

**MARILUCE PAES DE SOUZA**

**A RELAÇÃO DA FUNDAÇÃO RIOMAR COM O SETOR  
PRODUTIVO DO ESTADO DE RONDÔNIA**

**Florianópolis – Santa Catarina - Brasil**

**Novembro, 1999.**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Universidade Federal de Rondônia - UNIR  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**A RELAÇÃO DA FUNDAÇÃO RIOMAR COM O SETOR  
PRODUTIVO DO ESTADO DE RONDÔNIA**

Mariluce Paes de Souza

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis (SC), novembro de 1999.

A RELAÇÃO DA FUNDAÇÃO RIOMAR COM O SETOR PRODUTIVO  
DO ESTADO DE RONDÔNIA.

Mariluce Paes de Souza

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração em Engenharia de Avaliação e de Inovação Tecnológica, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

Prof<sup>o</sup>. Ricardo Miranda Barcia, PhD  
Coordenador do Programa de Pós-graduação

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Olga Regina Cardoso, Dra.  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Jane Iara Pereira da Costa, Msc.  
Co-Orientadora

---

Prof<sup>o</sup>. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.  
Examinador

---

Prof<sup>o</sup>. Emílio Araújo Menezes, Dr.  
Examinador

Florianópolis, novembro de 1999.

Para meus filhos Theophilo Neto e Diego Cristovão, pelo carinho, amor e indispensável compreensão por ausentar-me de nosso feliz convívio.

A minha querida mãe por existir e meu pai (in memorium) pelos ensinamentos para a vida.

Para meu marido e companheiro Theophilo pelo seu amor e cumplicidade.

## Agradecimentos

Estendem-se os agradecimentos a todos que direta e indiretamente contribuíram para realização desta pesquisa. De forma especial, ressaltam-se:

- Professoras Olga e Jane pela atenção e ensinamentos;
- Instituições UFSC e UNIR pela realização do Mestrado em Engenharia da Produção;
- Coordenadores do Curso, Professores Lezana, Edson Bonfim e Lázaro;
- Professores do Curso que nos prestigiaram com seus ensinamentos;
- Ao Prof<sup>o</sup> Dr. Miguel Nenevê pelo imprescindível apoio;
- Aos Colegas de Curso, em especial à Rosália, Dayan, Gerson, Carlos e Santini pelas parcerias, aprendizados e conquistas;
- Dirigentes e ex-Dirigentes da RIOMAR, pela paciência e atenção na pesquisa;
- Professor Israel, pela incansável ajuda na consecução dos dados referentes a indústria e comércio de Rondônia;
- Dirigentes da FIERO e FECOMÉRCIO, pelas entrevistas e atenção dispensada;
- Aos meus amigos Desóstenes e Guedes, pelas entrevistas e disponibilização de informações na FIERO.
- A minha amiga Francisca pela importante revisão e a todos os colaboradores da DRH/UNIR.

## Sumário

Lista de Quadros	Viii
Lista de Figuras	Vix
Lista de Gráficos	X
Lista de Tabelas	xi
Lista de Siglas	xii
Resumo	xiii
Abstract	xiv

## CAPÍTULO I

1. Introdução	2
1.1 Definição do Problema	5
1.2 Objetivos do Estudo	6
1.3 Importância do Estudo	7
1.4 Organização do Estudo	7

## CAPÍTULO II

2. Metodologia	10
2.1 Caracterização do Estudo	10
2.2 Delimitação do Espaço-Temporal	11
2.3 Perguntas de Pesquisa	11

	v
2.4 Definição de Termos	12
2.5 População	14
2.6 Dados	15
2.6.1 Tipos de Dados	15
2.6.2 Instrumento e Coleta de Dados	16
2.6.3 Tratamento de Dados	17
2.7 Limitações	17

### CAPÍTULO III

3. Referencial Teórico	20
3.1 Autonomia Universitária	20
3.2 As Organizações de Apoio às Universidades Federais	23
3.3 Os Novos Paradigmas da Administração	28
3.4 Planejamento Estratégico	32
3.5 Organização Empresarial	39
3.6 Tecnologia de Gestão	42
3.7 Desenvolvimento de Recursos Humanos	43
3.8 Terceirização	49
3.9 Critérios de Excelência da Qualidade e Produtividade	49

### CAPÍTULO IV

4. Apresentação e Análise dos Dados	53
4.1 Caracterização da RIOMAR	53
4.1.1 Forma Jurídica	55

4.1.2	Estrutura Organizacional	56
4.1.3	Corpo Diretivo e Funcional da RIOMAR	63
4.2	Caracterização do Setor Produtivo do Estado de Rondônia	67
4.2.1	Indústria	71
4.2.2	Federação das Indústrias do Estado de Rondônia - FIERO	75
4.2.3	Serviços e Comércio	76
4.2.4	Federação do Comércio do Estado de Rondônia - FECOMÉRCIO	82
4.3	Análise dos Dados Secundários	83
4.3.1	Forma Jurídica e Organizacional da RIOMAR	83
4.3.2	Ações Implementadas pela RIOMAR	84
4.3.3	Planejamento da RIOMAR versus Resultados Alcançados	85
4.3.4	Formas de Relação da RIOMAR com o Setor Produtivo	90
4.4	Análise dos Dados Primários	90
4.4.1	Dirigentes RIOMAR	91
4.4.2	Dirigentes das Federações da Indústria e do Comércio	95
4.4.3	Análise Comparativa das Entrevistas	100
4.5	Análise dos Dados Primários em relação aos Objetivos	102
4.5.1	Relação da RIOMAR com o Setor Produtivo	102
4.5.2	Percepção do Setor Produtivo quanto aos Relacionamentos com a RIOMAR	102
4.5.3	Ações que poderiam intensificar a relação de cooperação entre a RIOMAR e o Setor Produtivo	103



## CAPÍTULO V

5.	Conclusões, Proposta e Sugestões de Novos Estudos e Pesquisas	105
5.1	Conclusões	105
5.2	Proposta de Núcleo de Negócios	108
5.3	Sugestões de Novos Estudos e Pesquisas	114
5.4	Referências Bibliográficas	115
5.5	Anexos	122
5.5 .1	Anexo I – Roteiro da Entrevista a Dirigentes da RIOMAR	123
5.5.2	Anexo II – Roteiro da Entrevista a Dirigentes das Federações	124

## Lista de Quadros

- Quadro 1 – Segmentos Ambientais e Variáveis Correspondentes;
- Quadro 2 – Corpo Diretivo da RIOMAR nos anos de 1995 e 1996;
- Quadro 3 – Corpo Diretivo da RIOMAR no ano de 1997;
- Quadro 4 – Corpo Diretivo da RIOMAR no ano de 1998;
- Quadro 5 – Ações Implementadas pela RIOMAR 1995/1998;
- Quadro 6 – Nível de Satisfação dos Alunos do Curso de Especialização;
- Quadro 7 – Eqüivalência dos Roteiros das Entrevistas
- Quadro 8 – Atribuições do Núcleo de Negócios

## Lista de Figuras

Figura 1 – Terceirização;

Figura 2 – Fatores Condicionantes da Terceirização;

Figura 3 – Estrutura da RIOMAR conforme Estatuto;

Figura 4 – Estrutura da RIOMAR conforme Regimento Geral;

Figura 5 – Representação esquemática da Hierarquia da CNC;

Figura 6 – Demonstrativo da Estrutura das Federações;

Figura 7 – Organograma do Núcleo de Negócios.

## Lista de Gráficos

- Gráfico 1 – Pessoal Admitido por Nível;
- Gráfico 2 – Pessoal Admitido por Diretoria;
- Gráfico 3 – Pessoal Demitido por Nível;
- Gráfico 4 – Pessoal Demitido por Diretoria;
- Gráfico 5 – Relação Percentual do PIB;
- Gráfico 6 – PIB da Região Norte;
- Gráfico 7 – Crescimento de Indústrias em Rondônia;
- Gráfico 8 – Indústrias por Segmento em 1996;
- Gráfico 9 – Percentual de Cursos por Núcleos/Campus;
- Gráfico 10 – Participação de Docentes;
- Gráfico 11 – Entrevistados da RIOMAR por Cargo;
- Gráfico 12 – Entrevistados por Tempo no Cargo;
- Gráfico 13 – Entrevistados das Federações por Cargo;

## Lista de Tabelas

- Tabela 1 – Pessoal Admitido por Nível e Diretoria 1995/1998;
- Tabela 2 – Pessoal Demitido por Nível e Diretoria 1995/1998;
- Tabela 3 – Relação Percentual do PIB 1996;
- Tabela 4 – PIB da Região Norte 1996;
- Tabela 5 – Evolução das Indústrias em Rondônia 1987/1997;
- Tabela 6 – Distribuição das Indústrias por Segmentos 1996;
- Tabela 7 – Unidades Comerciais e de Serviços de Rondônia 1985 e 1993;
- Tabela 8 – Distribuição dos Estabelecimentos Comércio em Rondônia, por tipo 1986/1990;
- Tabela 9 – Distribuição das Empresas Comerciais em Rondônia, por número de empregados 1989;
- Tabela 10 – Estabelecimento Financeiros e Empresas de Prestação de Serviços 1986/1990;
- Tabela 11 – Quantitativos de Cursos por Núcleo/Campus 1995/1998;
- Tabela 12 – Participação de Docentes na Especialização 1995/1998;

## Lista de Siglas

BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento Social;  
FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador;  
DIPES-UNIR – Divisão de Pessoal da UNIR;  
CGC – Cadastro Geral de Contribuintes;  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;  
SESI – Serviço Social da Indústria;  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial;  
SESC – Serviço Social do Comércio;  
SEPLAN-RO – Secretaria de Estado de Planejamento;  
SEFAZ-RO – Secretaria de Estado da Fazenda;  
CEPRORD – Centro de Processamento de Dados do Governo;  
JUCER – Junta Comercial de Rondônia;  
SPG – Secretaria de Pós-Graduação UNIR;  
DIPEX – Diretoria de Fomento ao Ensino, Pesquisa e Extensão

da UNIR;

SEBRAE – Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresa;

SINE – Serviço Nacional de Empregos;

CNC – Confederação Nacional do Comércio;

CNI – Confederação Nacional das Indústrias

SETAS – Secretária de Estado do Trabalho e Assistência Social;

## Resumo

A proposta desta pesquisa foi identificar as relações estabelecidas pela RIOMAR com o Setor Produtivo de Rondônia e conhecer as percepções que os dirigentes das Federações da Indústria (FIERO) e do Comércio (FECOMÉRCIO) têm dos relacionamentos estabelecidos.

A metodologia utilizada foi a da coleta de dados na RIOMAR, com a análise de documentos e instrumentos de gestão e controle da Fundação.

Em seguida apresenta-se a forma jurídica e organizacional da RIOMAR, as ações implementadas e os resultados obtidos pela Fundação, no período estudado.

Como metodologia complementar foi realizada uma entrevista de forma estruturada com os dirigentes da RIOMAR e das Federações da Indústria (FIERO) e do Comércio (FECOMÉRCIO) de Rondônia.

Através de uma abordagem descritiva, são apresentados os principais aspectos que caracterizam as formas de relacionamento da RIOMAR com o Setor Produtivo de Rondônia, a percepção dos dirigentes da FIERO e FECOMÉRCIO sobre os relacionamentos estabelecidos e propostas de ações para intensificar a cooperação entre a RIOMAR e o Setor Produtivo.

## Abstract

The purpose of this dissertation is to identify the relations established by Foundation RIOMAR with the productor sector of Rondônia and to know the perceptions that the managers of the Federations of Industries and of Trade have from the established relationship.

The initial methodology is the information collected at RIOMAR, with the analysis of the Foundation's documents and instruments of management and control. Further on, we show the juridicial and organizational form of the Foundation, the implemented action and the results acquired by RIOMAR in the studied period.

With a complementary methodology, an interview with the directors of RIOMAR and of the Federations of Industries and Commerce is conducted in the studied period.

Through a descriptive approach we present the main aspects which characterise the way of the relationship between RIOMAR and the Rondônia Productive Sector. We also relate the perception that the managers of FIERO and FECOMÉRCIO have of the established relationship and proposal of action in order to intensify the co-operation between RIOMAR and the Productive Sector of Rondônia.



# CAPÍTULO I

## 1. Introdução

Objetivando dotar as Universidades Federais Brasileiras da necessária autonomia para seu funcionamento, foram incluídas na Reforma Universitária de 1968 medidas que atendessem a esse fim.

Na prática a plena Reforma Universitária foi frustrada, pois somente a postura reformista não sustentava a falta de ações e energia para superar os entraves burocráticos e as rígidas normas e leis existentes ainda hoje.

Assim, assiste-se a cada dia ao crescimento da crise do ensino superior federal, acirrada pela liberação de verbas insuficientes à sua manutenção, refletida na geração de problemas gerenciais, acadêmicos e administrativos, notadamente na burocracia de sua estrutura e, ainda, nas dificuldades impostas pelos órgãos da administração federal.

Na década de 70, especialmente junto às Universidades Federais, surgem as Fundações de Apoio, identificadas tanto como mecanismos escapistas à legislação vigente à Reforma, como organismos mais eficientes e eficazes na captação de fontes alternativas de financiamento às Universidades Federais. Com uma estrutura enxuta, dinâmica e flexível, essas organizações passam a suprir subsidiariamente as necessidades de recursos

financeiros das Universidades no que se refere ao ensino, à pesquisa e extensão.

