disponível em:< <http://ulbra.br>. Acesso em: 20 ago. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 2006, 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

ANEXO A

Instrumento de pesquisa encaminhado aos coordenadores e diretor da ULBRA-SM

Instruções: Em cada questão deverá ser assinalada apenas uma única opção. Sua colaboração e fidedignidade ao respondê-lo são fundamentais à pesquisa. Desde já agradeço.

1) Qual das descrições abaixo mais fortemente se adapta a sua empresa, se comparada a outras concorrentes? (Por favor, considere sua instituição como um todo e note que nenhum dos tipos listados é inerentemente bom ou mau).

() tipo 1: A organização está atenta em localizar e manter um nicho seguro em uma área de produto/serviço relativamente estável. A organização tende a oferecer um conjunto de produtos e serviços mais limitado do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através de alta qualidade, produtos melhores, preços mais baixos, etc. Geralmente este tipo de organização não está mais a frente dos desenvolvimentos na – indústria – ela atende a ignorar mudanças que não tenham influencia direta nas áreas atuais de operação e se concentra em fazer o melhor trabalho possível em sua limitada área de atuação.

() Tipo 2: A organização tipicamente opera em um amplo domínio de produto-mercado que passa por redefinição periódica. Os valores organizacionais estão primeiramente em novos produtos e áreas de mercado, mesmo que nem todos estes esforços provem ser altamente lucrativos. A organização responde rapidamente a precoces sinais relacionados a áreas de oportunidades e estas respostas geralmente levam a uma nova esfera de ações competitivas. Entretanto, este tipo de organização pode não manter forças de mercado em todas as áreas em que se penetra.

() Tipo 3: A organização está atenta a manter uma linha de produtos limitada e estável, ao mesmo tempo em que se move rapidamente para seguir um conjunto cuidadosamente selecionado de novos desenvolvimentos mais promissores na indústria. A organização é, raramente, a “primeira” a apresentar novos produtos ou serviços. Entretanto por monitorar cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes em áreas compatíveis com sua base estável de produto mercado, a

organização pode, freqüentemente, ser a “segunda” com produtos ou serviços mais eficientes em custo.

() Tipo 4: A organização não parece ter uma orientação consistente de produto mercado. A organização não é, usualmente, tão agressiva em manter produtos e mercados estabelecidos quanto alguns dos seus concorrentes. Também não está disposta a correr tantos riscos quanto seus concorrentes. Na verdade, a organização responde em áreas nas quais é forçada por pressões ambientais.

2) Na questão anterior, você selecionou uma descrição particular que caracteriza sua organização atualmente. Qual descrição (1,2,3,4) melhor se ajusta a sua empresa para o período:

De 1 a 3 anos atrás? Tipo.....

Nos próximos 3 anos? Tipo.....

Perfil estratégico

As questões de 01 a 11 devem ser respondidas em ordem, marcando SOMENTE UMA alternativa, considerando aquela que mais se identifica com o comportamento da sua Instituição:

01. Em comparação a outras Instituições, os cursos que disponibilizamos a nossos clientes são mais bem caracterizados como:

- a) cursos e serviços inovadores, mudando continuamente em razão das mudanças no mercado.
- b) certos cursos bastante estáveis, entretanto com alguns cursos inovadores para atingir novos mercados.
- c) poucos cursos bem focados e relativamente estáveis, definidos ao longo da formação da organização.
- d) cursos em estado de transição e baseados em responder a oportunidades ou ameaças do mercado.

02. Em contraste com os concorrentes, nossa organização tem imagem no mercado como uma Instituição que:

- a) oferta poucos cursos, mas seletivos e de alta qualidade.

