

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE COOPERAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Daniilo Monteiro Gomes\*  
Rita de Cassia de Faria Pereira\*\*

## RESUMO

O relacionamento entre organizações surge da necessidade de melhorar o processo produtivo, incrementando-o por meio da inovação proveniente da atuação conjunta dos parceiros. Dado o volume e a rapidez com que as cooperações são celebradas, muitas organizações, em especial as do setor público, acabam por desconsiderar a possibilidade de encontrar um posicionamento estratégico para o processo de formalização de convênios e parcerias. A pesquisa usa a ferramenta *Balanced Scorecard* – BSC (KAPLAN; NORTON, 2000) na caracterização de múltiplos projetos desenvolvidos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Os resultados evidenciam tendências de interesse por temas ligados ao ensino, pesquisa e extensão, atividades fins, e conseqüente desconsideração de objetivos estratégicos com maior capacidade de promover o desenvolvimento organizacional.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Cooperações. Gestão Estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, entidades da administração pública indireta, criadas com a finalidade de cumprir parte do papel educacional do Estado, são responsáveis por uma parcela considerável dos investimentos governamentais que incidem na execução de políticas públicas ou projetos/atividades de impacto direto na população assistida. As colaborações administrativas são exemplos de alternativas de crescimento aliadas ao pensamento coletivo, à descentralização de tarefas e ao apoio de outras organizações, que dão condições plenas de construção de um modelo de gestão flexível e participativo, baseado no somatório de esforços em prol de uma finalidade comum.

A maior dificuldade enfrentada por IFES com relação à gestão de cooperações diz respeito à falta de visão holística do processo, e o *Balanced Scorecard* – BSC, por carregar o atributo de ser um meio de exposição da estratégia aplicada a uma realidade, torna-se um método alternativo que, ajustado ao contexto das cooperações, tende a suprir esta carência. O objetivo geral do presente trabalho é promover uma análise sobre a gestão estratégica da organização a partir dos relacionamentos interorganizacionais, caracterizando por meio das perspectivas do *balanced scorecard* as cooperações celebradas entre os anos de 2007-2012.

---

\* Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba.

\*\* Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora de Administração na Universidade Federal da Paraíba.

A presente pesquisa foi motivada principalmente pela proposta de buscar maior entendimento acerca das implicações da celebração de cooperações na administração pública, parte de um processo de aprendizagem que anseia resultados dos quais ainda não se tem apontamentos oficiais ou literatura suficientemente clara que reflita de modo consolidado as motivações dessas iniciativas, suas finalidades, os setores atingidos, as áreas mais carentes de investimentos dessa natureza, enfim, um documento que possibilite uma visão do presente e indique caminhos para as futuras ações.

Com a intenção de traçar um panorama sobre o cotidiano organizacional atual, sem promover um esgotamento no levantamento a ser apresentado, mas contribuindo no meio acadêmico de modo a abrir espaço para que novos estudos possam ser realizados em outras instituições, esta pesquisa se dispõe a demonstrar a realidade de uma IES, no tocante aos instrumentos celebrados entre os anos de 2007-2012 a fim de retratar as intenções pretendidas sob as perspectivas do *balanced scorecard*.

## 2 COOPERAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO ESTRATÉGICA

As cooperações na administração pública são originariamente projetos ou programas (conjunto de projetos), executados em regime de colaboração mútua entre organizações, surgidos de modo a sanar algum problema de ordem técnica, potencializar uma atividade ou mesmo levar desenvolvimento a uma região. O ciclo de vida de um projeto que visa à celebração de acordo de cooperação é composto de pelo menos quatro etapas: **preparação, planejamento, execução e conclusão** (KEELLING, 2006).

A etapa de **preparação** representa o momento de idealização do projeto, de onde surgirá a proposta inicial, indicando os objetivos que fundamentam a ação pretendida. Projetos de cooperação institucional na administração pública nascem da possibilidade de descentralização e de melhoria da utilização do recurso público. Devido ao grande número de possibilidades, questões como abrangência, relevância e viabilidade devem ser levadas em consideração na hora de preparar um projeto. Na etapa de **planejamento**, também chamada de estruturação ou *design*, o projeto é formatado de modo a atender as determinações legais em âmbito institucional e, quando for o caso, para atender as normas governamentais ou padrões de qualidade adotados. São fundamentados os direitos e deveres dos participantes, baseando-se nos compromissos acordados na etapa anterior, detalhados os prazos para conclusão das atividades realizadas nas etapas seguintes, os critérios de controle da execução, previsão de custos até o encerramento do projeto e o modelo de prestação de contas a ser

seguido. A fase de **execução** marca o início das atividades programadas nas fases anteriores, momento no qual o projeto produz resultados efetivos, fruto das ações realizadas. Ressalta-se que a execução deve ser marcada pela adoção de controles mais rígidos perante os processos, pois, neste momento é dispendido o maior volume de recursos humanos e financeiros em qualquer projeto. Já a **conclusão** diz respeito à etapa de produção de relatórios descritivos e analíticos, podendo ser acompanhado de reuniões, apontando os resultados atingidos, as falhas, bem como as possíveis intercorrências registradas. Esse encerramento serve tanto para prestar contas daquilo que foi produzido quanto para proporcionar um aprendizado para futuros projetos.

Para a fundamentação da presente pesquisa optou-se por focar as duas primeiras etapas do ciclo, já que elas caracterizam o período de germinação da colaboração, ocasião fundamental para que haja otimização do tempo e equilíbrio na aplicação de recursos e esforços nas fases seguintes.

### **Estratégia**

No meio organizacional a estratégia representa o modelo seguido para direcionar a empresa em função de um posicionamento futuro. Existem, portanto, variados componentes e enfoques que os gestores podem se valer para compor uma estratégia. A busca por vantagem competitiva, a consolidação da liderança, redução das limitações, exploração das potencialidades, etc. são todos exemplos de perspectivas que fundamentam em essência a estratégia organizacional. A cooperação é um dos elementos adotados em estratégias focadas na busca por conhecimentos, de onde se deriva um ambiente inovador, fruto da aprendizagem gerada pelo grande fluxo informacional presente nos relacionamentos entre organizações (Baêta & Chamas, 1995).

