

**Proposta para implantação de um planejamento estratégico usando a ferramenta *balanced scorecard* (BSC): o caso da Universidade Estadual do Amazonas.**

**Adilson Correa Alves**

**Mirian Serrão Vital**

**RESUMO**

A partir do caso da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), o artigo apresenta proposta para implantação de um Planejamento Estratégico, utilizando como ferramenta principal o Balanced Scorecard (BSC). A motivação pela escolha da referida instituição está associada ao fato da mesma não possuir missão, visão, valores e princípios institucionais estabelecidos e divulgados. Através da realização de pesquisa bibliográfica e de pesquisa de campo, apresenta-se a análise SWOT da referida instituição de ensino superior. O objetivo do Planejamento Estratégico é fornecer aos gestores uma ferramenta que os munície de informações para as tomadas de decisão, auxiliando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam. Com a estruturação do planejamento estratégico para a instituição em análise, espera-se que as ações de toda a organização apresentem-se alinhadas, proporcionando o melhor aproveitamento de oportunidades, reduzindo os pontos fracos e ampliando os pontos fortes, oportunizando a participação de todos os colaboradores, contribuindo assim, para uma efetiva e eficaz gestão universitária com a soma dos diferentes conhecimentos.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Gestão Universitária. Balanced Scorecard.

**1 INTRODUÇÃO**

A necessidade de aquisição de novas competências em um ambiente de grandes e profundas mudanças tem obrigado as organizações a uma revisão de seus parâmetros de gestão. Não é mais suficiente gerenciar a organização como um objeto específico; é necessário gerenciar o negócio da empresa, envolvendo recursos, variáveis internas e externas, buscando competitividade.

Até 1960 as organizações eram praticamente consideradas como sistema fechado não tendo, portanto, entrosamento com o ambiente externo. Contudo, com o advento da globalização, surge a necessidade de um bom relacionamento entre a organização e seu ambiente externo. As empresas procuram se estruturar, reduzindo hierarquias e corrigindo possíveis distorções para

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

buscar uma melhor adequação dos seus custos juntamente com uma qualificação reconhecida, para com isto obter melhor qualidade nos seus serviços.

Portanto, com esta nova realidade, os gestores das organizações devem ser capazes de identificar, explorar e cultivar as competências que tornam o crescimento possível e sustentável, o que de fato implica repensar o conceito de organização.

As Instituições de Ensino Superior (IES), com ou sem fins lucrativos, são organizações constituídas para oferecer benefícios à sociedade. Esses benefícios são de natureza social, culturais, econômicos, educativos, tecnológicos e morais. A existência destas instituições só tem sentido quando realmente estão contribuindo para o desenvolvimento da comunidade. Elas desenvolvem suas atividades e interagem constantemente com o meio ambiente, no qual estão inseridas, pressupondo sua continuidade. Essas interações com outras entidades e suas variáveis formam o cenário onde deverão atuar. Portanto, as ações e estratégias destas instituições de ensino precisam estar bastante claras frente ao seu campo de atuação.

No que diz respeito à Universidade do Estado do Amazonas (UEA), criada em 2001, destaca-se que não há visão e missão institucional estabelecidas. Nessa perspectiva, para o contexto organizacional pode significar a indiferença da instituição frente ao seu mercado de atuação, isto é, a instituição em estudo parece não ter em suas estratégias e suas ações posição claramente definidas.

A UEA é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, instituída nos termos da Lei Estadual nº 2.637, de 12/01/2001, credenciada pelo Decreto Estadual nº 23.666, de 01/02/2001, recredenciada pela Resolução nº 159/02-CEE/Am, de 03/12/2002 e integra a administração indireta do Poder Executivo, vinculada diretamente ao Governo do Estado do Amazonas através da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia. Suas finalidades são:

- a) promover a educação, desenvolvendo o conhecimento científico, particularmente sobre a Amazônia, conjuntamente com os valores éticos capazes de integrar o homem à sociedade e de aprimorar a qualidade dos recursos humanos existentes na região;
- b) ministrar cursos de grau superior, com ações especiais que objetivem a expansão do ensino e da cultura em todo o território do Estado;
- c) realizar pesquisas e estimular atividades criadoras, valorizando o indivíduo no processo evolutivo, incentivando o conhecimento científico relacionado ao homem e ao meio ambiente amazônico;
- d) participar na colaboração, execução e acompanhamento das políticas de desenvolvimento governamentais, inclusive com a prestação de serviços;
- e) cooperar com outras universidades e instituições científicas, culturais e educacionais brasileiras e internacionais.