- b) adota idéias novas e inovações, mas só depois de análise cuidadosa.
- c) reage a oportunidades ou ameaças no mercado para manter ou melhorar nossa posição.
- d) tem uma reputação de ser inovadora e criativa

03. A quantia de tempo que minha Instituição gasta em monitorar mudanças e tendências no mercado pode ser descrita melhor como:

- a) prolongada: nós estamos monitorando o mercado continuamente.
- b) mínima: nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado.
- c) razoável: nós gastamos uma quantia razoável de tempo para monitorar o mercado.
- d) esporádica: às vezes passamos muito tempo monitorando o mercado e em outras ocasiões pouco tempo é gasto nessa tarefa.

04. Em comparação aos concorrentes, os aumentos ou diminuições da demanda que nós experimentamos no último ano provavelmente são devidos a:

- a) nossa prática de concentrar em desenvolver os mercados que nós servimos atualmente.
- b) nossa prática de responder às pressões do mercado considerando pouco os riscos.
- c) nossa prática de entrar agressivamente em mercados novos com tipos novos de ofertas de cursos.
- d) nossa prática de penetrar mais profundamente em mercados que nós já servimos atualmente.

05. Um das metas mais importantes em nossa Instituição, em comparação a nossos competidores, é a dedicação e compromisso para:

- a) manter custos sob controle.
- b) analisar custos e rendas cuidadosamente, selecionando cuidadosamente cursos novos.
- c) assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos exigidos para desenvolver novos cursos e novos mercados estejam acessíveis.
- d) assegurar que estamos atentos contra possíveis ameaças e críticas.

06. Em comparação a nossos concorrentes, as competências (habilidades) que nossos empregados administrativos possuem podem ser caracterizadas melhor como:

- a) analíticas: habilidades em identificar tendências e desenvolver novos cursos ou mercados.
- b) especializadas: as habilidades estão concentradas em uma, ou algumas, áreas específicas.
- c) empresariais: as habilidades são diversas, flexíveis, e habilitam as mudanças a serem criadas.
- d) flexíveis: as habilidades são relacionadas às demandas do próximo curso ou mercado.

07. O que protege nossa organização dos concorrentes é:

- a) a capacidade de analisar cuidadosamente quando está emergindo uma tendência e adotar somente os cursos que provaram potencial.
- b) capacidade de fazer excepcionalmente bem um número limitado de coisas.
- c) capacidade de responder a tendências, embora elas possuam apenas potencial moderado logo que surgem.
- d) capacidade constante de desenvolver novos cursos e novos mercados.

08. Melhor do que os concorrentes, nosso pessoal de administração tende a concentrar em:

- a) manter uma situação financeira segura através de custos e medidas de controle de qualidade.
- b) analisar o mercado, selecionando somente oportunidades com potencial provado, enquanto protegendo uma situação financeira segura.
- c) atividades ou funções de negócio que precisam de atenção, dadas as oportunidades ou problemas que nós confrontamos atualmente.
- d) desenvolver novos cursos e se expandir em mercados novos ou segmentos de mercado.

09. Em contraste com muitos dos concorrentes, nossa organização se prepara para o futuro por:

- a) identificar as melhores soluções possíveis para problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- b) identificar oportunidades no mercado que possam resultar na criação de oferta de cursos que são novos ao setor ou que chegam a mercados novos.
- c) identificar problemas que, se resolvidos, manterão e melhorarão nossas ofertas de cursos atuais e nossa posição de mercado.
- d) identificar tendências na indústria que nossos concorrentes já provaram que possuem potencial em longo prazo.

10. Em comparação aos concorrentes, a estrutura da nossa organização é:

- a) funcional por natureza (por exemplo, organizou-se através de departamentos comercial, de contabilidade, pessoal, etc.).
- b) orientada por cursos ou mercado (por exemplo, as unidades possuem individualmente seu mercado ou responsabilidades de contabilidade).
- c) funcional (departamental) por natureza; porém, os cursos ou mercado orientaram estrutura.
- d) continuamente modificada para nos permitir conhecer oportunidades e resolver problemas quando eles surgem.