As Fundações de Apoio são concebidas como entidades de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, criadas, em sua maioria, por iniciativa das Universidades, estando a elas vinculadas. Essas fundações são encontradas tanto em Universidades Autárquicas como nas Fundacionais e atuam, dentre outras funções, como instrumentos multifuncionais de captação de recursos, de forma a permitir a realização dos objetivos destas Universidades. Normalmente apresentam perfil diversificado e objetivos múltiplos, decorrentes principalmente das especificidades locais, resultantes das suas formas de criação e gerenciamento.

A forma adotada na criação das Fundações de Apoio geralmente tem ligação direta com os objetivos das Universidades e estes, por sua vez, determinam o estilo de direção a ser assumido pelas fundações. Resulta aí a diversificação de tipos de Fundações de Apoio e os distintos estilos de atendimento das Universidades a que estão ligadas.

No entanto, as profundas modificações econômicas, sociais e políticas, pela qual passa a sociedade brasileira estão alterando o perfil das organizações e transformando as relações de trabalho.

Fatores como a automação das indústrias e das burocracias, a modernização e globalização da economia, estabilização da moeda, abertura do mercado interno, flexibilização dos monopólios, aumento do grau de exigência do cliente, leis de proteção ao consumidor, terceirização de mão-de-obra e a velocidade de implantação de novas tecnologias estão provocando grandes impactos na atividade empresarial e no desempenho das pessoas, exigindo que todos busquem soluções para seus problemas comuns.

Com a globalização da economia, o padrão de qualidade tende a ser o mesmo em todo o mundo. Percebendo estas mudanças, as Universidades Brasileiras passaram a incentivar ainda mais a criação de organizações de suporte às suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como o fortalecimento das existentes; entre estas entidades destacam-se as fundações de apoio às Universidades.

O diferencial da qualidade não está apenas na qualificação profissional, na matéria prima ou nas condições de trabalho das novas organizações. Está fundamentalmente na forma como cada organização encara sua tarefa, na motivação e no interesse com que a realiza, na forma de liderança e na importância que atribui ao cliente na parceria. Portanto o diferencial é o fator humano.

Dentro desse contexto, sabe-se que apenas as organizações inovadoras sobreviverão às novas transformações, e estar à frente das demais é algo que se impõe aos líderes dos novos tempos.

Estabelecer novas alternativas de relações de parcerias entre os setores produtivos e as universidades é essencial, tornando-se imperiosa a necessidade de poder contar com organizações especializadas, que congreguem profissionais atualizados, inovadores, modernos e capacitados para transmitir conhecimentos.

O futuro pertence, portanto, a organizações ágeis e bem relacionadas. É fundamental a adoção do trabalho em equipe para incrementar a produtividade, alcançar a qualidade total e facilitar o redesenho de processos nos esforços de modernização das empresas brasileiras.

Acredita-se, pelas experiências de sucesso já vivenciadas, que a parceria e a terceirização das atividades de consultoria e capacitação profissional entre as Universidades e o Setor Produtivo, com a interveniência

das fundações de apoio são determinantes para levar as empresas a uma significativa reformulação na forma de pensar e agir.

Entende-se que somente um efetivo processo educativo de reavaliação atitudinal, de valores individuais e coletivos poderá proporcionar mudanças na cultura organizacional, favorecendo a multiplicação do talento humano na formação, desenvolvimento e fortalecimento de equipes de trabalho com produtividade sinérgica, alta qualidade e satisfação das pessoas.

A partir dessas reflexões e tendo como estímulo a necessidade de se identificar a relação da RIOMAR com o Setor Produtivo no Estado de Rondônia, e ainda, conhecer a percepção que as Federações da Indústria e do Comércio de Rondônia têm da RIOMAR, é que foi empreendida esta pesquisa.

## 1.1 Definição do Problema

Verifica-se na administração e comunidade integrante da Universidade Federal de Rondônia, uma grande expectativa quanto à performance organizacional e produtiva da RIOMAR.

Este estado de espírito generalizado, motivou a realização desta pesquisa que procurou conhecer, analisar e caracterizar a relação da RIOMAR com o Setor Produtivo do Estado de Rondônia.

## 1.2 Objetivos do Estudo

O presente estudo objetivou pesquisar a relação da RIOMAR com o Setor Produtivo do Estado de Rondônia, de forma a obter subsídios para:

- Identificar as relações estabelecidas pela RIOMAR com o Setor Produtivo de Rondônia no período de 1995 a 1998, e diagnosticar as percepções que os dirigentes das Federações representantes deste setor, têm dos relacionamentos estabelecidos com a RIOMAR.

Para desenvolver este estudo, buscou-se atender os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a forma jurídica e organizacional da RIOMAR;
- Identificar as ações implementadas pela RIOMAR no período de 1995 a 1998;
- Avaliar os resultados obtidos em relação ao planejamento inicial;
- Identificar as formas de relacionamento da RIOMAR com o Setor Produtivo de Rondônia;
- Diagnosticar a percepção dos dirigentes da FIERO e da FECOMÉRCIO, quanto aos relacionamentos estabelecidos com a RIOMAR;

- Propor ações para intensificar a cooperação entre a RIOMAR e o Setor Produtivo de Rondônia.

### 1.3 Importância do Estudo

Várias são as Universidades federais brasileiras que possuem Fundações de Apoio, criadas para facilitar ou agilizar suas ações e atividades. No entanto, a principal função destes organismos tem carecido de estudos mais aprofundados que possam clarificar seu verdadeiro papel.

Poucos são os estudos de caráter científico que contemplam as questões estruturais e de relação das Fundações como objeto de análise. O que se encontra produzido, caracteriza-se como documentos ou pareceres que buscam dirimir dúvidas de caráter legal ou de conteúdo operacional, no que concerne ao funcionamento das Fundações.

Desta forma, o direcionamento deste estudo, justifica-se em razão da importância que a RIOMAR poderá assumir no apoio ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão, dada a flexibilidade e a dinamicidade gerencial que poderá adotar. A tal motivo, agrega-se o fato de haver algumas concepções diferenciadas, e até mesmo difusas, sobre o papel da RIOMAR e suas formas de relacionamentos, o que requer uma análise real da situação.

### 1.4 Organização do Estudo

Este trabalho que procurou analisar a relação da RIOMAR com o Setor Produtivo do Estado de Rondônia, está estruturado em cinco capítulos,

os quais tem como orientação básica as questões de pesquisas estabelecidas e apresenta conclusões ao final.

O primeiro capítulo trata dos aspectos introdutórios, definindo o problema central e os objetivos norteadores do estudo. Em seguida, é registrada a relevância do trabalho, e finaliza com a esquematização de sua organização.

No capítulo dois, apresenta-se a metodologia utilizada na composição da pesquisa. Neste item destaca-se a delimitação do estudo, sendo em seguida apresentada as perguntas de pesquisa, a população alvo do estudo e o instrumento de coleta de dados. Também estão descritos os procedimentos de análise.

No capítulo três, são explorados os fundamentos teóricos, alicerces básicos em que a pesquisa se apoiou para compor os itens de investigação posteriormente aplicados. Este capítulo aborda a questão da autonomia universitária, as organizações de apoio às Universidades de um modo geral e os novos paradigmas da administração. Tais aspectos estão associados ao objeto central deste estudo.

O quarto capítulo destina-se à apresentação dos resultados e análise dos dados levantados na pesquisa, sendo utilizadas, tanto a forma descritiva, quanto a formulação de quadros, gráficos e tabelas de frequências simples.

O quinto capítulo está reservado às conclusões resultantes das análises dos dados levantados, e, também, proposta e sugestões de novos estudos e pesquisas.



## CAPÍTULO II

## 2. Metodologia

Apresenta-se neste capítulo os principais procedimentos utilizados no encaminhamento desta pesquisa.

### 2.1 Caracterização do Estudo

O *design* que caracteriza esta pesquisa residiu no método de estudo de caso. De acordo com BRUYNE et Al. (1997), o método de estudo de caso reúne um grande número de informações visando a compreender uma situação na sua totalidade. Por isso, ele recorre à técnica de coleta de informações através de entrevistas e análise documental.

A perspectiva da pesquisa foi longitudinal com corte transversal, uma vez que se procurou analisar a relação existente entre a RIOMAR e o setor produtivo de Rondônia, ouvindo-se tanto os Presidentes, Diretores e Gerentes da Fundação quanto os dirigentes das Federações representantes deste setor, no período de 1995 a 1998.

## 2.2 Delimitação Espaço-Temporal

O objeto da pesquisa foi o estudo da Fundação de Apoio à Universidade Federal de Rondônia e a sua relação com o setor produtivo de Rondônia.

A análise compreendeu uma perspectiva diacrônica, pois desenvolveu-se em três momentos distintos, no intervalo compreendido de 1995 a 1998, período de existência da RIOMAR.

## 2.3 Perguntas de Pesquisa

O propósito do estudo foi investigar a relação da RIOMAR com o setor produtivo de Rondônia, de forma a avaliar a contribuição desta relação para o desempenho da Fundação. Para isto duas questões centrais foram respondidas:

1 – Quais as relações estabelecidas pela RIOMAR com o setor produtivo de Rondônia no período de 1995 a 1998?

2 – Quais as percepções que os dirigentes das Federações representativas do Setor Produtivo de Rondônia têm dos relacionamentos com a RIOMAR?

As perguntas que este trabalho se propôs responder com o propósito de chegar à caracterização do problema central são as seguintes:

- 1 – Qual a forma jurídica e organizacional da RIOMAR?
- 2 – Quais as ações realizadas pela RIOMAR que propiciaram o estabelecimento de relações com o setor produtivo do Estado de Rondônia, no período de 1995 a 1998?
- 3 – Quais os resultados obtidos face à implementação do planejamento inicial da RIOMAR?
- 4 – Quais as formas de relações estabelecidas com as Federações representantes do Setor Produtivo do Estado de Rondônia?
- 5 – Qual a percepção que os dirigentes das Federações representantes do Setor Produtivo de Rondônia têm do relacionamento estabelecido com a RIOMAR?
- 6 – Que outras ações poderiam intensificar a relação de cooperação entre a RIOMAR e as Federações representantes do Setor Produtivo de Rondônia?

## 2.4 Definição de Termos

No presente estudo, para maior clareza e compreensão, os termos abaixo assumiram a seguinte conotação:

Parceria -	Sociedade entre pessoas jurídicas ou entre pessoas jurídicas e físicas a fim de
------------	---

	realizarem um trabalho de interesse comum.
Captação de Recursos -	Ação empreendida pela Fundação RIOMAR na tentativa de atrair e angariar recursos para aumentar sua receita.
FECOMÉRCIO -	Federação do Comércio do Estado de Rondônia. Instituição que representa o setor comerciário.
FIERO -	Federação da Indústria do Estado de Rondônia. Instituição que representa o setor industrial;
Fundação de Apoio -	Instituição criada junto as Universidades para agilizar suas ações em atividades de ensino, pesquisa e extensão;
RIOMAR -	A expressão RIOMAR equívale à Fundação Rio Madeira.
Política Gerencial -	Estilo norteador da ação administrativa, orientando para objetivos empresariais produtivos, de prestação de serviços e de

pesquisa e extensão realizadas pela Fundação RIOMAR;

Relação com o Setor Produtivo - Forma de interação formal estabelecida entre a Fundação RIOMAR e o setor produtivo, representado pelas Federações.

Qualificação Profissional – Conjunto de conhecimentos ou atributos que habilitam alguém ao desempenho de uma função.

## 2.5 População

Considerando a proposta do estudo, todos os ex-presidentes, ex-diretores, ex-gerentes e o corpo diretivo atual da RIOMAR e das Federações – FIERO e FECOMÉRCIO, foram considerados potencialmente candidatos à entrevista de pesquisa, uma vez que além de se identificar a relação existente entre a RIOMAR e o setor produtivo, também busca-se conhecer a percepção dos Dirigentes das Federações quanto a estas relações.

Inicialmente foram feitas visitas à RIOMAR e às Federações, consultando-se sobre a disposição para participarem da pesquisa. Esta visita

teve o objetivo de sensibilizar e obter a adesão dos executivos e gerentes para colaborarem com a pesquisa.

## 2.6 Dados

Os dados foram considerados a partir dos seguintes aspectos: tipos, instrumento de coleta e tratamento dos dados.

### 2.6.1 Tipos de Dados

Os tipos de dados utilizados neste estudo foram de duas fontes:

- a) **Dados Primários:** dados obtidos através de entrevistas estruturadas, junto ao corpo diretivo da RIOMAR e dos dirigentes das Federações.
- b) **Dados Secundários:** dados obtidos através da análise de documentos, Estatuto, Regimento Geral, Planos de Ação,

Relatórios, Boletins e materiais diversos utilizados na gestão e controle da RIOMAR.

### 2.6.2 Instrumento de Coleta de Dados

Para coletar os dados necessários ao desenvolvimento do estudo, optou-se por se elaborar dois roteiros de entrevistas estruturados (anexos 1 e 2):

- Junto a RIOMAR, os dirigentes foram questionados sobre a criação, objetivos, finalidades, forma de constituição, estilo gerencial, quantidade e qualidade de interações estabelecidas e outros aspectos de gestão da RIOMAR;
- Nas Federações, os dirigentes responderam as perguntas sobre o conhecimento da RIOMAR, seus objetivos, finalidades, abrangência e percepções resultantes das parcerias estabelecidas, no que concerne ao atendimento, à negociação, à quantidade, à qualidade e à satisfação com os resultados alcançados.



Além da entrevista, o levantamento das informações orientou-se pela análise documental. A análise documental incluiu a leitura de diversas publicações oficiais e de circulação interna da RIOMAR, Relatórios das Federações e outras publicações do setor produtivo.

### 2.6.3 Tratamento de Dados

Para tratamento e análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva. Com os dados levantados pode-se construir tabelas e gráficos de frequência simples, de forma a complementar e ilustrar a pesquisa.