Uma tipologia alinhada ao pensamento competitivo, porém, mais abrangente e capaz de se enquadrar ao ambiente universitário, é desenvolvida por Miles e Snow (1978), assinalando a existência de quatro **comportamentos estratégicos** baseados na observação dos produtos e do mercado, das tecnologias e distribuição e dos processos e estrutura, componentes do ciclo adaptativo, que produzem mudanças nos caminhos seguidos nas organizações: o comportamento estratégico **prospectador** é caracterizado pela busca por inovações nos produtos/serviços ofertados, principalmente por oportunidades de ampliação de mercado consumidor, e pela adoção de uma estrutura administrativa descentralizada com gestores preparados para a mudança; o comportamento estratégico **defensivo** é marcado pela

estabilidade na oferta de produtos/serviços com qualidade e/ou custos que garantam um posicionamento satisfatório, sem aspirações quanto à liderança expressiva, e predominância de níveis altos de controle, especialização e centralização das decisões; o comportamento estratégico **analítico** pauta-se no equilíbrio entre inovação e estabilidade, ponderando o surgimento de oportunidades promissoras sem desprezar a manutenção da posição já conquistada no mercado, e apesar do controle e da centralização estarem presentes nas decisões, existe a flexibilidade e a descentralização dependendo da demanda; e o comportamento estratégico **reativo** é considerado inconsistente por apresentar um desinteresse quanto à inovação, ocorrida apenas diante da verificação de uma ameaça no ambiente, tanto para os produtos/serviços, quanto para os processos e estrutura marcada pelo controle e centralização excessivos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 24-30) optaram por não definir o termo “estratégia” de um modo único, mas identificam que ela é formulada a partir de “posições tangíveis” que se deseja atingir e também diante de uma “perspectiva ampla” de como se chegar a esses objetivos. Para os autores, existem alguns tipos de estratégias que compõem os “**planos deliberados**” e os “**padrões emergentes**”, ora explícitas ora implícitas, respectivamente, presentes na condução de ações administrativas. Entre a **estratégia pretendida**, aquela se deseja adotar, e a **estratégia realizada**, que realmente foi posta em prática, encontra-se a **estratégia deliberada** que é o formato clássico, expresso, difundido pela organização, focado na racionalidade sistêmica e nos resultados, que pode ser executada integralmente ou em parte. Contudo, existe ainda a estratégia **emergente**, proveniente de abordagens mais evolucionárias presentes nas relações interpessoais desenvolvidas que também são consideradas e incorporadas na gestão organizacional. O equilíbrio entre a estratégia deliberada e a estratégia emergente é o formato mais adequado para qualquer empresa, tendo em vista que a concentração excessiva na primeira significa aprendizado zero, sendo desprezadas as opiniões, ideias inovadoras, e uma postura centralizada na emergência significa controle zero, devido à sobreposição do enfoque contingencial ao planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

### **3 ESTRATÉGIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES**

Toda estratégia é elaborada levando-se em consideração as características do ambiente no qual a organização está inserida. Em todas as taxonomias de estratégia é possível enquadrar uma IES, porém, essas organizações dispõem de peculiaridades que devem ser

levadas em conta. As universidades têm evoluído ao longo dos anos e, principalmente por lidar com públicos cada vez mais diversificados, a gestão nessas organizações diferencia-se de outros segmentos com impacto direto no modo de planejar e de por em prática as estratégias (Meyer Jr., 2005). Adicionada ao grande universo de discentes, usuários principais dessas instituições, sejam públicas ou privadas, encontra-se a parcela da comunidade que não dispõe de vínculo efetivo nas atividades acadêmicas, mas que de algum modo demanda seus serviços (biblioteca, atividades de extensão, pesquisas, etc.).

**Figura 1 - Estratégias genéricas em IES e objetivos atrelados**

Diferenciação estabelecida com enfoque na qualidade e nos serviços agregados
Adoção de tecnologias educacionais inovadoras
Melhoria da qualidade do corpo docente e dos cursos
Implementação de cursos complementares aos cursos de graduação
Implementação de novos produtos/cursos
Utilização de formas alternativas de prestação de serviços ao mercado
Convênios com potenciais organizações empregadoras
Desenvolvimento de programas de integração com a comunidade empresarial da região
Convênios e parcerias com instituições de ensino similares nacionais e do exterior
Realização de programa permanente de pesquisa socioeconômica (e projetos correlatos) junto às organizações de seu entorno
Realização de programa permanente de pesquisa junto às organizações empresariais
Criação e participação em conselho de empresários, executivos e lideranças locais
Parcerias com fornecedores de tecnologia e equipamentos na área educacional
Participação intensiva em entidades de classe
Incentivo ao corpo docente para a publicação de trabalhos científicos e de iniciação
Utilização das tecnologias da informação para fins de gerenciamento do conhecimento

Fonte: adaptado de Tachizawa e Andrade (2006, p. 63-64)

Independente da estrutura de governança instalada, Tachizawa e Andrade (2006) consideram que toda IES dispõe de uma estratégia própria, alcançada por meio da composição de estratégias genéricas (Figura 1), comumente aplicáveis a estas organizações, agregadas de estratégias específicas, criadas a partir das características particulares de cada uma. As estratégias genéricas e os objetivos criados por Tachizawa e Andrade (2006) abrangem boa parte dos caminhos possíveis para uma IES, porém, conforme dito anteriormente, sozinhas não conseguem retratar a totalidade do conjunto de propostas que compõem a realidade destas organizações. Assim, uma análise semelhante à deste artigo, com a pretensão de refletir acerca da estratégia de uma IES, não deve considerar exclusivamente tais estratégias, já que o ambiente é composto por outras ações passíveis de apreciação.