11. Ao contrário de muitas outras instituições semelhantes, os procedimentos que nossa organização usa para avaliar seu desempenho são descritos melhor como:

- a) descentralizados e participativos, que encorajam o envolvimento de muitos membros.
- b) fortemente orientados para as exigências, ressaltando pontos que exigam atenção imediata.
- c) altamente centralizados e, principalmente, sob a responsabilidade da alta administração.
- d) centralizados em áreas de cursos mais estabelecidos e mais participativos em áreas de cursos mais novas.

ANEXO B

Instrumento encaminhado para o diretor e coordenadores de ensino, pesquisa e pedagógico.

Performance Organizacional

Com base em uma perspectiva da situação atual de sua Instituição em relação ao seu concorrente MAIS PRÓXIMO, marque a opção que mais se identifica com a sua avaliação:

	Discordo			Concordo	
	totalmente				
	1	2	3	4	5
1. O grau de satisfação do estudante com a instituição pode ser considerado alto.					
2. Nossos estudantes possuem um desempenho pessoal satisfatório.					
3. A região onde a instituição está localizada apresenta um elevado desenvolvimento nos últimos anos.					
4. O desempenho dos alunos em cursos avaliados pelo MEC é satisfatório.					
5. Nossa instituição possui uma taxa de evasão de alunos baixa.					
6. É bastante significativo o número de participantes da comunidade em projetos de extensão realizados por nossa instituição.					
7. Existe grande quantidade de projetos que a Universidade encaminha para parceiros externos.					
8. Existe transparência na gestão da Universidade.					
9. A quantidade e qualidade do material disponível na biblioteca é satisfatória.					
10. Os professores e acadêmicos freqüentam intensamente eventos durante o ano.					
11. A instituição conta com grande volume de projetos de professores com financiamento externo.					
12. O número de orientações concluídas pelos professores é alto.					
13. O volume de atividades					

didáticas dos docentes é baixo.

14. É grande o volume de projetos de professores com participação de parceiros externos a Instituição.

15. No geral, a qualidade das aulas é excelente.

16. A instituição conta com a quantidade necessária de professores com qualificação.

17. A maior parte das publicações dos professores são realizadas junto com alunos.

18. O volume de publicação do corpo docente é alto.

19. O volume de publicação dos alunos ainda é pequeno.

20. Nossos projetos se destacam pela capacidade de gerar recursos financeiros.

21. A instituição possui um alto nível de endividamento.

22. É constante a ocorrência de atraso de pagamento nos salários.

23. A instituição apresenta um grande volume de despesas com a folha de pagamento.

24. O número de alunos por turma é elevado.

25. A relação professor-aluno é facilitada no âmbito da instituição.

26. Existe pouco equilíbrio na execução do orçamento.

27. É alto o percentual de inadimplência no recebimento das mensalidades.

28. A instituição destaca-se pelo volume de receitas provenientes de outras atividades (fora do ensino).

29. Pode-se dizer que o docente possui um baixo percentual de ociosidade do tempo.

Agora, indique na escala a seguir a *performance* da sua instituição.

Baixa performance

Alta performance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÊNDICE A

Performance Organizacional

Instrumento de pesquisa número 3, entrevista semi-estruturada elaborada a partir do modelo de Kelm (2003).