Por isso, o presente estudo pretende propor a elaboração para implantação de um planejamento estratégico para UEA, apresentando proposta de visão e missão para a instituição. Será apresentado também o resultado da pesquisa realizada junto a um grupo de docentes, discentes e dirigentes da UEA, que indica pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da organização em análise (análise de *swot*). Por fim será apresentada, pelos autores, proposta de utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão para o caso estudado.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1-PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são os seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. O Planejamento Estratégico pode ser entendido como o conjunto de atividades necessárias para determinar as metas e os métodos e o desdobramento destas metas e métodos. É a arte gerencial de posicionar os meios disponíveis da empresa visando manter ou melhorar posições relativas potenciais favoráveis a futuras ações táticas na guerra comercial. É o processo de decidir a partir dos objetivos, das suas alterações e dos recursos utilizados para alcançá-los, as diretrizes que irão nortear a aquisição, o uso e distribuição desses mesmos recursos. O planejamento estratégico visa garantir a sobrevivência da organização (DRUCKER, 2002;CHIAVENATO, 2004)

Podemos então entender que o objetivo do Planejamento Estratégico é fornecer aos gestores uma ferramenta que os munície de informações para as tomadas de decisão, auxiliando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam. Nessa perspectiva, serão abordados conceitos de missão e visão, análise *swot* e *balanced scorecard*.

A visão para Gracioso (2001), consiste na representação mental criada na cabeça dos dirigentes máximos de uma instituição, que serve como inspiração e também senso de direção para o que precisa ser realizado na organização. Sendo, portanto, o retrato do que a organização pretende ser, ou ainda, do que deseja ver se transformar.

Para Oliveira (2001), a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, representando o que a empresa quer ser num futuro próximo ou distante. No caso na UEA, deveria representar, portanto, as expectativas e os desejos dos dirigentes públicos, corpo docente e alunos, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento da postura que a instituição representará frente à sociedade.

“A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser” (CHIAVENATO, 2000:50). Desta maneira, a visão organizacional indica quais os objetivos a serem alcançados dentro de um determinado período de tempo para orientar os seus membros quanto ao futuro que a organização pretende transformar em realidade.

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Para um melhor entendimento e conseqüente elaboração da visão de uma instituição de ensino de nível superior, Tachizawa *et al.* (2000) sugerem os seguintes fatores: visão imaginativa do futuro, pois consideram que as pessoas são mais suscetíveis de embarcarem num processo imaginativo, mais otimista, do que num projeto pessimista; retrato realista do presente, onde não se deve minimizar ou maximizar as dificuldades ou pontos fortes do presente, para que o futuro desenhado não pareça muito fácil ou impossível de ser alcançado; identidade pessoal, pois deverá representar a postura de toda empresa na busca dessa posição almejada e; flexibilidade, pois não pode ser ambígua a ponto de dificultar a adaptação nas mudanças que certamente, ocorrerão.

Nota-se, portanto a necessidade das empresas, de forma geral, trabalharem baseadas numa linha de pensamento que signifique suas aspirações a longo prazo. É bastante importante que essas aspirações sejam viáveis e que estejam na cabeça de todos os agentes envolvidos nessa caminhada rumo à posição pretendida.

A missão orienta e delimita as ações empresariais. Ao ser definida evita-se colocá-la em termos de produto, mas, sempre que possível, em termos de satisfazer a uma ou mais necessidades do ambiente externo (mercado). Ela normalmente prevalece como diretriz da empresa por um longo período de tempo o que não impede de se alterar no decorrer do mesmo, uma vez que, o comportamento dos consumidores ou as necessidades da sociedade com o passar do tempo se alteram. A missão deve ser posta em termos claros e objetivos e deve ser divulgada por toda a empresa (VALADARES, 2003).

Para Tachizawa *et al.* (2000) a missão define a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade, ou seja, qual a função social exercida por ela. Assim sendo, a missão constitui fundamentos das prioridades estratégicas, planos e atribuição de serviço (DRUCKER, 2002). É, portanto a clara determinação da finalidade da organização.

De acordo com Fortes (1999) o negócio ou em que tipos de atividades a organização deverá concentrar-se no futuro fica mais claro quando se sabe qual a missão, pois a missão da organização exerce a função orientadora da ação, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, conceitos e recursos. Segue informando que a definição da missão é importante porque é neste ponto que se procura descrever as habilidades essenciais da organização. Essas habilidades são tipicamente mais amplas do que as dimensões genéricas do produto ou serviço. O delineamento da missão pode ser investigado por meio do entendimento das possibilidades atuais da organização e do seu papel real perante o mercado, clientes, ambientes externo e interno.