#### **4 BALANCED SCORECARD NO CONTEXTO DAS IES**

O *Balanced Scorecard* – BSC emergiu no início dos anos 90 e consolidou-se como mecanismo capaz de reunir através de diagramas (mapas) os temas que compõem as estratégias empresariais, sistematizados por meio de quatro perspectivas (aprendizado e crescimento, processos internos, financeira, clientes), dando aos indivíduos condições efetivas de visualização e gerenciamento dos componentes intangíveis que influenciam nos resultados alcançados (KAPLAN; NORTON, 2000).

A partir de observações de situações práticas ocorridas Kaplan e Norton (2000, p. 18-19) constataram que a utilização do BSC é precedida por cinco objetivos fundamentais que motivam os dirigentes a empregarem essa técnica, são eles: (1) traduzir a estratégia em termos operacionais; (2) alinhar a organização à estratégia; (3) transformar a estratégia em tarefa de todos; (4) converter a estratégia em processo contínuo; e (5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

O *Balanced Scorecard Institute* - BSCI elenca dados que relacionam organizações que adotam o BSC em um setor específico ou em sua totalidade. Dentre os ramos de atividade presentes na lista, verifica-se que 33 (trinta e três) organizações de ensino superior, em sua maioria instituições públicas dos Estados Unidos, aprovaram pelo menos parcialmente a utilização do BSC e ainda outros órgãos governamentais que também fazem uso da ferramenta.

##### **4.1 AS PERSPECTIVAS DO BSC**

Sem desprezar os fatores econômicos envolvidos em qualquer análise ambiental, as perspectivas do *balanced scorecard* oferecem um foco diferenciado na gestão, permitindo observar a atuação organizacional por ângulos mais sólidos e, conseqüentemente, mais duradouros. Vejamos a seguir uma síntese das quatro perspectivas e sua inserção no contexto da administração pública, e mais especificamente a aplicação no ambiente universitário.

###### **a. Aprendizado e crescimento**

Nessa perspectiva estão envolvidos os meios utilizados, e a coordenação entre eles, para a realização das atividades que levarão à satisfação dos beneficiários, constituindo elementos primariamente requeridos em organizações orientadas para resultados e ao posicionamento estratégico. Rezende (2003, p. 103-104) avalia que a gestão do conhecimento organizacional é o indicador de maior relevância nessa diretriz, já que a partir dele é possível

alcançar o entendimento sobre: (1) competências essenciais (*know-how*): habilidades e compartilhamentos; (2) capacidades (*how to*): tecnologias, aplicações e infraestrutura; e (3) comportamento (*care why*): conscientização, compromisso, qualificação e motivação. Pereira e Bellini (2008) ponderam que as tecnologias, vistas aqui como agentes fomentadores das capacidades organizacionais, podem ser empregadas para agilizar a interação entre indivíduos e organizações, mas o conhecimento só será adquirido quando as informações tiverem valores agregados, e assim sejam absorvidas pelas pessoas.

#### **b. Processos internos**

Complementando a perspectiva anterior que exibia a facilitação da ação das pessoas em função de uma estratégia capaz de agregar valor ao produto final, a perspectiva de processos internos do *balanced scorecard* vislumbra a possibilidade de adequar a capacidade individual aos meios de produção da organização. Certo (2003, p. 448) complementa essa opinião quando diz que “materiais, trabalho, informação, equipamentos e habilidades administrativas, são recursos que precisam ser transformados. Uma estratégia de processo competitiva assegurará a utilização mais eficiente e eficaz desses recursos da empresa.”. A melhoria contínua dos processos de negócio proposta nesta perspectiva não deve ser confundida como um estímulo ao enrijecimento dos papéis ou mesmo a formalização excessiva, pelo contrário, o sentido atribuído na estratégia do BSC é tornar os processos cada vez mais transparentes a fim de que novas ideias possam ser inseridas e sobrevenha um aperfeiçoamento em busca de modelos mais adequados, considerando o potencial criativo dos funcionários.

#### **c. Financeira**

A combinação de esforços empreendidos nas etapas sucedidas impacta diretamente na condução dessa perspectiva e colabora para o equilíbrio pregado pelo *balanced scorecard*. Esse é o conceito apontado por Rezende (2003, p. 100) que defende a união de forças em uma composição de temas em função de três estratégias: (1) crescimento e o perfil da receita - no caso de uma organização pública o perfil da receita denota a maneira como ela é aplicada e distribuída, sendo um fator que incide diretamente no desenvolvimento da empresa; (2) redução de custos e a melhoria da produtividade - a racionalização dos recursos em razão de um controle de custos estruturado também pressupõe uma opção de impacto nas finanças públicas; e (3) utilização de ativos em relação à estratégia de investimento - a aquisição de

*softwares*, equipamentos modernos que agilizem a prestação dos serviços, imóveis que permitam ampliar o número de assistidos fazem parte de um investimento possível no setor público.

#### **d. Usuários e Comunidade**

Os clientes das organizações públicas são, em última análise, financiadores e, ao mesmo tempo, usuários desses órgãos. Por esse motivo não poderiam deixar de estar no topo das perspectivas do BSC. Ghelman (2006, p. 73) concentra-se no fato de existir uma variedade de clientes que torna complexa a tarefa de atendimento no serviço público, não fugindo dessa regra as instituições de educação superior nas quais considera ter dois clientes distintos: “o direto, que é aluno matriculado em uma universidade pública e a sociedade que se beneficia do aumento de jovens profissionais qualificados ingressando no mercado de trabalho.”. Para tanto, são consideradas as atividades finalísticas que servem de referência em qualquer estudo sobre uma IFES: o ensino, que deve considerar todo o processo de formação do aluno desde o ingresso até a sua diplomação, as rotinas de pesquisa e inovação, que atuam complementarmente na construção do conhecimento científico, e também a extensão, que assim como a assistência estudantil e comunicação pública auxiliam no exercício da responsabilidade social que deve ser cumprida por estas organizações.