As tabelas de frequência apresentam a distribuição dos dados em sua forma primitiva; as tabelas de percentuais apresentam esses dados sob a forma de percentuais, reduzindo-os, a uma medida comum. Os gráficos facilitam a visualização da atuação da RIOMAR e percepção dos dirigentes das Federações no período pesquisado.

### 2.7 Limitações

Encontraram-se muitas restrições na realização desta pesquisa, ressaltando-se principalmente, as questões inerentes à falta de organização dos dados e informações da RIOMAR.

O fato de se ter restringido a pesquisa no conhecimento da relação da RIOMAR com o Setor Produtivo, deixou-se de pesquisar a efetiva demanda que as empresas industriais e comerciais têm que poderiam ser atendida pela RIOMAR. Outra restrição a ser considerada foi a não inclusão dos “S” na pesquisa, o que não possibilitou caracterizar se o tipo de atividades desenvolvidas por estas e pela RIOMAR são similares, e se seus nichos de mercado são os mesmos.

Caracteriza-se também, como fator restritivo, a falta de estudo da aplicação dos recursos da RIOMAR na UNIR, e a relação entre os custos decorrentes da operacionalização dos serviços pela RIOMAR e os recursos aplicados na UNIR.

Além destas limitações, outras dificuldades foram encontradas e superadas pela pesquisadora, na busca incansável de documentos na RIOMAR, e por intermédio de inúmeras visitas às Federações representantes do setor produtivo e do corpo diretivo da Fundação, objetivando a realização das entrevistas.

## CAPÍTULO III

### 3. Referencial Teórico

Neste capítulo procura-se, de maneira simples e objetiva, enfocar aspectos teóricos básicos que deram sustentação a este trabalho.

#### 3.1 Autonomia Universitária

As ações atuais do Governo Federal apontam para a efetiva implantação da autonomia das Universidades Federais, devendo buscar um modelo de gestão que possa atender o estágio de desenvolvimento em que se encontram as Universidades Federais.

A Constituição Federal de 1988 dispõe sobre a proteção à autonomia universitária, em seu Artigo 207. Para SAMPAIO (1998) a matéria assumiu contornos diferenciados e controversos após a constitucionalização, embora já fosse tratada na legislação pré-constitucional. Levando o próprio Supremo Tribunal Federal a entender que a autonomia universitária estava vinculada à liberdade de cátedra, com inegável *status* constitucional.

A Lei das Diretrizes e Bases da Educação, em seu título V “Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino”, no capítulo IV “Da Educação Superior” estabelece:

“Art. 54. As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal. §1º. No exercício da sua autonomia, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão: I – propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis; II – elaborar o regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes; III – aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor; IV – elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais; V – adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento; VI – realizar operações de crédito ou de financiamento, com aprovação do Poder competente, para aquisição de bens imóveis, instalações e equipamentos; VII – efetuar transferências, quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial necessárias ao seu bom desempenho. § 2º. Atribuições de autonomia universitária poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público”.

De forma a possibilitar melhor entendimento, SAMPAIO (1998:21) diz que “a autonomia configura-se como um instrumento de proteção da função conferida a um ente”, entendendo que a noção de

autonomia refere-se essencialmente à capacidade atribuída a certos entes de tomada de decisão e de produção de normas próprias.

Ainda SAMPAIO (p.23), considerando o poder de autonormação, afirma: “a autonomia universitária equivaleria à mera autonomia administrativa”. Completa com uma definição de autonomia universitária, PEDRO Apud SAMPAIO (1980):

*Un principio organizativo en el que se sintetiza una fórmula singular de articulación de las relaciones entre el poder político y administrativo y las instituciones universitarias, que se traduce en el reconocimiento en beneficio de estas últimas de un amplio margen de libertad para la configuración de su organización y el desenvolvimiento de su actividad.*

A questão da autonomia universitária, em pauta nos órgãos federais, demandam certas preocupações, se corroborarmos com as reflexões de OLIVEIRA (1999) em artigo publicado no Jornal da Ciência onde enfoca que a relevância maior do debate reside no fato de que, sob o manto da autonomia, está sendo engendrada uma profunda alteração na relação Universidade-Estado, com o risco de uma crescente desobrigação do Governo no financiamento da educação superior pública.

Nesse contexto, temos a contribuição de LIMA NETO (1996), quando questiona o contexto político do Governo sobre o assunto. Lembra da estabilidade econômica, onde o controle do processo inflacionário, a todo custo, tem um alto preço. Conjuntamente, isso vem sendo conseguido com estabelecimento de controles dos gastos com pessoal, custeio e investimento, e dificuldades na reposição de pessoal.

Como se não bastasse toda a pressão, órgãos governamentais vêm tomando medidas para retirar conquistas importantes dos servidores. Ressalta ainda, o mesmo autor, que o Governo realiza a maior reforma administrativa de sua história. E no bojo da proposta, em discussão no Congresso Nacional, abre-se espaço para a privatização completa do ensino superior brasileiro, retirando-o do âmbito do serviço público.

DRUCK e FILGUEIRAS (1997) dão conta de um projeto do Banco Mundial cuja elaboração está apoiada em experiências fragmentadas, porém concretamente existentes, de cada país em desenvolvimento. No caso do Brasil, ressalta o autor que o processo de reforma da Universidade, no sentido de sua privatização, do ponto de vista externo, já está em curso através de várias iniciativas, por exemplo: as propostas de reforma administrativa do Governo, não insere as Universidades no chamado “Núcleo Estratégico do Estado” na proposta de Emenda Constitucional 233.

### 3.2 As Organizações de Apoio às Universidades Federais

As autonomias – didática, científica, administrativa, financeira e disciplinar – legalmente atribuídas às universidades, não são observadas, como pode-se verificar pelas ingerências dos órgãos governamentais.

Para se contrapor a esta situação, as Universidades Federais criaram organizações sociais paralelas às suas estruturas – as Fundações - com o propósito de, através destas instituições, atenderem às solicitações demandadas pela comunidade.

PEREIRA, Apud RESENDE (1997:9), demonstra que a distinção entre outros tipos de organizações e as fundações, já se inicia na própria constituição de tais pessoas jurídicas, pois, enquanto aquelas são provenientes “... de uma aglomeração de pessoas naturais ...”, estas se originam da “...atribuição de personalidade jurídica a um patrimônio, que a vontade humana destina a uma finalidade social ...”.

Percebe-se que a organização Fundação é um tipo especial de pessoa jurídica. Nela não há, como nas demais, e conforme se depreende do próprio conceito de pessoa jurídica de direito privado, uma associação de pessoas. Ela é um conjunto de bens, com um fim determinado, que a lei atribui a condição de pessoa.

A administração deste patrimônio transformado em pessoa é apenas um instrumento para o alcance das finalidades originalmente impostas pelo instituidor.

Ainda com base em PEREIRA, RESENDE observa que Fundação é, portanto, diferentemente das demais pessoas jurídicas, um patrimônio com um fim determinado que, por força de lei, adquire personalidade. São pessoas jurídicas patrimoniais.

Assim, em face do direito pátrio, Fundação pode ser definida como uma instituição de caráter social, criada e mantida por iniciativa particular ou do Estado, com finalidade filantrópica, educacional, assistencial, cultural, científica ou tecnológica, tendo, como fundamento de sua existência um patrimônio destinado a um fim.

Dependendo do instituidor e de determinadas características, diz RESENDE (1997), as Fundações serão de natureza de pessoa jurídica de



direito privado, quando instituídas conforme os preceitos da lei civil, ou de natureza de direito público, quando instituídas por pessoas jurídicas de direito público, nos moldes do direito administrativo.

A Constituição Federal, em seus Artigos 70 e 71, trata da fiscalização e das prestações de contas das entidades da administração direta e indireta, delegando competência ao Tribunal de Contas da União para proceder o controle externo e “julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e ...”.

O Código Civil, em seu Artigo 24, estabelece “Para criar uma fundação far-lhe-á o seu instituidor, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la”.

Tratando da questão dos estatutos, o Código Civil, em seu artigo 27, regulamenta “Aqueles a quem o instituidor cometer a aplicação do patrimônio, em tendo ciência do encargo, formularão logo, de acordo e com suas bases (Art.24), os estatutos da fundação projetada, submetendo-os, em seguida, à aprovação da autoridade competente”.

KOTHER (1997) ressalta o relacionamento das Fundações com as Procuradorias Estaduais, resultante da própria legislação que prevê o velamento das Procuradorias. Enfoca que as atribuições legais do Ministério Público prevista pelo Código de Processo Civil, Arts. 1200 e 1204 e Código Civil Arts. 27, 28 1º e 3º, Parágrafo Único, impõem um relacionamento direto entre o fiscal da lei e a fundação, pois desde a sua criação, condicionada ao exame e aprovação dos estatutos, além da fiscalização efetiva através do exame anual das contas, do balanço e da situação patrimonial da entidade, incluindo todos os atos praticados pelos seus administradores, são

acompanhados pelo Ministério Público Estadual, a quem caberá velar, orientar, a hipótese de sua extinção administrativa ou judicial.

RESENDE (1997) destaca os propósitos altruístas como mais comuns, no entanto, aponta outra mola propulsora da instituição de fundações - o *marketing* institucional, onde se vinculam boas ações prestadas pelas fundações ao grupo empresarial que as instituiu ou as mantém. Como exemplo, cita: Fundação Coca-Cola; Fundação Banco do Brasil, Fundação Bradesco, Fundação Roberto Marinho; Fundação Boticário de Proteção à Natureza, etc.

No entanto, pode-se afirmar que, antes de propósitos altruísticos e de *marketing* institucional, a criação de Fundações de Apoio pelas Universidades Federais foi resultante de uma grande necessidade e de uma estratégia de sobrevivência daquelas instituições federais de ensino superior.

Na concepção de MEYER JR. (1986:6) a criação das Fundações de Apoio pelas Universidades Federais :

“é prática generalizada entre as Universidades Federais com a criação de órgãos de natureza jurídica privada, paralelamente à sua estrutura formal com o objetivo de captar e gerenciar recursos financeiros que suportem as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Tal procedimento nada mais é do que uma forma de escapismo face à camisa de força imposta por legislação que limita a autonomia administrativa e financeira das instituições públicas”.

ANASTASIA (Revista Fundações – 1997) aponta Sérgio de Andréa Ferreira, ex-Procurador Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, como o responsável pela solução jurídica que resolveu a questão das Fundações de Apoio às Universidades Federais, objeto de lei federal do final de 1994. Em razão da escassa legislação existente em matéria fundacional, houve a necessidade de regulamentar o assunto.

As Fundações de Apoio podem participar com ações para otimizar a aplicação de alguns fundos públicos para estimular a geração de empregos, como exemplo pode-se citar: o Pró-Emprego do BNDES, o Ministério do Trabalho com o FAT, tendo como objetivo finalístico retirar obstáculos ao crescimento da economia brasileira, e produzir efeitos positivos na redução do chamado custo Brasil e na geração de empregos.

RESENDE (1997:21) afirma:

“A fundação, como todos perguntam, tem de dar lucro. Não pode ficar no vermelho. O lucro é necessário e saudável, e os resultados favoráveis precisam ser reinvestidos nas finalidades. O que não pode acontecer é distribuição de dividendos, bonificações, etc., ou qualquer forma de vantagem para as pessoas que participam da fundação”.

O regime jurídico da fundação é o celetista. A fundação tem a sua autonomia e a sua flexibilidade, seu patrimônio é gerido por uma estrutura organizacional, conforme o mesmo autor.

Quanto ao controle interno das fundações, LOPES (Revista Fundações – 1997), diz que na visão da auditoria:

“controle interno representa o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas utilizadas em uma organização, no sentido de proteger seu patrimônio, tornar confiáveis seus registros, promover a

eficiência operacional e estimular o respeito e obediência às políticas administrativas”.

Por outro lado, SANCHES (Revista Fundações – 1997) reforça a necessidade dos controles internos, considerando os elevados propósitos com que são criadas as fundações e a complexidade do relacionamento dessas organizações, decorrente da rapidez com que ocorrem as mudanças econômicas, políticas e sociais.

A premissa básica para o sucesso de uma Fundação deve ser a visão de que é uma organização inovadora, onde o conflito existente entre os desejos dos seus gestores devem ser permanentemente monitorado e que todos devem estar unidos na busca de um desempenho mais elevado, primando pela satisfação de seus clientes.

### 3.3 Os Novos Paradigmas da Administração

Na preparação para a virada do século, todos os estudos a respeito das empresas direcionam-se para as organizações de serviços, comerciais e industriais. Os processos ganham grande relevância na busca da excelência empresarial.

QUINN (1996) observa que os Estados Unidos, comparados com o Japão ou a Europa desfrutam uma posição competitiva, ao utilizar ao máximo suas capacidades de desenvolver suas próprias estratégias em torno de “competências centrais” intelectuais e de serviço minuciosamente selecionadas.

Virtualmente, todas as empresas podem conseguir foco estratégico muito maior, maior alavancagem de seus recursos humanos e

fiscais, estruturas mais planas e menos burocráticas, tempos de respostas melhores, além da flexibilidade e moral bem maiores em suas organizações. Isso ocorre para todas as empresas, quer de serviços ou de manufatura.

A evolução do mundo e do Brasil, têm obrigado as empresas a se adaptarem a esse ambiente extremamente competitivo. Uma das características comuns de sucesso, atualmente, é o alto grau de envolvimento de seus funcionários com sua visão de futuro, permitindo a máxima utilização das potencialidades humanas disponíveis na empresa.