Da perspectiva dos clientes

VARIÁVEIS FATORES DE INFLUÊNCIA

Construto	Variável
<p>Desempenho profissional dos egressos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – A Ulbra SM possui alguma informação a respeito dos egressos da instituição? – São feitos contatos sistemáticos com os egressos? – Os egressos são convidados para conversar com os acadêmicos? 	<p>Fatores econômicos externos</p> <p>Experiências anteriores do aluno</p> <p>Referencias pessoais do aluno</p> <p>Criatividade do aluno</p> <p>Conceito da universidade</p> <p>Atividades extra-classe efetuadas durante o curso</p> <p>Versatilidade do aluno</p> <p>Equilíbrio entre o conhecimento Técnico e formação geral</p> <p>Desempenho do aluno no curso</p>
<p>Desenvolvimento pessoal dos estudantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Os estudantes são incentivados a participarem de atividades extra-classe? – Considerando todos os alunos da instituição, quantos participam de projetos de extensão e pesquisa? – Do total de alunos da instituição: quantos não trabalham? Quantos trabalham? Quantos são da terceira idade? 	<p>Volume de leituras (perguntar biblioteca)</p> <p>Envolvimento em atividades extra-classe</p> <p>Relacionamentos interpessoais</p> <p>Condições econômicas de vida</p> <p>Motivação do corpo docente</p> <p>Desempenho no curso</p> <p>Integração em grupo/ continuidade de turmas</p> <p>Capacidade de compreensão das problemáticas sociais</p>
<p>Alunos da região/ população da região:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Quais as ferramentas que a instituição utiliza para promover/divulgar seus serviços (cursos) na região? – A instituição faz valer-se de informações/ características regionais para adaptar seus cursos de acordo com a vocação de cada região? 	<p>Desenvolvimento da região</p> <p>Renda per capita da região</p> <p>Imagem da universidade</p> <p>Sistema de transporte</p> <p>Preço da mensalidade</p> <p>Imagem dos professores</p> <p>Nível de interação com a comunidade</p>
<p>Desempenho dos alunos no provão do MEC:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Como a instituição vê a avaliação do MEC? Há alguma interferência? Traz benefícios? Como é trabalhado isso na Instituição? 	<p>Motivação dos alunos</p> <p>Alinhamentos dos conteúdos do curso/provão</p> <p>Maturidade dos alunos quanto a importância do instrumento (provão)</p> <p>Familiaridade do aluno com o tipo de prova objetiva</p> <p>Desempenho do aluno em relação as disciplinas do curso</p> <p>Atividades preparatórias propostas pela universidade</p>

	<p>Esquema de incentivo disponibilizado pela universidade</p> <p>Identificação do aluno com determinados temas</p> <p>Proposta metodológica do curso</p> <p>Qualidade dos professores do curso</p> <p>Qualidade das aulas do curso</p> <p>Volume de leituras durante o curso</p>
<p>Taxa de evasão dos alunos:</p> <p>– Segundo os alunos, por que eles saem da Ulbra?</p> <p>– O motivo da evasão e o número de alunos evadidos, variam conforme o curso?</p> <p>– Qual a taxa de evasão considerada aceitável pela instituição?</p> <p>– Qual é o grau de inadimplência atual? Qual seria o aceitável? Quais as ações praticadas pra contornar a situação?</p>	<p>Dificuldade no pagamento da mensalidade</p> <p>Perda de emprego</p> <p>Falta de identidade com o curso</p> <p>Problemas pessoais</p> <p>Dificuldade na adequação do trabalho/estudo</p> <p>Transferência para outra universidade</p>
<p>Número de participantes da comunidade em projetos de extensão:</p> <p>– Como a instituição avalia a participação dos docentes e discentes em projetos de extensão?</p> <p>– Qual o incentivo proporcionado ao professor para participar de projetos de extensão ou pesquisa?</p> <p>– Qual é a importância desses projetos para a instituição?</p>	<p>Efetividade dos trabalhos anteriores</p> <p>Qualidade da divulgação</p> <p>Imagem dos extensionistas na comunidade</p> <p>Preço dos serviços</p> <p>Relacionamento com as atividades do dia-a-dia dos participantes</p> <p>Imagem da universidade na comunidade</p> <p>Avaliação da comunidade com relação a outros trabalhos de extensão</p>