Dorweiler e Yakhou (2005) detalham características que devem ser compreendidas por cada perspectiva do BSC quando estas forem aplicadas em um ambiente universitário, garantindo uma visão realista da estratégia em uma instituição deste tipo. Como exemplo, na perspectiva de aprendizado e crescimento os autores depositam nas melhorias pedagógicas, na inovação curricular, na liderança tecnológica, dentre outras, iniciativas que atingiriam essa dimensão; quanto aos processos internos, a busca por um ensino de excelência, assim como a prestação de serviços com eficiência ajudariam a organização a cumprir esta etapa do BSC; já a captação de recursos, investimento em capital humano e as relações externas seriam objetivos a serem traçados na perspectiva financeira; e, por fim, estudantes, professores, empregadores e pais estariam arranjados no nível mais elevado, já que estes representam os indivíduos afetados pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A Figura 2 foi elaborada no sentido de associar e unificar a aplicação do BSC em instituições públicas de ensino superior, representando a síntese das perspectivas, objetivos estratégicos e políticas presentes nas rotinas dessas organizações. Nota-se que o mapa estratégico tanto pode ser utilizado para o planejamento estratégico da instituição em sua

totalidade ou apenas como forma de organizar e disciplinar as ações de setores que desejem ter um detalhamento formal de sua estratégia.

**Figura 2 - Mapa estratégico do BSC em uma IFES no setor público**



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2000), Dorweiler e Yakhou (2005) e BSCI (2002)

Em BSCI (2002) é abordada a relação de causa e efeito existente entre as quatro perspectivas, de onde se deduz que a tarefa de atingir bons resultados em uma dimensão depende, primeiramente, da obtenção de bons rendimentos nas diretrizes passadas. A organização que não dispõe de uma política de investimento adequada, que desprestige a qualificação do quadro de técnicos, que não dê a devida importância aos seus procedimentos e não esteja munida de política de emprego dos recursos baseada na qualidade, certamente não conseguirá avançar até os objetivos relacionados aos usuários e a comunidade.

## 5 MÉTODO

A pesquisa apresentada neste artigo classifica-se como **descritiva**, pois, discorre sobre o comportamento da celebração dos convênios e parcerias na IFES, atribuindo um perfil ao conjunto de relacionamentos observados, ou seja, estabelecendo um padrão para o fenômeno

estudado (COLLINS; HUSSEY, 2007). A investigação pretendida se aproxima de duas distribuições quanto ao procedimento ou delineamento estratégico: do tipo **documental**, porque a base de dados de convênios e os próprios instrumentos constituem materiais de apoio centrais para a execução da pesquisa, e no tipo **estudo de campo**, por buscar observar e interpretar o processo de celebração de cooperações administrativas na IFES. Assim, privilegiou-se a complementaridade dos procedimentos, ao passo que os documentos expressam a realidade de uma ótica diferente daquilo que é evidenciado em confronto com o ambiente. A abordagem **quantitativa-qualitativa** apresentou-se como melhor opção ao encaminhamento dos procedimentos e aos objetivos deste estudo, devido à heterogeneidade da amostra a ser avaliada, tornando-se premente tanto concepções mais generalistas quanto apreciações mais pontuais na tentativa de analisar o posicionamento estratégico organizacional na celebração dos convênios e parcerias.

O universo encontrado, representado por todos os instrumentos, independente da denominação aplicada, sejam convênios, contratos, acordos de cooperação, protocolo de intenções, termos de cessão, aditivos, etc., entre a IFES e pessoas jurídicas de direito público, privado, inclusive internacionais, foi segmentado levando-se em consideração, primeiramente, o fator histórico, tendo em vista que no período estudado (2007-2012) a atividade convencional sofreu alterações em seus preceitos legais que impactaram diretamente no modo de celebração. A seguir, foram vedados instrumentos internacionais e acordos de cooperação de estágio por serem concebidos através de legislação diversa daquela indicada no referencial teórico e não estarem alinhados ao conceito de mútua cooperação aqui postulado.

Os dados documentais foram tabulados divididos em três grupos: (1) caracterização dos instrumentos, (2) envolvimento de cada cooperação dentro das perspectivas do BSC, e (3) registro de ocorrências que auxiliam a qualificação das cooperações, tais como a existência de execução em rede, transferência de recursos financeiros, renovação e rescisão. Os elementos quantitativos das cooperações analisadas são classificados como dados nominais por não possuírem uma classificação prévia que os dividam em grupos, já que todos são instrumentos congêneres (GRAY, 2012). Assim, as perspectivas do BSC serviram de parâmetro para segmentar a amostra. Vergara (2005, p. 17) caracteriza esse processo como sendo a formação da grade da análise, que para esse panorama equivale à espécie fechada na qual “identificam-se, no material selecionado, os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas.”.

Devido a imposições legais<sup>i</sup>, bem como entendimentos de diversos tribunais de contas, todos os projetos carregam em si uma proposta única, não sendo possível celebrar dois

convênios com o mesmo objeto, exceto quando expressamente se tratarem de ações complementares. Assim sendo, adotou-se o BSC como ferramenta capaz de considerar a unicidade presente no objetivo de cada documento sem desprezar o que existe de análogo na finalidade de cada um. A quantificação por **estatística descritiva** auxiliou na mensuração dos eventos, deste modo, a contagem de frequência revela a ocorrência da amostra de acordo com os critérios estabelecidos para a tabulação dos dados.