O *design*, conhecida escola de estratégia, nascida por volta dos anos sessenta, propõe um modelo que busca atingir a adequação ideal entre as capacidades internas e as possibilidades externas à organização, através da análise de *SWOT* ( pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) da empresa em seu ambiente.

Segundo Mintzberg *et al.* (2006), ao fazer uma avaliação externa, é possível detectar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente do negócio ( que serão fatores-chave para o sucesso de sua idéia). A avaliação interna visa detectar as forças e as fraquezas da organização,

apontando suas competências essenciais que serão o seu diferencial para aproveitar uma oportunidade ou para suportar uma ameaça.

Para Valadares (2003), análise *swot* fornece uma orientação muito útil. Para o autor, com o retrato da situação num dado momento, é possível corrigir o que estiver errado e, em seguida, avaliar como aproveitar ao máximo as oportunidades identificadas no mercado.

## 2.2 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard (BSC)* é um instrumento de planejamento e gestão de empresas, originalmente desenvolvido há mais de uma década por Robert Kaplan e David Norton, de *Harvard*. Atualmente já é adotado pela maioria das empresas de porte mundial, além de milhares de organizações de porte médio. Outro fator que alavancou seu rápido sucesso foi o fato de ser aplicável não apenas a empresas, mas a qualquer tipo de organismo social. A sua forma única de estruturar objetivos e medir performances fizeram-no ser adotado por organizações de sucessos.

Segundo Kaplan e Norton (2001), o termo *Balanced* (balanceado) enfatiza o equilíbrio entre objetivos de curto prazos, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e de tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização. O termo *scorecard* visa ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar (*scorecard*).

Para Herrero (2003), o BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que avaliam o desempenho, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados nas perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento.

A implantação do BSC se dá em três etapas: definir claramente os objetivos e estratégias da empresa, e alinhar o resto da organização com os objetivos propostos; revisar os processos internos ineficazes para o atendimento destes objetivos; definir indicadores controláveis e quantificáveis, e efetuar seu controle sistemático (CHIAVENATO, 2004).

Neste sentido, o BSC proporciona aos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) um instrumento necessário para obtenção do êxito competitivo futuro. Os objetivos estratégicos de uma organização são atingidos quando a sua diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso. O BSC integra três grupos de ações que conduzem a este fim: Estratégias, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

Um projeto de Universidade Pública deve dar atenção às intensas transformações pelas quais passam as sociedades contemporâneas em função da necessidade de compartilhar, adequar e mesmo de mudar valores e de adaptar-se a uma nova ordem mundial em pleno processo de transformação. Perante este processo evolutivo, a Universidade não pode colocar-se meramente com espectadora e assim assumir uma postura passiva, mas dele não somente participar, mas também assumir lideranças que lhe cabem, orientado-se por valores éticos e pelo conhecimento científico que tem obrigação de preservar, de produzir e de difundir.

### 3 MÉTODO

Para o desenvolvimento deste trabalho, inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica a fim de coletar os conceitos relacionados a Planejamento Estratégico e também aqueles inerentes aos benefícios proporcionados pela implantação do BSC.

Com base em um quadro teórico resultante da pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se um estudo de caso na Universidade do Estado do Amazonas, junto a professores, alunos e dirigentes, buscando levantar e construir, através de entrevistas, a Análise SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades) da instituição.

Construída a análise SWOT da UEA (Quadro 1), foi possível apresentar proposta de Missão e Visão para a instituição estudada. Por fim, os autores apresentam as perspectivas de mensuração de desempenho do BSC na referida instituição.

### 4 RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISE SWOT DA UEA

A seguir, é apresentado o Quadro 1 (Análise Swot para UEA), com resultados da pesquisa constando: pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da instituição em análise. As informações que constam no referido quadro foram consolidadas junto a um grupo de docentes, discentes e dirigentes da UEA, através da aplicação de entrevistas.