CARR et. AL. (1995:23) propõe os seguintes valores como alerta às organizações inovadoras:

“Valoriza seus clientes, procurando constantemente formas de criar valores para ele. A qualidade é hoje apenas o ponto de partida; você tem que ultrapassá-la para criar verdadeiramente um valor adicional para seus clientes. Isto significa pesado investimento para pesquisas e testar novas idéias que possam agradar ao cliente. Significa também uma postura constante de novos meios para agregar valor não somente aos produtos e serviços, mas também às suas relações com os clientes. O segredo está na pesquisa objetiva (e não no sexto sentido), para descobrir o que os clientes poderão querer amanhã, além do que eles querem hoje. E, finalmente, valorizar o cliente significa que qualquer pessoa, na organização, aceite que o cliente seja o árbitro final de seu futuro”.

.....

“Valoriza seus empregados porque, na verdade, eles representam a vantagem competitiva final. Outras empresas poderão

comprar a mesma tecnologia, e até imitar os processos de produção. Mas o que eles não podem comprar é a cultura organizacional que suporta a competição, a integridade, a confiança, a inventividade, o trabalho em equipe, a abertura e a obsessão em vencer. Sem essas qualidades, não se poderá esperar que os empregados assumam os riscos necessários para uma melhoria inovadora. Muito pelo contrário, eles tenderão a ficar estreitos em suas concepções, avessos ao risco, detalhistas e preocupados apenas com o relógio de ponto. Mas, se eles acreditam que sua organização faz as coisas corretamente e que confiam neles, formarão uma equipe inovadora que lutará pelas mudanças”.

Reconhecidos estes valores, as empresas devem ser preparadas para uma concepção inovadora, iniciando-se com a fase de sensibilização e em seguida investir no comprometimento. BARROS (1993) comenta que quando uma pessoa se diz sensibilizada significa, pelo menos teoricamente, que algo a fez refletir, fez sentido, impressionou-a, mereceu sua atenção.

Ressalta ainda BARROS que espera-se de todos os funcionários esta dupla atitude: sensibilização e comprometimento. Mas insiste que para que isto ocorra é preciso investir no conhecimento.

As empresas modernas precisam ser rápidas para atender as demandas dos clientes e para se adaptarem às freqüentes e crescentes mudanças do ambiente externo. As pessoas devem operar com o espírito empreendedor, arriscando e transformando a realidade. Os custos fixos têm que ser os menores possíveis. Os líderes precisam se concentrar nas atividades medulares da empresa. A inovação tem que estar presente em toda a cadeia de valor.

DRUCKER (1999), em seu artigo inédito na Revista Exame, após discorrer em dez itens sobre os novos paradigmas da administração, ressalta que o novo paradigma é que a administração deve definir os resultados que espera alcançar e depois organizar os recursos da instituição visando obter tais resultados.

O autor citando como exemplo a *KYOCERA*, empresa japonesa que se tornou líder mundial na criação e desenvolvimento de novos materiais inorgânicos, define resultados como liderança em inovações. Ressalta que o paradigma se aplica não apenas a empreendimentos comerciais, mas também a universidades, igrejas, organizações humanitárias e governos.

Para concluir seu artigo, DRUCKER diz que o centro de uma sociedade, de uma economia e de uma comunidade moderna não é a tecnologia, não é a informação, não é a produtividade. “O centro da sociedade moderna é a instituição administrada”. A instituição administrada é a maneira usada pela sociedade para conseguir que as coisas sejam feitas, a administração é a ferramenta, a função e o instrumento específico para tornar as instituições capazes de gerar resultados. “Em suma: a instituição não existe simplesmente dentro da sociedade e para reagir à sociedade. Ela existe para produzir resultados dentro da sociedade e para modificá-la”.

### 3.4 Planejamento Estratégico

O planejamento de longo prazo, que ainda hoje é confundido com o planejamento estratégico, tem suas origens na década de 50 sucedendo, segundo LEITÃO (1995), o Controle Orçamentário e Financeiro. Isso se deu devido às necessidades de preparar a empresa para os desafios colocados pelo ambiente externo em prazos mais longos que um ano.

A técnica mais adotada era a baseada em extrapolações do passado e no tipo de previsão de demanda. Entretanto, com a descontinuidade temporal que passou a existir em função das grandes mudanças nos campos social e tecnológico, chegou-se a um ponto que não foi possível mais trabalhar dessa forma e, na década de 60, entra em cena o planejamento estratégico com pensadores como Ackoff, Igor, Ansoff entre outros.

Entretanto, não devemos perder de vista, como afirma RASMUSSEN (1990), que as metodologias e técnicas do planejamento estratégico são conseqüências de um desenvolvimento histórico que teve início no século XVIII no âmbito de Revolução Industrial da Inglaterra, bem como no berço dos pensadores econômicos das teorias clássicas como Mills, Smith, Ricardo, Marx, e neoclássicos como Marshall, Veblen, Bauer.

Para RASMUSSEN (1990:42):

“tantos os clássicos como os neoclássicos, ou seja, os monetaristas e os teóricos da economia de mercados, influenciaram o processo histórico dos sistemas de planejamento micro e macroeconômico,



mas, paradoxalmente, não tiveram participação na formulação das teorias do planejamento estratégico”.

Vale destacar ainda, que uma contribuição espetacular para a metodologia do planejamento estratégico foi a obra do General de Divisão prussiano Barão Karl Von Clausewitz.

As ferramentas microeconômicas do planejamento estratégico só foram elaboradas nas academias por pensadores como Philip S. Thomas, Ackoff, Louis Cassels, Marvin Bower, William H. Newman e, notadamente, H. Igor Ansoff em Harvard. No Brasil destaca-se o Professor Paulo de Vasconcelos da Fundação João Pinheiro de Belo Horizonte.

ROSSETO (1998:10) define planejamento estratégico como:

“um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial”.

Para RASMUSSEN (1990:33):

“o planejamento estratégico é a ferramenta primordial que a alta gestão de empresas possui no fim do século XX, para obter vantagens sobre os seus competidores e conseguir identificar oportunidades no seu macroambiente operacional.

Já REBOUÇAS (1998:46) aponta que o planejamento estratégico pode ser conceituado como:

“...um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido

pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Observa-se que o mais importante no Planejamento Estratégico, o que muda a forma de trabalhar da organização, é parar para pensar a empresa. Disso conclui-se, que o valor maior está no processo que é contínuo, ou seja, não pára na publicação do plano.

No que concerne ao ambiente externo, HALL (1984:156) entende que:

“...os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas (...) nenhuma organização é uma ilha em si mesma”.

Para MORGAN (1986), as organizações devem acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente, sob pena de terem comprometidas suas sobrevivências. Funcionam ainda como agentes modificadores, interagindo, inovando ou construindo um novo ambiente, a fim de atender seus objetivos.

VASCONCELLOS E MACHADO (1982), classificam o ambiente total das organizações em ambiente externo e interno, sendo que o ambiente externo subdivide-se em macroambiente e ambiente operacional.

Quadro 1 - Segmentos Ambientais e Variáveis Correspondentes

Segmento Ambiental		Variáveis Correspondentes
A M B I E N T E  E X T E R N O	MACRO AMBIENTE	Políticas Sociais e Culturais Econômicas Legais Tecnológicas Demográficas Ecológicas
	AMBIENTE OPERACIONAL	Clientes Fornecedores Concorrentes Sindicatos Governo Associação de Classe
	AMBIENTE INTERNO	Estruturação Organizacional Recursos Humanos Recursos Materiais Recursos Financeiros Recursos Tecnológicos

Fonte: Vasconcelos e Machado, 1982.

O mapeamento do ambiente externo implica na classificação das variáveis ambientais. Em decorrência disto, VASCONCELLOS E MACHADO (1982:92) salientam que:

“(…) os especialistas têm classificado as variáveis ambientais de uma maneira bastante restrita: ou são oportunidades ou são ameaças”.

Por não concordar com essa polarização, os autores sugerem, ainda, que o ambiente de uma organização deve ser considerado como:

“(…) somatório de “n” variáveis de natureza e características diversas (positivas, negativas ou neutras), localizadas dentro ou

fora da organização ( interna ou externa), que influenciam em diferentes níveis temporais (passado, curto, médio e longo prazo) o desempenho da organização”.

As características das variáveis ambientais são definidas da seguinte maneira:

- Ameaças – são situações desfavoráveis que podem atuar negativamente sobre a organização;
- Restrições – são limitações às ações organizacionais;
- Problemas – necessitam de atenção especial para a sua resolução, evitando que se transformem em restrição ou ameaça à organização.
- Sintoma negativo – possibilita antever problemas, restrições ou ameaças à organização;
- Variável Neutra – é uma situação difusa que poderá se transformar a qualquer momento em região negativa ou positiva da organização.
- Sintoma positivo – é possível antever um incentivo ou oportunidade para a organização.
- Incentivo - é o estado favorável que pode se transformar em oportunidade para a organização.
- Oportunidade – situação favorável às perspectivas futuras da organização.

Teoricamente, parece que a tarefa de detectar as forças positivas, neutras e negativas existentes no ambiente interno não apresenta dificuldade por haver relativo domínio da empresa sobre ela. Em relação ao

ambiente externo, no entanto, a identificação torna-se difícil, pois as forças externas atuam de forma menos controlável e mais difusa.

A classificação do ambiente ao seu mapeamento não parece suficiente para a análise do inter-relacionamento ambiente/organização. Segundo CARROL e TOSI (1977), a segmentação conceitual entre macroambiente e ambiente operacional reforça a idéia de que as características do ambiente não afetam igualmente todas as organizações, sendo necessária uma análise específica para cada caso em particular.

Um esquema básico para a metodologia do planejamento estratégico:

1. Análise da cultura e das relações de poder da empresa – são decisivas para a realização de um bom planejamento estratégico;
2. Sensibilização – desenvolver objetivos ambiciosos que vão gerar desajustes naturais e com isso um caminho para onde a organização deve ir e, por outro lado uma liderança forte e indivíduos qualificados que conduzirão a organização aos objetivos propostos;
3. Estabelecimento do negócio da organização – no pensamento de TAVARES (1991:82) “...O negócio de uma organização define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou o consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços, e não se deve ater à sua razão social, contratos ou estatutos”;
4. Estabelecimento da missão da organização – Segundo LEITÃO (1995:51) “...define a razão de ser da empresa. Ela serve de elemento balisador para a fixação dos objetivos e estratégias”;

5. Análise externa – As forças externas podem apresentar oportunidades ou ameaças para a organização;
6. Análise interna – Na concepção de TAVARES (1991:74), “... é a análise dos subsistemas diretivo, técnico e social da organização e estabelecimento de seus pontos fortes e fracos às oportunidades e ameaças ambientais e à quantidade do relacionamento pretendido como público”;
7. Definição de objetivos – Para LEITÃO (1995:55), “ ...podem ser definidos como sendo resultados necessários ou desejados a serem alcançados em um tempo especificado”;
8. Metas – Para ROSSETO (1998:26), “uma declaração descrevendo a direção do sucesso, o empreendimento principal ou o aperfeiçoamento da performance da organização”;
9. Definição de Estratégias – Para CERTO (1993:17), “...estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”;
10. Implantação – Conforme TAVARES (1991:76), “... consiste em colocar em prática o conjunto de ações definidas ao longo de determinado tempo para possibilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais”;
11. Avaliação e Controle – Ainda segundo TAVARES, “ A avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações, e, consiste na identificação de aspectos e no levantamento de hipóteses que podem afetar ou estejam afetando o planejamento. A avaliação sem o respectivo controle não é de grande valia. O controle envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de corrigir

o processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o planejamento possa seguir seu curso apropriado”.

DOLABELA (1999) comenta sobre o acaso e a criatividade, dizendo que ao se fazer um trabalho onde seja necessário gerar um grande número de idéias, depara-se com a dificuldade de se dar valor a tudo que saia do planejado. Porém quando se trabalha com pesquisa, a tendência é seguir uma linha, um modelo estabelecido de conduta, não se dando importância aos “acidentes” que ocorrem no decorrer das experiências.

Por essa razão, cientistas sociais alertam para a importância de, além do conhecimento do assunto e da experiência, manter-se sensível e de olhos abertos para ocorrências fora do planejado, pois o acaso pode proporcionar a possibilidade de se defrontar com uma situação inusitada, e o ganho poderá ser valioso.

### 3.5 Organização Empresarial

Os estudos realizados por HALL (1984) superaram a visão unidimensional da burocracia, já que comprovam que as características de determinadas organizações não são exclusivas, mas ocorrem em maior número ou intensidade em todas as organizações. Desse modo, pode-se, então, estudar e equacionar determinadas características das organizações burocráticas, fazer

associações e até, de certo modo, estabelecer relações de causa e efeito: padrões devem transparecer.

Assim as indústrias são organizações do tipo burocrática. WEBER (1979), bem como BLAU & SCOTT (1979), observam que há várias espécies de organizações, com finalidade, tamanho, complexidade e características diferentes. O que elas têm em comum é que um número de pessoas organizam-se em uma unidade social – uma organização – estabelecida com o propósito de chegar a certas finalidades. As Universidades, sendo um tipo singular de organizações, como observa KERR Apud SOUZA (1991:31), são “muitas coisas ao longo de um contínuum”. Esse contínuum parece ir desde o “tipo ideal”, de Weber, até a “anarquia organizada” de Cohem March & Olsem.

Estas características burocráticas em grau contínuo, permeiam todas as organizações. As universidades, assim como as fundações, indústrias, empresas comerciais e de serviços, organizam-se e estruturam-se como burocracias: há normas escritas, com cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico; dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas relações. Assim, a dimensão do trabalho é estabelecida com base nos padrões e procedimentos técnicos.