## 6 RESULTADOS

Conforme explicitado nas seções anteriores, das relações de cooperação derivam grande parte das ações que implicam em compartilhamento e geração de conhecimentos indispensáveis no processo evolutivo de uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES. Passa-se agora a relatar a realidade constatada no estudo empírico desenvolvido em uma organização deste tipo.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

O critério de tempo é uma das características pontuais das cooperações, assim, o volume de formalizações registrado anualmente representa o nível de atividade naquele período, sendo possível analisar a propensão momentânea da organização em efetivar parcerias. A Tabela 1 demonstra o quantitativo de instrumentos no interstício de 2007 a 2012, com relevante participação no primeiro ano pesquisado.

Tabela 1:  
**Cooperações celebradas pela IFES ano a ano**

COOPERAÇÕES CELEBRADAS 2007 A 2012					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
64	31	43	27	28	9

Fonte: dados da pesquisa.

Depreende-se da análise conjuntural que o incremento burocrático trazido pelas normas editadas em 2007 produziu um aumento na complexidade gerencial, tida como um dos fatores de fracasso em relações interorganizacionais (PARK; HUGSON, 2001) devido ao custo de tempo e à rigidez procedimental imposta aos potenciais parceiros a celebração de cooperações na instituição analisada oscilou de maneira negativa. Evidencia-se que os dados são cumulativos, pois algumas formalizações ocorridas no ano de 2007 permaneceram dentro

da validade durante os seis anos estudados, de modo que mesmo somando apenas nove instrumentos em 2012, 64 cooperações do total de 202 encontravam-se em vigor.

Além do fator temporal observa-se que as cooperações são buscadas com finalidades diversas e, especialmente em IFES, envolvem em primeira instância o caráter técnico, a partir do qual são criadas novas modalidades dependendo da natureza das atividades realizadas. As universidades possuem profissionais especializados em muitas áreas e isso naturalmente representa um atrativo aos convenentes.

Tabela 2:

**A natureza das atividades realizadas**

<b>OBJETIVO GERAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
<b>Técnica</b>	13	6%
<b>Técnica e administrativa</b>	11	5%
<b>Técnica e científica</b>	5	2%
<b>Técnico-administrativa e acadêmica</b>	31	15%
<b>Técnico-científica e acadêmica</b>	89	44%
<b>Técnico-científica e cultural</b>	12	6%
<b>Técnico-científica e financeira</b>	41	20%

Fonte: dados da pesquisa.

A IFES analisada demanda ou vem sendo demandada por seus convenentes para colaborações técnicas tanto em atividades administrativas quanto científicas, ao passo que as duas vertentes conseguem envolver em grande medida a área acadêmica, atividade-fim da organização. As iniciativas científicas abrigam também foco no desenvolvimento cultural e outras são objeto de pactuações financeiras. Tendo em vista o universo expressivo de caminhos adotados em uma cooperação, indica-se a existência de segmentos não explorados, salientando que dentre os objetivos desta pesquisa não residia a intenção de esgotar a gama de atividades disponíveis, e sim de catalogar aquelas nas quais a organização tem atuado. Assim como a natureza das atividades a esfera administrativa é um fator que compõe o perfil de um convênio ou parceria, ajudando a verificar, dentre outros, a abrangência da atuação organizacional, ao passo que estudando a intensidade da interação com organizações de setores e níveis semelhantes ou distintos investiga-se também a amplitude das ações que levam à abertura do leque de novas possibilidades. No caso em questão, as alianças da IFES têm sido realizadas majoritariamente junto a órgãos da administração pública (49%) ou empresas públicas (7%). Entretanto, verifica-se a ocorrência em todos os níveis de governo, fato que leva à constatação de que tanto foram celebradas cooperações horizontais (com instituições do serviço público federal) quanto verticais (com órgãos e empresas de nível

estadual e municipal). Em seguida registram-se a presença de entidades sem fins lucrativos (fundações e associações privadas, organizações religiosas, entidades sindicais, etc.) em 28% e em menor número as empresas privadas somando dezesseis por cento do total.

A existência de atribuições equilibradas comprova que a IFES estudada tem se engajado tanto no sentido de promover ações participativas quanto em propor essas iniciativas. Em 15% dos casos a instituição foi procurada para executar convênios de outras partes celebrantes, isto significa que entre o público externo há um reconhecimento de potencialidades presentes no órgão para efetivar alguma etapa da cooperação, o que ensejou ganho de confiança para o aparecimento dos convites. A experiência advinda do que muitos autores chamam de *know-how* (saber fazer), é fator decisivo principalmente na etapa de montagem (preparação) de um projeto.

## 6.2 OCORRÊNCIAS REGISTRADAS

Ocorrências em cooperações administrativas representam situações adicionais que podem estar previstas, como o caso da execução em rede e a necessidade de repasse de recursos, assim como os fatos emergentes que alteram a trajetória da relação, a exemplo da renovação, condição imposta por impossibilidade de conclusão de atividades ou pelo surgimento de novos objetivos, ou ainda a rescisão que acontece tanto devido à conclusão precoce das etapas quanto à perda de interesse de uma ou de ambas as partes.

Em quase um quarto da amostra analisada (49 instrumentos), foi realizada colaboração com mais de um conveniente, o que possibilita classificá-los como redes de cooperação. Importante observar que em um projeto idealizado para composição de uma rede envolve maior complexidade em todas as suas fases, portanto, a gestão deste projeto deve ser mais bem elaborada do que das contratualizações bilaterais.

A transferência de recursos financeiros (47%) surge como um forte fator de estímulo, já que a movimentação de capital torna-se um atrativo no processo de negociação. A expectativa de investimentos está no foco das ações argumentativas que levam ao alinhamento de pensamentos e equilíbrio entre as oportunidades e incertezas a serem avaliadas (RING; VAN DE VEN, 1994). Em 65% dos registros a IFES captou recursos por meio de transferências, enquanto em 35% houve a intenção de disponibilizar tais recursos para que os convenientes pudessem aplicar.