Quadro 1: Análise *Swot* da UEA

<b>PONTOS FORTES ( <i>strengths</i> )</b>
qualidade no ensino, metodologia adequada, gratuidade do ensino, segurança, iluminação, limpeza, via de ingresso através de vestibular, seleção do corpo docente via seleção, estrutura física, titulação dos docentes, recursos tecnológicos e acervo bibliográfico.
<b>PONTOS FRACOS ( <i>weaknesses</i> )</b>
dependência econômica da Zona Franca de Manaus, isolamento geográfico regional, falta de concurso público para efetivar professores e funcionários, falta de eleição direta para a reitoria, estacionamento inadequado, ausência de missão, visão e valores organizacionais, falta de cursos para capacitar técnicos e administrativos da instituição, inexistência de um plano de cargo e salários.
<b>OPORTUNIDADES ( <i>opportunities</i> )</b>
potencial para formar massa crítica, criação de escritórios juniores, criação de novos cursos de pós-graduação em nível <i>lato e stricto sensu</i> atendendo às novas demandas do mercado, ampliação de convênios e parcerias, ampliação de pesquisas e extensão, grande demanda por formação superior no interior do Estado do Amazonas.
<b>AMEAÇAS ( <i>threats</i> )</b>
variáveis políticas, fim da Zona Franca de Manaus, não aprovação dos cursos pela avaliação do MEC, inexistência na constituição do Estado do Amazonas de dotação orçamentária específica para

o funcionamento da UEA, falta de recrutamento e seleção para todos os níveis administrativos da instituição.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da Pesquisa de Campo, realizada na UEA em março de 2006.

#### 4.2. APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE VISÃO E MISSÃO PARA A UEA

Partindo dos itens levantados para a obtenção da análise SWOT e com o intuito de contemplar as finalidades da UEA, passamos a propor Visão e Missão para esta Instituição de Ensino Superior, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Proposta de Visão e Missão para a UEA

<b>Visão proposta para a UEA</b>	“Ser reconhecida como a maior Universidade multi-campi do país, além de ser reconhecida como um centro de excelência no atendimento às necessidades educacionais do Estado do Amazonas, acompanhando e antecipando-se as mudanças que ocorrem no estado e no mundo, promovendo uma atuação eficaz e inovadora tendo como foco o desenvolvimento sustentável da região”.
<b>Missão proposta para a UEA</b>	“Gerar, difundir e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, visando a melhoria da qualidade de vida do ser humano em geral, e em particular da população do Estado do Amazonas, aproveitando as potencialidades da região, mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, com princípios de responsabilidade, de respeito à ética, a diversidade biológica, étnica e cultural, garantindo a todos o acesso ao conhecimento produzido e acumulado, de modo a contribuir para o exercício pleno da cidadania mediante formação humanística, crítica, reflexiva e investigativa, preparando profissionais competentes e atualizados para o mundo”.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da Pesquisa de Campo, realizada na UEA em março de 2006.

#### 4.3. APRESENTAÇÃO DAS PERSPECTIVAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A UEA

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Para Rezende (2003), Planos de Ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado. Dizem respeito, portanto, a uma aproximação da função prática do planejamento, isto é, definem as ações que devem ser executadas para o atingimento dos resultados almejados. O Quadro 3, a seguir, mostra as perspectivas de mensuração de desempenho segundo o BSC, para o caso da UEA.

Quadro 3: Perspectivas de Mensuração de Desempenho, segundo o BSC para UEA

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>
<b>FINANCEIRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação de recursos;</li> <li>- Parcerias público-privadas;</li> <li>- Parcerias com ONG's e administração pública indireta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuação junto a assembléia Legislativa do Estado e órgãos competentes no sentido garantir repasses de verbas para a UEA;</li> <li>- Desenvolver tecnologias para os parceiros</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar o aluno para cidadania plena e para o mercado de trabalho;</li> <li>- Integrar o acadêmico na comunidade;</li> <li>- Facilitar inserção do aluno recém egresso no mercado de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oferecer cursos voltados as demandas locais;</li> <li>-Promover pesquisa que diagnostiquem as reais condições econômicas e sociais da região;</li> <li>-Estimular parcerias com empresas locais, proporcionando estágios e contratação dos formandos.</li> </ul>
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Melhorar a infra-estrutura;</li> <li>- Aprimorar processo de seleção do corpo docente</li> <li>- Estimular discentes na iniciação científica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover concurso público para a seleção de professores;</li> <li>-Ampliação e construção de novas bibliotecas;</li> <li>-Aquisição de novos periódicos;</li> <li>-Aquisição de novos computadores e manutenção periódica dos já existentes</li> <li>- Financiamento de bolsas para alunos pesquisadores</li> </ul>
<b>INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprimorar o nível intelectual do corpo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover intercâmbio com outras instituições de ensino</li> </ul>



	docente.	dentro e fora do país;  - Criar carga horária mínima de curso por ano para cada professor;  - Incentivar os professores a fazer pesquisa, ensino e extensão;  - Promover palestras para orientação profissional dos alunos
--	----------	--

Fonte: Adaptado de Rezende (2003).