Analisando a universidade por outro lado, KALLAS (1982) comenta que há nela um aspecto a ser necessariamente ocupado por todos os setores da sociedade, no esforço para o seu desenvolvimento.

A universidade poderá constituir-se no instrumento de que a sociedade dispõe para sua auto-realização no campo da pesquisa científica e tecnológica. Por isso, a ela devem ser dirigidos todos os esforços de que a sociedade dispõe. A indústria, desta maneira, passa a se constituir num agente



natural de captação, transformação e distribuição de população acadêmica ao seu usuário final: a própria sociedade.

Decorre daí ser de importância fundamental para o setor produtivo, a existência de um bom sistema universitário, da mesma forma que, para a universidade, também é fundamental a existência de um sistema empresarial bem estruturado e bem gerido.

Desse modo, a missão da universidade torna-se de alta relevância social. Ela passa a existir para prestar algum tipo de colaboração à sociedade, não para um fim em si mesma.

KALLAS comenta, ainda, que a universidade, ao relacionar-se com o meio constituído pelos diversos setores da sociedade como o econômico, o político, o social e o científico, torna-se via de mão dupla.

Este relacionamento com o ambiente em que está inserida pode ser duradouro e produtivo, se atender às necessidades de todos, isto é, se o produto resultante da interação entre a universidade e os setores envolvidos satisfizer as necessidades de ambos os lados.

Pode-se dizer de outra maneira: o relacionamento é duradouro se o produto for eficaz. Daí conclui-se que, quanto mais intensa e duradoura for a relação, mais forte e produtiva parecem ser as formas de colaboração e, em decorrência, os benefícios para a sociedade.

CARR et Al. (1995) sugerem a expressão “redesenho de processos de negócio” para descrever a forma pela qual as organizações conseguem uma melhoria radical em um curto espaço de tempo.

Destacam ainda CARR et Al. que redesenhar processo não é uma atividade simples ou fácil. Requer visão, força de vontade e uma abordagem compreensiva das mudanças.

### 3.6 Tecnologia de Gestão

A gestão de uma empresa necessita basear-se em um sistema integrado e homogêneo de planejamento e controle que atenda, sempre que possível, às necessidades da instituição.

BASSI (1997:124) diz que:

“em multinacionais de tipo descentralizado, pela própria característica estrutural, os sistemas são desenvolvidos isoladamente pelas unidades locais e, portanto, não apresentam homogeneidade.”

O desenvolvimento de projetos das atividades de suporte e negócio requer uma base comum de informações, com um mínimo de uniformidade.

Devido à diversidade dos sistemas de informações é necessário definir quais dados devem ser uniformizados e quais devem ser mantidos diferenciados.

Uma abordagem seletiva permite estabelecer prioridades e canalizar esforços para desenvolver um sistema que integre as informações efetivamente relevantes para a gestão global, em menos tempo e com menor investimento.

Ainda segundo BASSI (1997), as informações econômicas e financeiras devem compor um sistema uniforme, de modo a possibilitar o planejamento e o controle das atividades. Legislações tributárias e societárias, devem ser obedecidas e adequadamente interpretadas, pois influenciam os resultados.

Convém desenvolver sistemas que utilizem as mesmas definições e categorias de informações e relatórios gerenciais para toda a instituição, o que representará racionalização para os trabalhos administrativos, rapidez nas decisões e minimização de conflitos.

Para BASSI (1997), o sistema de informações deve ser estruturado para captar os diferenciais competitivos. Isto significa que precisa medir-se também o desempenho dos aspectos mercadológicos, produtivos, tecnológico e de suprimentos.

Nos últimos anos empresas têm utilizado técnicas de desempenho comparativo com a concorrência o *benchmarking* para balizar padrões ótimos de produtividade.

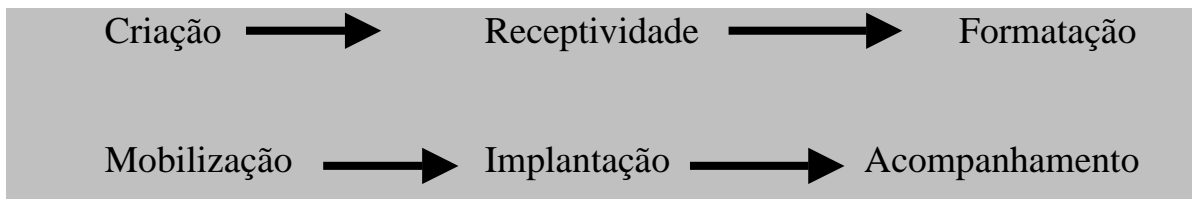
### 3.7 Desenvolvimento de Recursos Humanos

A atual evolução mundial tem obrigado as empresas a se adaptarem a um ambiente extremamente competitivo. Uma das características mais comuns de sucesso é o alto grau de envolvimento de seus funcionários com sua visão de futuro, permitindo a máxima utilização das potencialidades humanas disponíveis na empresa.

CONDE et Al. (1994), enfocam a relação entre o comprometimento e a visão empresarial. Destacam que não basta uma visão bem-pensada, atrelada a uma estratégia, para se atingirem os objetivos. É preciso que a visão seja profundamente entendida e compartilhada pelo quadro funcional.

A visão só é compartilhada se ela for entendida e aceita. Deve estar ancorada num processo estratégico participativo, pois pessoas realizam melhor aquilo em que participam desde a construção.

CONDE dividiu em seis etapas o ciclo de comprometimento com a visão, quais sejam:



Importante salientar que, para HRONEC (1994), as medidas de desempenho podem – e devem – concentrar o pessoal na única e mais importante missão da empresa: a satisfação do cliente.

Um dos campos centrais da pesquisa da área do empreendedorismo, segundo DOLABELA (1999), concentra-se no estudo do ser humano e dos comportamentos que podem conduzi-lo ao sucesso.

Ressalta que o conjunto que compõe o instrumental necessário ao empreendedor de sucesso – o *know-now* tecnológico e o domínio de ferramentas gerenciais – é visto como uma consequência do processo de aprendizagem de alguém capaz de atitudes definidoras de novos contextos: o empreendedor.

### 3.8. Terceirização

O período de turbulência econômica e as dificuldades do mercado em recessão diminuem as possibilidades de crescimento e abertura de novos negócios. Porém, é preciso sobreviver.

A sobrevivência passa por um processo natural de busca permanente pelo aperfeiçoamento, pela prática de modelos de gestão modernos, pela utilização da tecnologia e pelo aprimoramento e desenvolvimento constante do corpo funcional das empresas.

À medida em que as empresas encaram a crise como um desafio, a tendência será executar ações que permitam a consecução de técnicas inovadoras que visem resultados reais nos processos de atuação das empresas.

É o momento de revisão da mentalidade empresarial em direção ao campo moderno da administração.

GIOSA (1995) encara a Terceirização como uma das técnicas administrativas modernas, uma vez que irradia, no espaço mercadológico de atuação das empresas brasileiras, um espectro altamente profícuo para o desencadeamento de uma malha promissora de desempenhos qualificados, através de reformulações internas nos tecidos das organizações, tornando-as mais ágeis e competitivas.

Do crescimento econômico advindo da maior oferta de mão-de-obra à possibilidade de abertura de novas empresas e à revitalização dos *entrepreneurs*, com um enfoque claro na qualidade e com redução de custos, as empresas, com a aplicação da terceirização, se transformam, concentrando

todas as suas energias e esforços em sua atividade principal, e com isso, gerando mais resultados, favorecendo a eficácia, com a otimização da gestão.

O uso adequado da tecnologia deve ser o parâmetro diferencial das empresas que despertam no mercado, aprimorando cada vez mais o seu produto ou serviço.

O desenvolvimento e treinamento do corpo funcional instrumentalizará, informará e o atualizará cada vez mais, além dos resultados possibilitará maior motivação e qualidade do produto ou serviço oferecido.

GIOSA (1995) destaca ainda, que o uso de técnicas administrativas inovadoras atrairá os pólos de inteligências internas, somando eficiência às organizações. E aponta algumas técnicas, como:

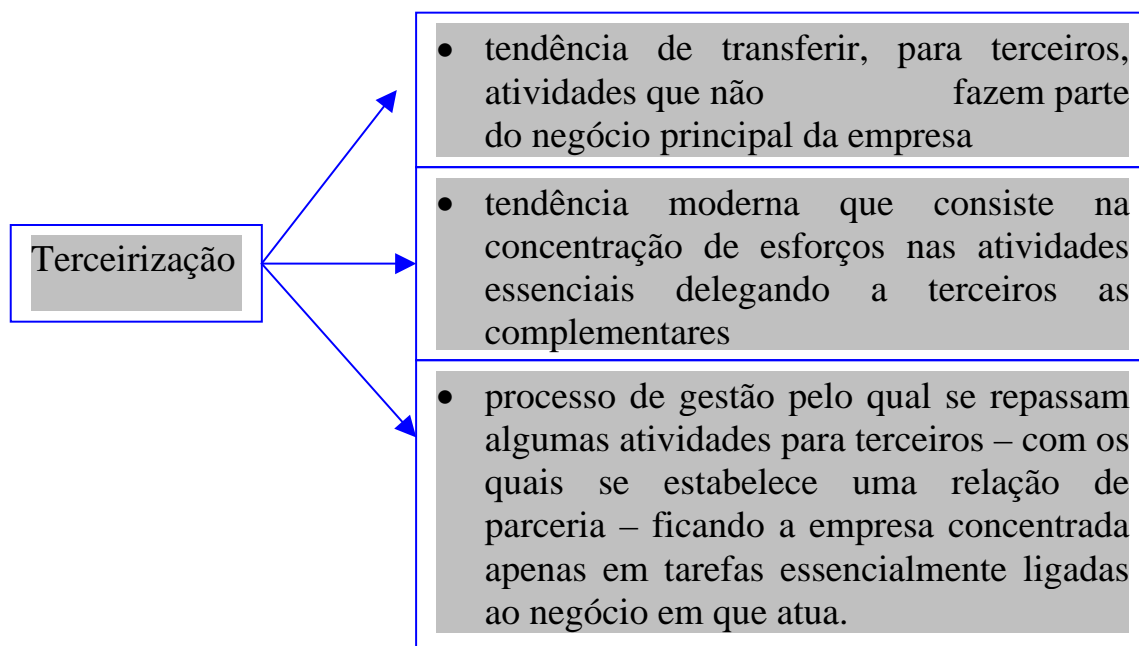
- “introduzir o conceito de qualidade, melhoria da produtividade, qualidade total e excelência, nos seus estágios específicos é hoje princípio básico para o real aprimoramento organizacional e ponto de honra para a entrada da empresa no mercado mundial do produto ou serviço que opera;
- desenvolver a “administração participativa” é outro fator preponderante de êxito das empresas, gerando o compromisso do funcionário com a empresa, co-responsabilizando-o com os resultados esperados no período, e, ao mesmo tempo, criando condições de motivação e valorização plena do corpo funcional;
- introduzir o *downsizing*, quando for o caso, para as grandes organizações, providência necessária para se “enxugar” o

organograma, reduzir cargos e agilizar a tomada de decisões;

- desenvolver o fator reciprocidade.”

GIOSA (1995) comenta, ainda, que a expressão em inglês *outsourcing*, que significa terceirização, foi desbravado e adotado de forma plena pelas empresas, referenciado sempre pela concepção estratégica de implantação. E cita em nível de definição, três modelos adotados:

Figura 1 - Terceirização

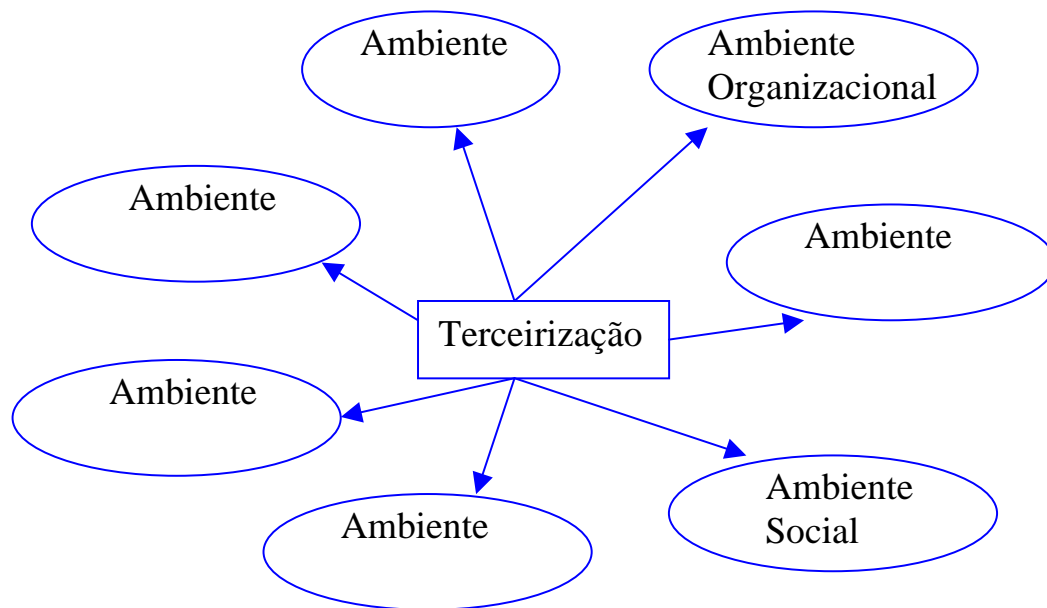


O conceito de processo de gestão, entendido como uma ação sistêmica, processual, que tem critérios de aplicação, uma visão temporal e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização.

O conceito de parceria, remete a uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, refletindo a sua verdadeira e nova função de parceiro.