O levantamento aponta que 21% das cooperações sofreram prorrogação, indicando, possivelmente, necessidade de alteração da vigência. O pedido de aditamento de prazo é

condicionado por falhas no planejamento do cronograma de atividades, atraso na execução, por surgimento de imprevistos ou simplesmente por opção dos partícipes desejam incluir novas metas ou prosseguir com as atividades previstas realizando-as novamente. O nível mínimo de rescisões demonstra que a satisfação entre os parceiros tem imperado no relacionamento interorganizacional da IFES. O cenário de rescisões na instituição prova a ausência de conflitos ou uma política eficiente de resolução dos mesmos, já que não chega a haver uma ruptura dos acordos formalizados antes do seu prazo final.

### 6.3 ANÁLISE DAS COOPERAÇÕES SOB AS PERSPECTIVAS DO BSC

Mesmo que a gestão dos relacionamentos interorganizacionais não disponha de uma estratégia deliberada, os resultados demonstrados para cada dimensão representam uma medição da frequência que evidencia a tendência seguida pela organização no período, facilitando assim a construção de um posicionamento que permita analisar o cenário emergido na trajetória pesquisada.

#### **a. aprendizado e crescimento**

O estudo aponta que os três objetivos estratégicos desta perspectiva (capacitação/qualificação de servidores; tecnologias da informação e comunicação; e infraestrutura organizacional) estiveram presentes em 70 cooperações (35%), apresentando a menor participação em conjunto, mesmo que a pontuação individual tenha ficado acima de outras variáveis. A abordagem relativamente menor da política de gestão do conhecimento e desenvolvimento organizacional em detrimento das outras dimensões pode significar que o desinteresse da instituição reside na consideração de que estes itens não sejam passíveis de contemplação por meio de colaborações ou simplesmente devido à possibilidade de conseguir suprir suas demandas eficazmente de outras formas, direcionando assim esforços para áreas diversas.

#### **b. processos internos**

O conteúdo de 108 cooperações (53%) envolveu a política de melhoria contínua dos processos de negócio. Complementando os fatores que atingem mais intensamente as áreas operacionais e táticas, essa perspectiva propõe objetivos que viabilizam e dão suporte às demais atividades. Esta perspectiva contém a variável com a menor frequência do estudo.

Da concentração registrada nos documentos referentes ao aperfeiçoamento de currículos e programas e na busca por inovação nas atividades administrativas e/ou acadêmicas derivou a disparidade quanto à exploração da variável otimização dos serviços administrativos existentes, com apenas 13 acordos celebrados com essa intenção. A pontuação baixa neste quesito decorre do atual modelo de gestão processual da IFES onde os atendimentos administrativos não são padronizados e o nível de regulamentação (resoluções, manuais, descrição de cargos) permanece aquém de uma estrutura orientada ao desempenho. Apesar disso, a predominância de temas que intencionam a inovação reforça a ideia de que a IFES é uma instituição aberta, disponível a localizar e adotar práticas diferentes em suas rotinas, mesmo que essa disponibilidade não seja garantia de mudanças.

#### **c. financeira**

Na metade dos relacionamentos estiveram presentes assuntos de ordem financeira. A tendência nesta diretriz esteve vinculada à captação de receitas orçamentárias e extras por fontes de recursos das mais diversas ordens. A qualidade nos gastos e gestão de riscos foi influenciada pelo repasse de recursos para as fundações de apoio.

A posição de uma organização pública ou sem fins lucrativos diante da perspectiva financeira do BSC deve ser principalmente de controle de custos, visto que gastos desequilibrados prejudicam a missão de atender às necessidades dos usuários (SILVA, 2009). Para Kaplan e Norton (2000) os objetivos financeiros são alterados de acordo com a fase do ciclo de vida vivenciado. Uma empresa em expansão tem menos foco no controle de gastos do que outra que se encontra em estágio de maturidade mais avançado, sem proposta de desenvolvimento em vigor.

#### **d. usuários e comunidade**

Por fim, e envolvendo quase completamente os instrumentos convenientes estudados, as funções basilares da IFES foram relacionadas em 94% dos casos. Com o montante de 190 cooperações, a presente perspectiva engloba as políticas mais próximas da missão institucional, ou seja, a promoção de atividades ligadas ao ensino, pesquisa e extensão.

O alto nível de entrecruzamentos entre os objetivos reforça o acolhimento do princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conduta obrigatória, legalmente atribuída a todas as IFES pela Constituição Federal de 1988. O levantamento comprova que a organização analisada tem se esforçado no sentido de garantir a complementaridade de suas

funções, tendo em vista que as cooperações acabam se tornando um dos meios mais eficientes de atingir esse objetivo. Quanto à comunicação pública, Pereira, Melo, Dalmau e Harger (2009, p. 133) asseguram ser fator essencial nas parcerias: “Um sistema integrado de rádio, TV, jornal e Internet sempre podem valorizar as ações da Universidade, principalmente quando notificam seu potencial humano, resultados de pesquisas ou os projetos em andamento.”. Trata-se também de um mecanismo de *accountability* (responsabilidade civil, prestação de contas), preceito ético instaurado atualmente na administração pública gerencial).

#### 6.4 VISÃO GERAL SOBRE A TENDÊNCIA DOS RESULTADOS

Antes de realizar uma reflexão mais conclusiva, refletindo sobre a estratégia da IFES na gestão convencional, reúnem-se as tendências originadas na construção do perfil das cooperações, desde as principais propriedades e ocorrências apuradas até o enquadramento nas perspectivas do BSC.

Tomando por base os elementos que compuseram a caracterização dos ajustes na IFES, aponta-se que: a formalização ocorreu principalmente entre os anos de 2007 e 2009; majoritariamente optou-se pela modalidade de cooperação técnico-científica e acadêmica; existe uma tendência de escolha por partícipes de órgãos públicos ou empresas de economia mista; foram absorvidas atribuições equilibradas entre os papéis de conveniente e concedente; e registrou-se a preferência por transferência de recursos financeiros como ocorrência de máxima expressão.