Da perspectiva dos processos internos e de gestão

VARIÁVEIS FATORES DE INFLUÊNCIA

<p>Número de participantes da comunidade em projetos de extensão:</p> <p>– Como a instituição avalia a participação dos docentes e discentes em projetos de extensão?</p> <p>– Qual o incentivo proporcionado ao professor para participar de proj de extensão ou pesquisa?</p> <p>– Qual é a importância desses projetos para a instituição?</p> <p>– De que forma a instituição alinha os projetos com as necessidades apresentadas pelos parceiros externos?</p> <p>– Como a instituição motiva seus professores a participar de projetos com parceiros externos?</p> <p>– Existe algum tipo de incentivo aos estágios? Todos os cursos possuem a cadeira de estágio obrigatória?</p>	<p>Alinhamentos dos produtos com as necessidades</p> <p>Incentivos internos a execução de atividades extra-docência</p> <p>Experiência dos professores em atividades extra-classe</p> <p>Remuneração do professor</p> <p>Relação do interesse de pesquisa do professor</p> <p>Existência de organismo interno a Universidade articulação</p> <p>Quantidade de professores 40 horas</p> <p>Factibilidade das propostas da universidade</p> <p>Disponibilidade de professores</p>
<p>Existência de transparência na gestão da universidade:</p> <p>– Qual a composição do conselho diretivo da Ulbra? Como os participantes são escolhidos?</p> <p>– Quem participa efetivamente da tomada de decisão dentro da instituição?</p> <p>– Qual é o grau de autonomia do campus de SM?</p>	<p>Desvinculação partidária</p> <p>Equidade de participação nas instancias internas</p> <p>Conselhos internos com representação forte da comunidade</p> <p>Canais de comunicação bem constituídos</p> <p>Rotatividade do poder</p> <p>Auditoria externa independente</p> <p>Chefes fortes</p>

	Competências técnicas dos chefes e direção superior
Quantidade de livros periódicos na biblioteca	
Número de eventos participados por professores do curso/ano: – Qual é o incentivo ofertado pela instituição para que os professores participem de eventos?	Titulação do professor Participação em projetos de pesquisa Incentivo da universidade Área de conhecimento do professor Artigos encaminhados Articulação com pós-graduação Existência de parcerias interinstitucionais
Volumes de projeto de professores com financiamento externo a instituição: – Existe um volume expressivo na instituição de projetos de professores com financiamentos externos?	Titulação do professor Experiência do professor Participação em eventos Experiência anterior em projeto Capacidade de apoio na elaboração do projeto Envolvimento interinstitucional Articulação com programas stricto sensu
Número de orientações concluídas pelos professores	Tempo do professor dedicado a instituição Motivação do professor Área do Conhecimento Estrutura do curso Coordenação do curso Titulação do professor Capacidade do aluno Desempenho do aluno durante o curso Atividades anteriores do aluno ligadas a pesquisa
Volume de atividades do professor	Carga horária
Volume de projetos do professor com parceiros externos a instituição: – Quais os fatores / critérios que influenciam para que os professores desenvolvam projetos com parceiros externos a instituição?	Titulação dos professores Instituição da formação dos professores Acordos/convênios institucionais Capacidade técnicas dos docentes Interação com a comunidade Incentivos institucionais Experiência do professor

Da perspectiva do Aprendizado e Crescimento

VARIÁVEIS FATORES DE INFLUÊNCIA

Qualidade das Aulas – Qual a prioridade de qualificação na contratação dos professores? – Como a instituição mensura o nível de percepção dos alunos em relação às aulas? – Quais são os incentivos ofertados pela instituição para a qualificação do corpo docente?	Experiência do professor Titulação do professor Turno das aulas (noturno/diurno) Material de apoio utilizado (apostilas) Planejamento das atividades pelo professor Empatia do professor Nível de conformidade com as expectativas do aluno Desempenho do aluno nas disciplinas anteriores Professores em tempo integral Nível de atualização do professor Capacidade de relacionamento dos conteúdos com a prática
Quantidade de professores com qualificação (mestrado/doutorado) em centros de excelência	Número de professores com graduação, mestrado e doutorado em cada curso. (verificar com a instituição)
Volume de publicação do professor (dos professores da unidade administrativa) com alunos: – Como a instituição incentiva o corpo	Número de alunos bolsistas Existência de veículos internos de publicação Tempo do professor para estágios Titulação do professor do estágio