Pode-se considerar, de uma forma ampla e geral, uma série de fatores que condicionam, de maneira efetiva e determinante do sucesso, a implantação de processos de terceirização nas empresas.

Figura 2 – Fatores Condicionantes da Terceirização





### 3.9 Critérios de Excelência da Qualidade e Produtividade

ALBRECHT (1992:45) define excelência de serviços, como:

“um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes”.

Quanto à administração de serviços, ALBRECHT, define como enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.

Os três fatores-chave que formam os vértices do triângulo do serviço idealizado por ALBRECHT (1984) são:

1. Uma visão, ou estratégia do produto ou serviço;
2. Pessoal de linha de frente orientado para o cliente;
3. Sistemas voltados para o cliente.

SCHROEDER (1995) ao comentar o triângulo, refere-se como marco conceitual dos serviços e destaca a posição do cliente, no centro, uma vez que os serviços sempre devem estar centrados no cliente.

CARLZON (1992) enfatiza que a distribuição de papéis é radicalmente diferente numa companhia voltada para o cliente. A organização é descentralizada, com a responsabilidade delegada aos que estão na base da pirâmide.

Em outras palavras, a estrutura hierárquica tradicional começa a dar lugar a uma outra estrutura mais plana, mais horizontal. Isto é particularmente verdadeiro em empresas de serviços que se estabelecem em função do cliente, e não do produto.

Para GRAMIGNA (1997), o movimento a favor da qualidade a cada dia ganha maior adesão. Comenta que as empresas passam do discurso à praxis, que estão descobrindo o cliente.

Hoje o cliente é considerado a razão de ser do negócio e é para ele que as atenções devem se dirigir. Descobre-se que dentro das empresas existem fornecedores e clientes de produtos e serviços, e que precisam aprimorar os laços profissionais entre pessoas e setores.

Para entendimento dos fatores que motivam a empresa a desenvolver um programa de qualidade, recorre-se a REIS e MAÑAS (1994), os quais comentam que uma organização, quando está em boa situação, é rentável e não tem grandes problemas, dificilmente o executivo vai pensar seriamente em melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.

No entanto, caso passe a ter dificuldades nas vendas e rentabilidade, ele passa a se preocupar com as causas de seus males. A crise funciona, portanto, como uma fonte de motivação para a busca da qualidade.

A qualidade não é um fenômeno sozinho. Não existe qualidade sem alcance de objetivos, onde a produtividade e a gestão são fundamentais.

“Não existe qualidade em movimentação contínua, que motive, que transponha sentimentos e consciência, sem inovação”, dizem REIS e MANÃS (1994).

Na concepção de BARROS (1993), o mecanismo da qualidade só se completará quando houver uma perfeita harmonia entre o desempenho de um produto ou serviço, associada à satisfação de quem vai utilizá-lo ou

consumi-lo. Quando uma dessas partes não estiver em consonância, certamente a qualidade não existirá, ou estará comprometida ou prejudicada.

## CAPÍTULO IV

## 4. Apresentação e Análise dos Dados

Neste capítulo apresenta-se a RIOMAR e o Setor Produtivo de Rondônia através dos principais aspectos que os caracterizam, bem como os procedimentos de análise dos dados coletados.

### 4.1 Caracterização da RIOMAR

A RIOMAR foi criada em 15 de maio de 1995 quando os seus quarenta e um instituidores aprovaram seu Estatuto, ocasião em que foi declarado o modo “ex-vi” do Art. 24 do Código Civil para administrá-la. O estatuto entrou em vigor após aprovação do Ministério Público.

O regimento geral da RIOMAR foi aprovado pela Resolução Nº 001 do Conselho Curador, de 20 de julho de 1995.

Os objetivos estatutários da RIOMAR constantes do Art.4º do estatuto são ratificados no Art.2º do Regimento Geral da Instituição, com a seguinte redação:

“I – promover e apoiar a pesquisa científica, tecnológica, filosófica e cultural em todos os seus aspectos e fases, propiciando a UNIR todo apoio e os meios necessários à consecução dos seus objetivos;

II - promover estudos no campo da produtividade e qualidade empresarial, visando à integração universidade-empresa-estado;

III – prestar serviços técnicos, científicos e administrativos, inclusive com fornecimento de mão-de-obra às instituições de ensino superior e à comunidade, de acordo com os respectivos projetos;

IV – promover a elaboração de estudos, projetos pesquisas e prestação de serviços para órgãos públicos e privados em todas as áreas do conhecimento;

V – promover o intercâmbio de pesquisadores;

VI – promover estudos, cursos e investigação científica, visando ao aprimoramento de recursos humanos;

VII – promover o desenvolvimento e a manutenção dos laboratórios e a parte prática de cursos;

VIII – promover cursos, simpósios, seminários, conferências, congressos e estudos que visem à melhoria do ensino e contribuam para a maior capacitação técnica da comunidade e, nesse mister, prestar serviços das atividades de ensino, pesquisa e extensão e de desenvolvimento científico e tecnológico de interesse desta e de outras instituições de ensino superior;

IX – colaborar na implementação de cursos de graduação e pós-graduação nas diversas unidades da UNIR;

X - promover a divulgação de conhecimentos administrativos, técnicos e científicos, por meio de publicações de periódicos,

monografias, dissertações, teses e livros, pela sua divisão especializada;

XI – realizar concursos públicos ou processos seletivos para órgãos e entidades em geral;

XII – firmar convênios, acordos, protocolos, ajustes ou contratos para a consecução dos seus objetivos.

Parágrafo Único – Para atingir seus objetivos a RIOMAR poderá atuar diretamente ou em convênio com entidades do País e do Exterior.”

#### 4.1.1 Forma Jurídica

Conforme estabelece o estatuto em seu Art.1º:

“ Fundação Rio Madeira – RIOMAR, entidade de apoio à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, é uma pessoa jurídica de direito privado, nos termos do presente estatuto e da legislação pertinente, sem fins lucrativos”.

O prazo de duração da RIOMAR é indeterminado, com sede e foro na cidade de Porto Velho, no Estado de Rondônia.

Os empregados da RIOMAR são admitidos e regidos na forma da legislação trabalhista.

#### 4.1.2 Estrutura Organizacional

O capítulo IV do estatuto da RIOMAR trata da estrutura e funcionamento da instituição, onde são estabelecidos como órgãos da RIOMAR – o Conselho Curador e a Diretoria Executiva. Sendo o Conselho Curador o órgão máximo de deliberação superior, sua composição encontra-se explicitada no Art.10º. No art.11º e Art.17º, do mesmo capítulo, são estabelecidas as competências do Conselho Curador e do Diretor Presidente, respectivamente.

O estatuto remete a forma de fiscalização da RIOMAR para ser definida pelo Conselho Universitário da Universidade Federal de Rondônia – CONSUN.

Pelo estatuto, a administração da RIOMAR será feita por uma Diretoria Executiva que tem a composição apresentada na figura 3:

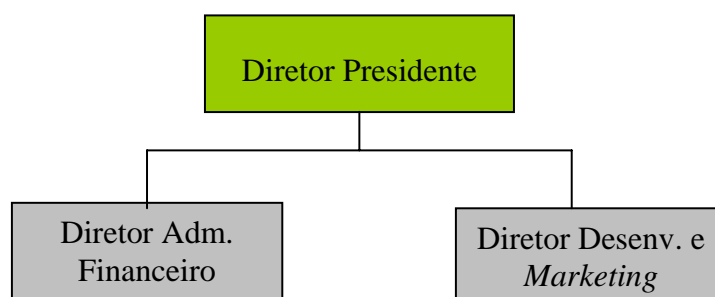


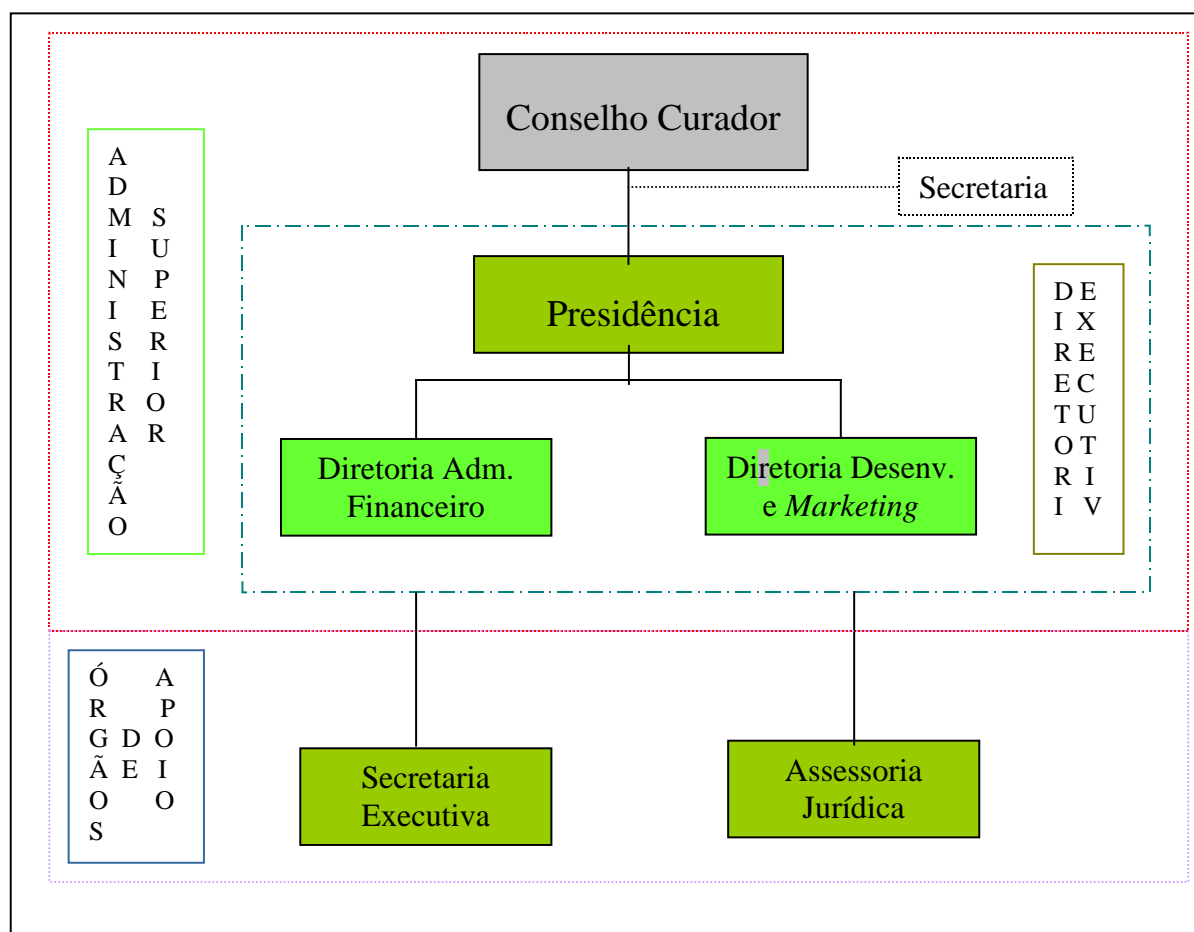
Figura 3. Estrutura da RIOMAR conforme estatuto.



A Diretoria Executiva é indicada pelo Reitor e aprovada pelo Conselho Curador, podendo os seus membros serem admitidos na forma da Legislação Trabalhista. A estrutura administrativa da Diretoria Executiva, conforme estatuto, deveria ser definida no Regimento Interno da RIOMAR.

Pelo regimento geral da RIOMAR, a estrutura administrativa está composta por Órgãos de Administração Superior e Órgãos de Apoio, inferindo-se a disposição gráfica, criou-se a Figura 4.

Figura 4. Estrutura da RIOMAR conforme Regimento Geral



O regimento geral, além de detalhar a competência da administração superior e órgãos de apoio, conforme figura 4, regulamenta os procedimentos básicos para as reuniões do Conselho Curador.

Dentre as atribuições de competência da administração superior da RIOMAR, destacam-se:

“Art. 6º - Compete ao Conselho Curador:

.....

III – formular a política e traçar diretrizes e normas técnicas gerais;

....

XI – exercer o Controle Interno, podendo proceder ao exame de livros, escrituração contábil e administrativa e demais providências que julgar necessária;

XII – aprovar a prestação de contas, remetendo-a ao Ministério Público, ao CONSUN e ao Ministério da Educação e do Desporto – MEC;

XII – aprovar e destituir a Diretoria Executiva por maioria simples;

....”

“Art. 15º - Ao Diretor Presidente, além das atribuições gerais estabelecidas no estatuto, compete:

....

IV – submeter ao Conselho Curador, para apreciação e parecer, a proposta orçamentaria e o Plano de Trabalho da RIOMAR;

V – admitir, empossar, nomear, promover, elogiar, transferir, remover, punir, dispensar, destituir, exonerar e demitir empregados;

VI – firmar convênios, acordos, contratos e protocolos com entidades públicas ou privadas ou com pessoas físicas;

VII – mandar providenciar e encaminhar às autoridades competentes relatório anual das atividades da RIOMAR;

....”

“Art. 17º - Ao Diretor Administrativo-Financeiro, compete:

I – planejar, coordenar, organizar, dirigir e controlar as atividades relativas à administração da RIOMAR, em consonância com o Diretor Presidente;

....

XIII – controlar e registrar contabilmente atos e fatos financeiros e patrimoniais;

....

XIX – conservar e manter guarda dos documentos contábeis e fiscais, conforme preceitua a lei;

.....”