Tabela 3:

#### **Envolvimento com as perspectivas do BSC e seus objetivos**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>%</b>
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Capacitação/ qualificação de servidores	15%
	Tecnologias da informação e comunicação	11%
	Infraestrutura organizacional	14%
<b>Processos Internos</b>	Aperfeiçoamento de currículos/ programas existentes	24%
	Otimização de serviços administrativos existentes	6%
	Busca por inovações nas atividades administrativas e/ou acadêmicas	32%
<b>Financeira</b>	Captação de receitas orçamentárias ou extras	35%
	Qualidade nos gastos e gestão de riscos	16%
	Investimentos em bens de capital	7%
<b>Usuários/ Comunidade</b>	Ensino	41%
	Pesquisa e Inovação	57%
	Atividades de extensão, assistência e comunicação pública	64%
	<b>Não se enquadra</b>	1%

Fonte: dados da pesquisa.

No tocante ao enquadramento nas perspectivas do BSC a Tabela 3 evidencia a convergência instalada na IFES por celebração de convênios e parcerias especialmente em áreas fins da instituição (ensino, pesquisa e extensão). Observam-se também relevantes celebrações de instrumentos que apontam para o interesse na captação de receitas orçamentárias ou extras, na busca por inovações nas atividades administrativas e/ou acadêmicas, além do aperfeiçoamento de currículos e programas.

## 6.5 REFLEXÃO QUANTO AOS ASPECTOS AMBIENTAIS E O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DOS PROJETOS COOPERATIVOS NA IFES

Aquilo que acontece dentro e fora da organização influencia na trajetória a ser seguida, logo, conclui-se que a estratégia e a percepção ambiental encontram-se intimamente relacionadas. Por isso, faz-se necessário refletir sobre a conjuntura na qual se deram os acontecimentos que ensejaram na celebração dos convênios e parcerias na IFES entre os anos de 2007-2012.

### a. panorama político-administrativo do período

Torna-se premente recordar fatos do cenário político-administrativo nacional, já que uma instituição federal desenvolve grande parte das suas ações de acordo com os programas emanados do governo federal. Vale recordar que, segundo Carvalho (2006, p. 4), nos anos anteriores ao interstício escolhido, especialmente no período de governo do presidente

Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), as universidades públicas enfrentaram o risco iminente de sucateamento “devido à redução drástica do financiamento do governo federal e à perda de docentes e de funcionários técnico-administrativos, associados à compressão de salários e orçamentos”. Vivido por um período de mais de dez anos, este cenário de escassez de recursos foi responsável por provocar não apenas uma queda no quantitativo de pessoas responsáveis pela gestão no ambiente universitário, mas representou o desmonte das estruturas processuais e conseqüente desatualização e rigidez em atividades administrativas que abriram uma lacuna entre os modelos seguidos nas instituições de ensino superior públicas e privadas.

O fato de maior relevância do período estudado, com impacto direto na gestão universitária, foi a edição do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007<sup>ii</sup> que instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Este programa, dispondo da estratégia clara de crescimento, alterou repentinamente o panorama dos anos anteriores, dando a possibilidade de suprir carências de oferta de vagas, por meio da criação de novos cursos, ampliação do número de docentes e técnicos, aumento da oferta de bolsas de iniciação científica, modernização e construção de novos espaços físicos destinados às atividades acadêmicas, dentre outras ações importantes provenientes deste programa. Passados cinco anos de implantação do REUNI, é reconhecido o fato de que ulteriores avanços são necessários para instalação de modelos adequados à fomentação de uma educação mais acessível, democrática e efetiva no cumprimento da sua função de desenvolvimento social (PRESTES; JEZINE; SCOCUGLIA, 2012).

#### **b. posicionamento estratégico da IFES**

Tendo em vista os fatos acima relatados, passa-se a fazer em seguida uma ponte com as tipologias discutidas nas seções iniciais, que complementarão a compreensão dos meios estimuladores da construção do posicionamento estratégico da IFES perante a gestão dos relacionamentos cooperativos.

Em observação à tipologia de Miles e Snow (1978), é possível identificar na IFES um **comportamento estratégico reativo** quanto à gestão convenial, marcado pela passividade, desprovido de uma orientação consistente, em que se apostou na pressão exercida por outros agentes interessados, quer sejam outras organizações parceiras ou setores internos superiores ou subordinados. Essa constatação é reforçada pelo fato de ter havido queda no número de celebrações de cooperações em um período de expansão das demais atividades acadêmicas,

fruto da criação do REUNI. O estilo adotado também tende a se enquadrar na **estratégia emergente** conceituada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), recaindo nas demandas mais sentidas pelo ambiente de um modo geral, a quem é dada a tarefa de condução da estratégia seguida. A postura de buscar o óbvio, de maneira desordenada, deriva da fraca cultura do planejamento administrativo instaurado na IFES analisada. As tentativas de inovação, na maioria das vezes, visando atingir a ponta do sistema (ensino, pesquisa e extensão), sem compromisso com o método ou com as consequências de longo prazo trazidas pela falta de investimento em atividades de suporte, é o formato largamente seguido na gestão convenial. Por fim, algumas estratégias genéricas figuram como tendência nos resultados da pesquisa. A **implementação de novos cursos, a utilização de formas alternativas de prestação de serviços ao mercado**, assim como a execução de **convênios e parcerias com instituições de ensino similares nacionais**, são exemplos de estratégias facilmente percebidas na efetivação de colaborações administrativas na IFES (Tachizawa & Andrade, 2006).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho foi estabelecido o entendimento de que a gestão colaborativa é uma iniciativa progressista, ou seja, a intenção de comprometer-se com outra organização é uma ação oposta ao conservadorismo, motivada pelo desejo de evolução, aperfeiçoamento, inovação, aprendizagem, etc. Porém, especialmente no setor público, o processo de implantação de projetos tem sido pautado pela falta de clareza na estratégia e pela ausência de controle dos resultados, fatores impeditivos da percepção do que é celebrado (quais são os objetos), dos propósitos (para que) e até mesmo da perfeita compreensão sobre quem são os agentes que fazem parte das cooperações.