#### 4 CONCLUSÕES

A adoção de um modelo estratégico e o seu sucesso em qualquer instituição depende da prévia definição da missão, visão, valores e objetivos organizacionais, a fim de que se possa apontar uma direção norteadora a ser seguida a partir de uma análise dos fatores internos e externos que compõem o ambiente organizacional.

Tomando-se como referência os resultados da pesquisa, podemos destacar algumas principais conclusões:

- 1- Por um lado, apesar da não existência formal de planejamento estratégico na UEA, há um ambiente bastante propício para consecução daquele, verificado a partir da manifestação dos entrevistados que apontaram, por exemplo, a qualidade no ensino, a metodologia adequada, gratuidade do ensino, segurança, iluminação, limpeza, via de ingresso através de vestibular, seleção do corpo docente via seleção, estrutura física, titulação dos docentes, recursos tecnológicos e acervo bibliográfico como sendo pontos fortes da instituição;
- 2- Por outro lado, a existência de alguns pontos fracos que devem ser considerados como indicadores para construção de políticas a fim de superá-los, como exemplos a dependência econômica da Zona Franca de Manaus, isolamento geográfico regional, falta de concurso público para efetivar professores e funcionários, falta de eleição direta para a reitoria, estacionamento inadequado, ausência de missão, visão e valores organizacionais, falta de cursos para capacitar técnicos e administrativos da instituição, inexistência de um plano de cargo e salários;
- 3- Além disso, a UEA deverá considerar sobremaneira como perspectiva para o sucesso efetivo da sua gestão, cenários de oportunidades e criar possíveis soluções a fim de eliminar ou mitigar prováveis ameaças, em especial aquelas referentes ao fim da Zona Franca de Manaus e a ausência na constituição do Estado do Amazonas de dotação orçamentária específica para o seu funcionamento. A utilização do BSC como ferramenta de gestão para a Universidade do Estado do Amazonas, possibilitará aos seus gestores o poder de medir e monitorar

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

indicadores financeiros, informações gerenciais e outros indicadores de desempenho de gestão.

O maior efeito de uma boa estratégia, definida e confirmada, é o fato de fortalecer a organização na medida em que todos são partes importantes neste processo.

Com a estruturação do planejamento estratégico da Universidade do Estado do Amazonas, espera-se que as ações de toda a instituição apresentem-se alinhadas, proporcionando à organização o melhor aproveitamento de oportunidades reduzindo os pontos fracos e ampliando os pontos fortes, oportunizando a participação de todos os colaboradores, contribuindo com a soma dos diferentes conhecimentos.

Assim sendo, a implementação da ferramenta BSC na Universidade do Estado do Amazonas será um fator importante para o sucesso, pois a partir da referida ferramenta serão identificadas as principais causas que afetam o desempenho organizacional, possibilitando a implementação de ações de acordo com as necessidades diagnosticadas.

## REFERÊNCIAS

**AMAZONAS, Lei nº 2637, de 12/01/2001.** *Autoriza o Poder Executivo a Instituir a Universidade do Estado do Amazonas e dá outras providências.*

**CHIAVENATO, Idalberto.** *Administração: teoria, processo e prática.* São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. *Comprometimento organizacional. A dinâmica do sucesso das organizações-Entendendo como as organizações se comportam e se tornam bem sucedidas.* São Paulo: Thomson, 2004.

**DRUCKER, Peter F.:** *Introdução a administração,* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

**FORTES, Waldir Gutierrez.** *Pesquisa institucional: diagnóstico organizacional para relações públicas.* São Paulo: Loyola, 1999.

**GRACIOSO, Francisco.** *Marketing estratégico.* São Paulo: Atlas, 2001.

**HERRERO, Emílio.** *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.* Rio de Janeiro: Esvier, 2005.

**KAPLAN, R.; NORTON, D.P.** *Organização orientada para a estratégia.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO  
SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.** *O processo da estratégia*, 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

**OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas*. 22ª Ed. São Paulo:Atlas, 2001.

**REZENDE, José Francisco.** *Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual*: Ed. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

**TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson.** *Estratégia empresarial: tendências e desafios*. 1ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

**VALADARES, Mauricio Castelo Branco.** *Planejamento estratégico empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.