“Art. 19º - Ao Diretor de Desenvolvimento e *Marketing*, compete:

I – planejar, coordenar, organizar, dirigir e controlar as atividades de planejamento, orçamento e organização, obedecendo à fixação de diretrizes da Administração Superior de acordo com a legislação em vigor;

II – promover ações para a melhoria da qualidade da metodologia utilizada no planejamento global e setorial da RIOMAR;

III – submeter ao Diretor Presidente as propostas de convênios, contratos e outros documentos ligados à sua área de competência;

IV – acompanhar a elaboração dos regimentos internos dos órgãos da RIOMAR, de forma a compatibilizá-los entre si;

V – coordenar a elaboração do orçamento da RIOMAR, acompanhando sua execução;

VI – coordenar, no âmbito de sua competência, a elaboração de projetos destinados à obtenção de financiamento, em consonância com outros órgãos da RIOMAR;

VII – propor estudos sobre estrutura e procedimentos administrativos;

VIII – prestar assistência técnica às demais unidades da RIOMAR nas áreas de planejamento organizacional, administrativo, institucional, marketing e programação orçamentária;

IX – avaliar e rever permanentemente, através de propostas, planos, programas e projetos, o processo de desenvolvimento da RIOMAR, oferecendo subsídios à definição de objetivos, à implantação da política de planejamento institucional e a fixação de diretrizes básicas;

X – desenvolver sistemática de acompanhamento, controle e avaliação dos Planos, Programas e Projetos em execução no âmbito da RIOMAR;

- XI – coletar, tratar, analisar e divulgar informações estatísticas de interesse da RIOMAR;
- XII – acompanhar e avaliar a execução dos Projetos da RIOMAR;
- XIII – elaborar o Relatório Anual das atividades da RIOMAR a partir dos relatórios dos outros órgãos;
- XIV – coordenar a realização dos cursos, seminários, simpósios, conferências, congressos, estudos, pesquisas, contratos de prestação de serviços, e de desenvolvimento científico e tecnológico de interesse da RIOMAR e de outras Instituições de Ensino Superior;
- XV – coordenar concursos públicos ou processos seletivos para órgãos e entidades em geral;
- XVI – zelar pelo cumprimento de convênios, acordos, protocolos, ajustes ou contratos assinados entre a RIOMAR e terceiros;
- XVII – desenvolver ações que visem à prestação de serviços especializados através de oficinas e laboratórios, de acordo com os seus respectivos regimentos;
- XVIII – executar outras atividades que lhe forem atribuídas pelo Diretor Presidente”.

Dentre as atribuições de competência do órgão de apoio, destacam-se:

“Art. 22 – À Secretaria Executiva, compete:

- I – organizar e coordenar os serviços administrativos e financeiros da RIOMAR;

II – coordenar e administrar todo o expediente da RIOMAR, em consonância com a Diretoria Executiva;

.....”.

“Art. 24 – Compete à Assessoria Jurídica:

I – proporcionar assessoramento de natureza jurídica à Diretoria Executiva;

II – manter atualizados os arquivos de legislação de interesse da RIOMAR, em especial a jurisprudência, decisões, acórdãos e pareceres jurídicos;

III – representar a RIOMAR em juízo, mediante outorga do Diretor Presidente;

....”.

Embora o regimento geral estabeleça, em seu Art. 33º, que a Diretoria Administrativo-Financeira apresente ao Conselho Curador a estrutura administrativa detalhada para que seja implantada paulatinamente, na pesquisa documental verificou-se que a RIOMAR não tem regimento interno, organograma, instrumentos normativos, fluxos de processos, indicadores de qualidade, etc, mas, apenas o estatuto e regimento geral, e um Plano de Carreiras, Cargos e Salários pronto, porém, não implantado.

Verifica-se, também, que a RIOMAR não conta com um corpo de gerentes ou líderes de projetos ou processo, o que redundará numa grande centralização das atividades nos diretores, principalmente no Diretor de Desenvolvimento e *Marketing*.

#### 4.1.3 – Corpo Diretivo e Funcional da RIOMAR

Todas as Diretorias Executivas da RIOMAR, no período de 1995 a 1998, foram indicadas pelo Reitor e eram professores do quadro da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Observa-se que oficialmente não foram encontrados registros da efetivação da Secretaria Executiva, sendo que a Assessoria Jurídica enquanto órgão de apoio à Diretoria Executiva, somente foi ocupada no segundo semestre de 1998.

Os Dados da composição do corpo diretivo da RIOMAR, no período de 1995 a 1998, estão demonstrados nos quadros a seguir.

Quadro 2 – Corpo Diretivo da RIOMAR nos anos de 1995 e 1996.

<b>Ano de 1995 e 1996</b>			
Função Na RIOMAR	Cargo na UNIR	Cursos de Graduação e Pós-Graduação	Departamento de lotação na UNIR
Diretor Presidente	Professor	Bel.Ciências Contábeis, Especialista Contab.: Análise e Controladoria	Ciências Contábeis
Diretor de Desenv. e <i>Marketing</i>	Professor	Licenciatura em Educação Física	Educação Física
Diretor Adm. Financeiro	Professor	Bel. Ciências Contábeis	Ciências Contábeis

Fonte: RIOMAR/DIPES-UNIR

Quadro 3 – Corpo Diretivo da RIOMAR no ano de 1997.

<b>Ano de 1997</b>			
Função na RIOMAR	Cargo na UNIR	Cursos de Graduação e Pós-Graduação	Departamento de lotação na UNIR
Diretor Presidente	Professor Analista de Sistema	Bacharel em Ciências Contábeis. Especialista Contab.: Análise e Controladoria Analista de Sistema	Ciências Contábeis CPD
Diretor de Desenv. e <i>Marketing</i>	Professor	Licenciatura em Educação Física. Especialização em Produtos e Serviços.	Educação Física
Diretor Adm. Financeiro	Professor Professora	Bacharel em Ciências Contábeis Bacharel em Ciências Contábeis	Ciências Contábeis Administração

Fonte: RIOMAR/DIPES-UNIR

Quadro 4 – Corpo Diretivo da RIOMAR no ano de 1998

<b>Ano de 1998</b>			
Função na RIOMAR	Cargo na UNIR	Cursos de Graduação e Pós-Graduação	Departamento de lotação na UNIR
Diretor Presidente	Analista de Sistemas Professor	Analista de Sistema Licenciatura em História Mestre Ciência Política	CPD História
Diretor de Desenv. e <i>Marketing</i>	Revisor de Texto Professor	Lic. Letras. Mestre Com. Social Lic. em História Mestre História	Gabinete da Reitoria História
Diretor Adm. Financeiro	Professora Professora Professor	Bel. Ciências Contábeis Bel. Adm. Mestre Administração de Recursos Humanos Bel. Ciências Contábeis.	Administração Administração Quadro Inativo



	Aposentado	Especialista em Contab.: Análise e Controladoria	
--	------------	---	--

Fonte: RIOMAR/DIPES-UNIR

A RIOMAR, nos anos de 1995 e 1996, manteve a mesma Diretoria Executiva, enquanto que, no ano de 1997, teve mudança na Presidência, Diretoria Administrativo-Financeira e ficou com a Diretoria de Desenvolvimento e *Marketing* vaga, nos três últimos meses do ano.

Em março de 1998, a Diretoria de Desenvolvimento e *Marketing* foi ocupada, sendo substituída a Diretoria Administrativo-Financeira, e, em outubro do mesmo ano, teve mudada toda a sua Diretoria Executiva.

O corpo funcional da RIOMAR, no período de 1995 a 1998, teve a configuração apresentada nas tabelas e gráficos a seguir:

Tabela 1- Pessoal Admitido por Nível e Diretoria 1995/1998

Ano	Nível do Cargo			Diretoria		
	Básico	Médio	Superior	Presidência	Dir.Desenv. Marketing	Dir.Adm. Fin.
1995	-	1	-	1	-	-
1996	7	6	1	2	5	7
1997	6	32	1	1	28	10
1998	-	7	-	1	4	2

Fonte: RIOMAR

Gráfico 1. Pessoal Admitido por nível

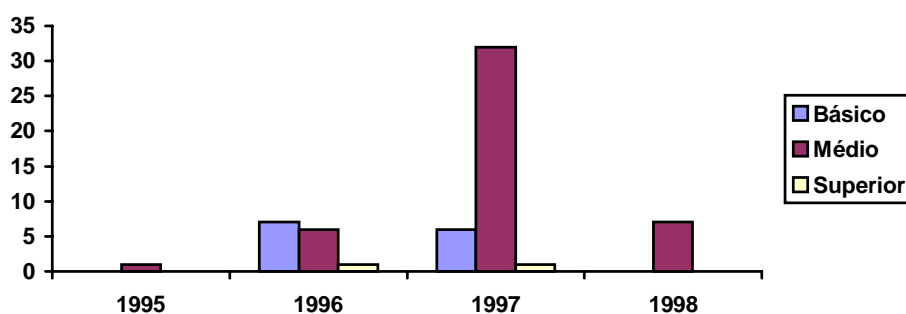


Gráfico 2 – Pessoal Admitido por Diretoria

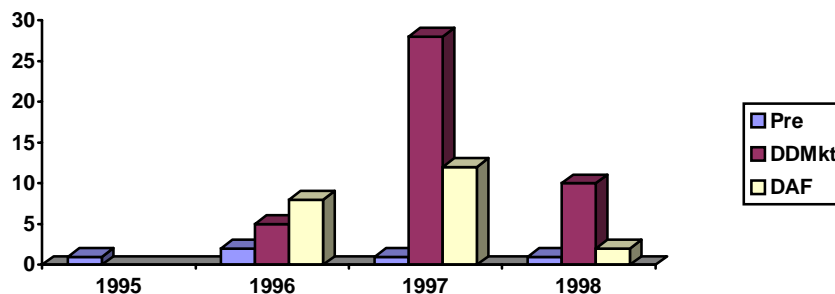


Tabela 2 – Pessoal Demitido por Nível e Diretoria 1995/1998

Ano	Nível do Cargo			Diretoria		
	Básico	Médio	Superior	Presidência	Dir.Desenv. Marketing	Dir.Adm. Fin.
1995	-	-	-	-	-	-
1996	3	4	-	-	2	5
1997	4	29	1	1	24	9
1998	1	8	1	1	7	2

Fonte: RIOMAR

Gráfico 3. Pessoal Demitido por Nível

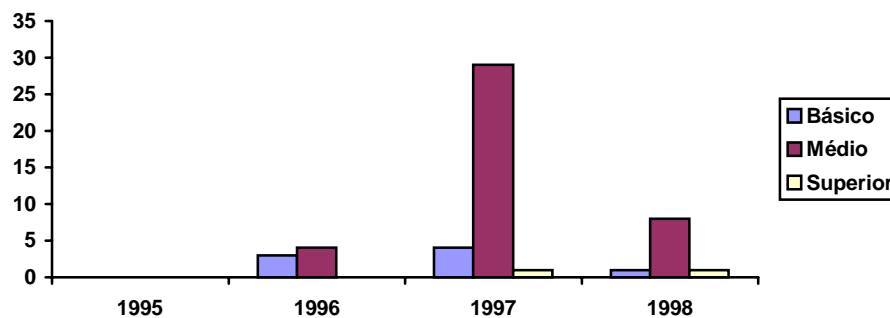
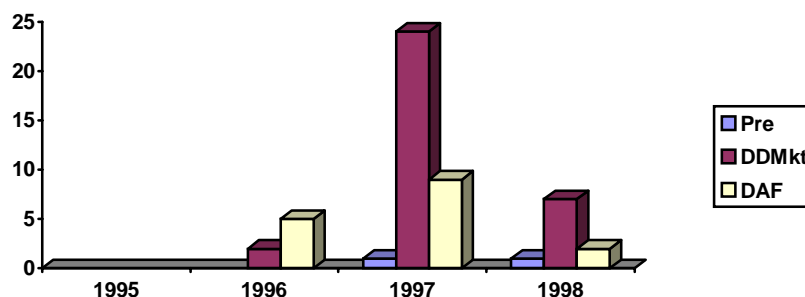


Gráfico 4. Pessoal Demitido por Diretoria



Os projetos são elaborados, coordenados e executados por professores e/ou técnicos da UNIR, e os quantitativos não foram considerados nos gráficos acima.

#### 4.2 Caracterização do Setor Produtivo do Estado de Rondônia

Rondônia é um dos sete estados que compõem a região norte do Brasil. Com uma área de 238.512,8 Km<sup>2</sup>, ocupa 6,19% da região norte e 2,8% do país.

O comportamento econômico regional histórico esteve estreitamente vinculado à produção da borracha em seus diversos ciclos, até o fim da 2ª Grande Guerra. A partir daí a região passou por um longo período de estagnação e relativo isolamento econômico.

Em meados da década de 70, através de ações do governo federal – “integrar para não entregar” – que implementou a ocupação das fronteiras agrícolas e a exploração de recursos naturais, com conseqüente indução de presença humana, houve uma passagem de nível e uma sensível reação econômica e política na região.

Intensificou-se, a partir daí, um processo de ocupação pelo incremento do crescimento econômico e populacional, pela diversificação da estrutura produtiva e pela maior inserção à economia nacional.

Para se ter uma idéia destas transformações, entre 1950 e 1996, enquanto a economia nacional crescia a taxas médias de 2,4% ao ano, Rondônia foi superior a 7% ao ano (Perfil/FIERO 1997).

Aportaram em meados da década de 70, em Rondônia, cerca de 285.000 imigrantes, onde a população nativa era de cerca de 116.620 habitantes. Já em 1996, a população ultrapassava 1.200.000 habitantes (Perfil/FIERO 1997).

Este processo migratório não ocorreu de regiões tradicionais do nordeste, mas sim, de um novo elemento vindo do sul. Em números relativos, os estados que mais contribuíram foram: Paraná 39%, Mato-Grosso 17,5%, Mato Grosso do Sul 9,8% e São Paulo com 6,8%.