No estudo empírico realizado, constatou-se que a conscientização e a formatação de uma administração pública brasileira mais flexível, menos impositiva e mais democrática vêm ocorrendo paulatinamente devido aos acontecimentos históricos e à legislação constituída nos sistemas políticos e econômicos em vigência. Atenta-se para o fato de que a evolução dos arranjos operacionais exige o surgimento de ferramentas auxiliares nos processos decisórios adaptadas à realidade de aumento da complexidade, por isso, o objetivo central da pesquisa residiu na construção do posicionamento estratégico de uma IFES no contexto das cooperações, representadas pelos convênios e parcerias, deixando evidentes, a partir da

utilização do BSC, as tendências e as conjecturas envolvidas nos relacionamentos, expressas na análise dos resultados.

A gestão de múltiplos projetos em órgãos da administração pública representa uma atividade que ainda carece de fundamentos teóricos que deem crédito a esta rotina. Uma das contribuições decorrentes deste trabalho diz respeito à formulação de princípios norteadores (estratégias e o *balanced scorecard*) com aplicação bem sucedida, para servir de estímulo aos indivíduos que atuam na mesma área ou com interesse por essa linha de estudo. A fim de combater a casualidade na realização das cooperações públicas, sobretudo tendo por base a experiência vivenciada na IFES, a pesquisa indica a prática de adoção de uma postura estratégica como alternativa operacional que permite controlar todas as etapas de um acordo, identificando conflitos, falhas de execução, ausência de prestação de contas, enfim, monitorar e intervir, quando necessário, para garantir a viabilidade da colaboração.

Finalmente, empregar os fundamentos do BSC no contexto das cooperações na administração pública representa uma contribuição atingida pelo estudo, servindo para destacar a versatilidade, em tempo que se demonstra a possibilidade efetiva de solução de problemas enfrentados no setor de convênios e contribui para a compreensão da realidade organizacional. Cabe ressaltar que a tentativa de refletir sobre a estratégia de uma organização ou setor onde ela está implícita, representa mais do que um ganho de conhecimento, pois, assinala a possibilidade de aprendizagem que será revertida em benefícios para as tarefas diárias e servirá de apoio para o exercício do planejamento.

(Inserir título em Inglês)

#### **Abstract**

*Building relationships between organizations is a way to improve the productive process through the innovation that comes from partnership. Given the big amount and the speed in which convening are celebrated, many organizations, especially the ones of the public sector do not consider the possibility of finding a strategic positioning to the process of formalization of convening and partnerships. This research uses the tool Balanced Scorecard – BSC (KAPLAN; NORTON, 2000) for the characterization of multiple projects developed at a Federal Higher Education Institution (IFES). The results showed tendencies for themes linked to issues such as teaching, research, extension, end-activities, and consequently, the de-consideration of strategic objectives with higher capacity to promote the organizational development.*

**Keywords:** *Balanced scorecard. Cooperation. Strategic Management.*

#### **Referências**

BAËTA, A. M. C.; CHAMAS, C. I. Cooperação: elementos para uma estratégia competitiva. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 3, p. 246-255, 1995. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8209/7008>>. Acesso em: 03 abr. 2012.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Curso de Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2005.

BSCI, The Balance Scorecard Institute. (2002). **The Balance Scorecard and Knowledge Management: The Balance Scorecard and Related Practices**. Disponível em: <http://www.balancedscorecard.org/BSCKnowledgeManagement/tabid/131/Default.aspx>>. Acesso em: 08 maio 2012.

CARVALHO, C. H. A. de. Política para o ensino superior no Brasil (1995-2006): ruptura e continuidade nas relações entre público e privado. In: REUNIÃO DA ANPED- GT: POLÍTICA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 29, 2006, Caxambu, MG. **Anais...** Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/GT11-2337--Int.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2013.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DORWEILER, V. P.; YAKHOU, M. Scorecard for academic administration performance on the campus. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n.2, p. 138-144, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/02686900510574557>>. Acesso em: 04 dez. 2012.

GHELMAN, S. **Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal Fluminense - UFF, 2006. Disponível em: [http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1666](http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1666)>. Acesso em: 11 maio 2012.

Gray, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

KEELLING, R. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-390, 2005.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PEREIRA, M. F. *et al.* Transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos da universidade para o segmento empresarial. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 6 n.3, p. 128-144, 2009. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/view/406/246>. Acesso em: 19 mar. 2013.

PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. As redes como tecnologia de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Cap. 10.

PRESTES, E. M. T., JEZINE, E.; SCOCUGLIA, A. C. Democratização do ensino superior brasileiro: o caso da Universidade Federal da Paraíba. **Revista Lusófona de Educação**, n. 21, 2012.

REZENDE, J. F. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994. Disponível em: [ftp://ftp.cba.uri.edu/classes/Archive/long/backup/Laura%20Articles/Laura\\_OCR\\_articles/Ring\\_1994\\_01.pdf](ftp://ftp.cba.uri.edu/classes/Archive/long/backup/Laura%20Articles/Laura_OCR_articles/Ring_1994_01.pdf). Acesso em: 29 mar. 2012.

SILVA, R. F. P. B. **O balanced scorecard aplicado à administração pública**: um modelo aplicável a uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Porto, Porto, 2009. Disponível em: <repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/20596/2/TESEFINAL.pdf> Acesso em: 04 dez. 2012.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

---

<sup>i</sup> Cita-se o Art. 25, parágrafo único da Instrução Normativa nº 01/97.

<sup>ii</sup> Texto integral do Decreto disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)