discente a participar de projetos de pesquisa?	Número de pesquisas em execução Existência de programas <i>Stricto Sensu</i> Tempo disponível do aluno Política de incentivo institucional
Volume de publicação de alunos	Número de alunos bolsistas Existência de veículos internos de publicação Tempo do professor para estágios Titulação do professor do estágio Número de pesquisas em execução Existência de programas <i>Stricto Sensu</i> Tempo disponível do aluno Política de incentivo institucional
Volume de publicação do corpo docente: – Como a instituição proporciona um ambiente propício para os professores desenvolverem pesquisas? – Quais as modalidades de bolsa que a instituição esta contemplada? – Existe vínculo com programas de pós-graduação? Quais os tipos?	Tempo do professor para pesquisa Titulação do professor Existência de grupos de Existência de recurso para pesquisa Bolsistas de iniciação científica Volume e qualidade de títulos na biblioteca Experiência do professor em pesquisa Esquema de incentivos para publicação da Universidade Vínculo com programas de pós-graduação Orientações de monografia e dissertações Prestígio do professor Volume de atividades de extensão Quantidade de professores horas-aula

Perspectiva do Suporte Financeiro

VARIÁVEIS FATORES DE INFLUÊNCIA

Capacidade de cada projeto em gerar recursos financeiros	
Nível de endividamento das instituições: – Existe um percentual orçamentário anual para investimento em estruturas além da depreciação prevista? E por curso? – Investimento em tecnologia, qual é o percentual? Como funciona este processo? Numa escala de 1 a 10, como você avalia o nível de endividamento da instituição? * considere 1 como a pior situação e 10 a melhor	Atraso no pagamento de salários Dificuldade de manutenção da estrutura física Capacidade de atualização tecnológica Inadimplência no recebimento das mensalidades Atraso no pagamento a fornecedores e tributos Volume relativo de despesas financeiras Demora na conclusão de obras iniciadas Investimento em livros
Dias de atraso no pagamento dos salários: – É comum a instituição atrasar os salários dos professores e dos funcionários? Numa escala de 1 a 10, como você avalia os dias de atraso de pagamento dos salários? * considere 1 como a pior situação e 10 a melhor	
Volume de despesas com a folha de pagamento	
Número de alunos por turma	Verificar com a instituição
Relação professor/aluno: – Quantidade de professores em tempo integral?	Demanda do curso Tipo de disciplinas Estrutura curricular do curso Turno das aulas Quantidade de professores em tempo integral
Relação aluno/funcionário:	Qualidade dos processos de trabalho Nível de automação dos processos

<p>– Existe algum modelo de avaliação institucional com relação a alunos, professores e funcionários? Como que ele é disseminado? Qual o número de respondentes em percentual?</p>	<p>Quantidade de atividades na rede Qualificação do quadro de pessoal Nível de motivação dos funcionários</p>
<p>Equilíbrio na execução do orçamento: – Como é realizado o plano orçamentário?</p>	
<p>Percentual de inadimplência no recebimento das mensalidades</p>	
<p>Volume de receitas fora do ensino: – De que maneira, os professores são incentivados a ampliar as alternativas de financiamento da Instituição?</p>	<p>Volume de projetos com a comunidade Número de convênios com outras Instituições Qualidade dos laboratórios Tempo dedicado à extensão Possibilidade de renda complementar Volume de projetos de pesquisa elaborados Qualificação do pessoal técnico-administrativo</p>
<p>Percentual de ociosidade do tempo docente: – Existem professores contratados com uma carga horária maior que a efetiva?</p>	

Fonte: Kelm (2003).