Dados disponibilizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA permitem que se tenha uma avaliação da composição do produto gerado em Rondônia por atividade econômica, resultado de um trabalho integrado de aferição do valor do Produto Interno Bruto – PIB, segundo um procedimento metodológico uniforme, de modo que, de forma consistente, se possam realizar comparações com outros setores dentro da economia estadual.

Os dados utilizados neste estudo abrangem estimativas para o Produto Interno Bruto da agricultura, indústria, serviços e total, relativos a Rondônia, para os anos de 1990 a 1996.

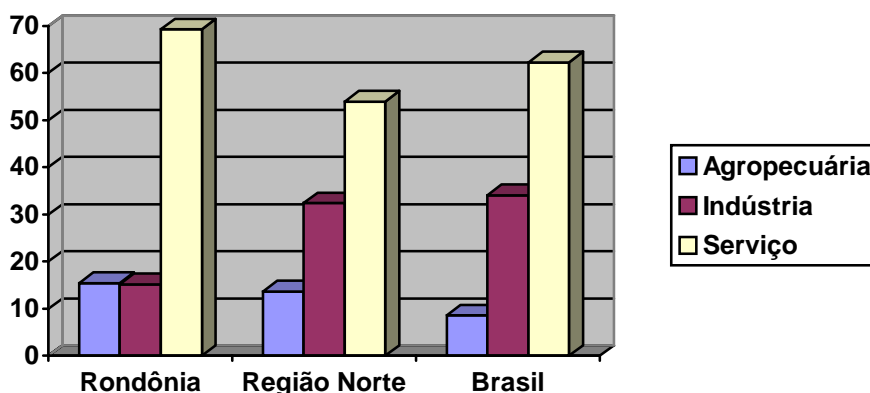
Em 1996, o valor do PIB estadual era de R\$ 5.200.000,00 mais de dois-terços dos quais gerados pelo setor de serviços. Em relação a região norte e ao país, o PIB apresentou a seguinte configuração:

Tabela 3 – Relação Percentual do PIB 1996

Atividade	Rondônia	Região Norte	Brasil
Agropecuária	15,5	13,7	8,6
Indústria	15,2	32,4	34,1
Serviço	69,3	54,0	62,3

Fonte: Perfil/FIERO. 1996

Gráfico 5 – Relação Percentual do PIB



Dois aspectos chamam atenção: a reduzida participação do setor industrial na economia do Estado, inclusive abaixo do valor do produto da agropecuária, em oposição ao peso muito acentuado de serviços.

Observa-se que, na região norte o peso do setor industrial é de 32,4%, mais do que o dobro da situação encontrada em Rondônia. Essa estrutura é muito semelhante a do PIB nacional.

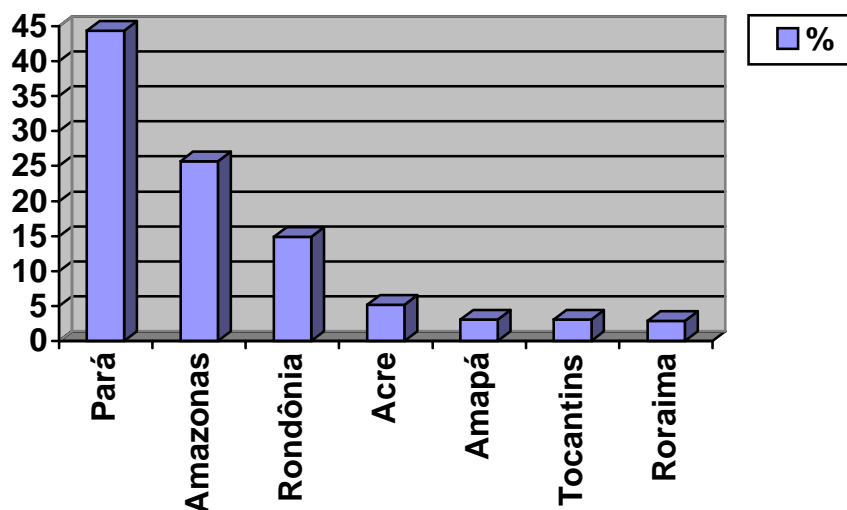
Considerando os valores do PIB por unidade da Federação, que compõem a região norte, Rondônia aparece na terceira melhor colocação:

Tabela 4 – PIB da Região Norte 1996

Estado da Região Norte	%
Pará	44,3
Amazonas	25,7
Rondônia	14,9
Acre	5,2
Amapá	3,1
Tocantins	3,1
Roraima	2,9

Fonte: Perfil/FIERO.1996

Gráfico 6 – PIB da Região Norte



A posição realçada de Rondônia no *Ranking* regional, quando se considera o valor total do PIB, se reproduz na formação do PIB setorial, Rondônia é o terceiro estado em importância na composição do PIB regional na Indústria e em Serviços, e é o segundo estado em Agropecuária.

Como resultante das dinâmicas econômicas e populacional, o PIB “per capita” anual de Rondônia em 1996 era de cerca de R\$ 4.157,00, superior ao da Região Norte para esse mesmo ano, registrado em R\$ 3.078,00, e bem próximo do PIB “per capita” nacional, de R\$ 4.185,00. (IPEA, 1998 Apud PLANAFLORO. 1998).

#### 4.2.1 Indústria

A carência de registros históricos acerca da atividade industrial em Rondônia é um fato que não permite definir, com precisão, um marco que caracterize o início da industrialização.

A partir da análise da evolução econômica do Estado, mais precisamente de seus sucessivos ciclos econômicos, percebe-se a presença de algumas poucas atividades ligadas à extração de madeira, borracha, castanha e, mais recentemente, cassiterita.

Todavia estas últimas atividades são desenvolvidas mais em nível do extrativismo do que de industrialização propriamente dita.

Historicamente, o processo de formação do parque industrial rondoniense esteve sempre atrelado à exploração das matérias-primas vegetais

e minerais, passando, gradativamente, a contar com maior intensidade na segunda metade da década de 80.

Ainda na década de 80, o que se observou foi o crescimento do número de empresas dos segmentos madeireiro, mineral, construção civil e alimentos.

Com exceção do segmento mineral, os demais, até os dias atuais, se incluem entre os mais significativos, principalmente pelo número de estabelecimento que congregam.

Em 1989, esses quatro segmentos representavam juntos 79,7% do total de indústria do Estado. Atualmente, os dados obtidos indicam que estes mesmos segmentos correspondem a 58,71% do total de indústrias (Cadastro Industrial SEBRAE/FIERO, 1998).

Esta redução de 24 pontos percentuais deve-se principalmente à desativação de significativo número de empresas do setor madeireiro.

Considerando o crescente aumento no número de indústria do ramo alimentício, no mesmo período, em 1989 Rondônia contava com 455 estabelecimentos, e em 1997 alcançou um total de 937 indústrias – registrando-se um crescimento de 105,93%. Ver tabela 5 a seguir. (Cadastro Industrial SEBRAE/FIERO, 1998).

Tabela 5 - Evolução das Indústrias em Rondônia 1987/1997

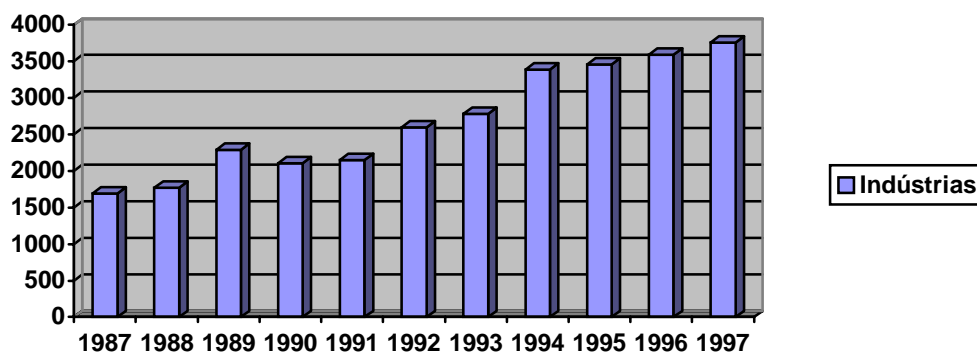
Ano	Quantidade
1987	1689
1988	1775
1989	2293
1990	2107
1991	2149
1992	2595
1993	2783
1994	3391
1995	3457



1996	3592
1997	3754

Fontes: SICT/SEFAZ/FIERO

Gráfico 7 – Crescimento de Indústrias em Rondônia



A composição dos setores industriais estabelecidos em Rondônia com este crescimento, resultou dos segmentos alimentício, madeireiro, moveleiro, de produtos metálicos, confecções e minerais não metálicos, que congregam mais de 100 indústrias, representando 78,3% do total da atividade industrial do Estado. A participação desses setores está representada a seguir:

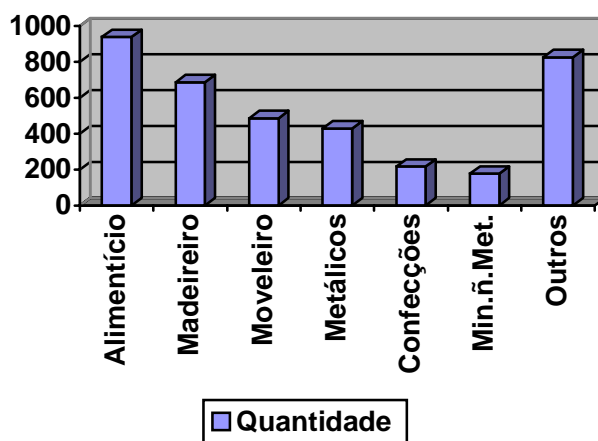
Tabela 6 - Distribuição das Indústrias por Segmentos 1996

Segmentos	Quantidade
Alimentício	937
Madeireiro	685
Moveleiro	486
Metálicos	428
Confecções	216
Minerais não Metálicos	177

Outros	825
--------	-----

Fontes: FIERO/SEBRAE

Gráfico 8 – Indústrias por segmentos em 1996



O crescimento e a diversificação da empresa industrial ocorridos em Rondônia sofreram, no período de 1989 a 1997, uma queda no número de indústrias onde o segmento madeireiro foi reduzido a 67,2% do seu contingente.

Atualmente, além dos entraves relacionados à política econômica governamental e à escassez de investimentos, nenhum segmento industrial está sendo beneficiado com a melhoria do desempenho gerencial e da qualificação tecnológica necessária à sobrevivência e afirmação no sistema econômico globalizado.

Para preservar essa conquista de desenvolvimento industrial no Estado e garantir a sustentabilidade e a melhoria de desempenho dos segmentos industriais instalados, necessária se faz a adoção de um mecanismo

de aproximação entre os setores técnicos e empresariais, visando ao repasse e aplicação adequada dos conhecimentos que viabilizem essa aspiração.

A pesquisa da FIERO/SEBRAE foi abrangente envolvendo todo o Estado e todos os estabelecimentos industriais, inclusive as empresas informais, independentemente do porte, ramo de atividade ou localização. Deste universo, 71,41% é composto por indústrias formais. Ressaltando-se que em 1994 este percentual era de 81,8%.

Do total de 3.754 estabelecimentos pesquisados, constatou-se que 1.073 são informais, ou seja, não estão inscritos na Receita Federal e não têm CGC.

Houve uma preocupação de somente se cadastrar as empresas informais que tivessem “jeito” de indústria, com maquinário, empregos, produção e instalação mínimos. Do total de empresas pesquisadas, 20,85% encontram-se no município de Porto Velho; 10,89%, em Jiparaná; 9,98%, em Ariquemes; 6,02%, em Jarú; 5,99%, em Vilhena; 5,24%, em Rolim de Moura; 4,84%, em Cacoal; 4,28%, em Pimenta Bueno e 3,94%, em Ouro Preto do Oeste.

#### 4.2.2 Federação das Indústrias de Rondônia - FIERO

Como órgão institucional do setor industrial foi criada, em 17.02.87, a Federação das Indústrias do Estado de Rondônia - FIERO que é vinculada á Confederação Nacional da Indústria - CNI e se constitui no órgão maior de representação Sindical Patronal da Indústria em Rondônia.

Localiza-se na Av. Rui Barbosa, 1112, Bairro Arigolândia, Porto Velho, no prédio denominado Casa da Indústria, onde também funcionam a Diretoria Regional do SENAI, o Departamento Regional do SESI e o Instituto Euvaldo Lodi – IEL.

Congregando, atualmente 20 sindicatos dos mais diversos segmentos industriais, a FIERO tem na representação da categoria dos industriais, perante os órgãos públicos ou privados, o foco de suas funções, a defesa dos interesses e o atendimento das necessidades da classe.

Apesar de contar com apenas doze anos de existência, a FIERO já se consolidou como entidade representativa do setor industrial rondoniense. Tem marcado sua presença no cenário sócio-econômico e político regional, seja pelo contato direto e permanente com os industriais através de assessoria, cursos e demais eventos; seja pelos canais de diálogos mantidos, principalmente, junto aos Poderes Executivos e Legislativos de Rondônia.

O sistema é composto pela FIERO e pelos órgãos diretamente a ela vinculados, como o SENAI, o SESI, e o IEL, que juntos formam uma dinâmica e diversificada estrutura de apoio ao empresariado industrial de Rondônia.

#### 4.2.3 Serviços e Comércio

Na tabela a seguir, extraída do documento da TECNOSOLO elaborado para o PLANAFLORO, em 1998, pode ser observado o número de unidades de comércio e de serviços, para os anos de 1985 e 1993, únicas

informações disponíveis. Nessa avaliação, serviços são considerados em seu sentido restrito.

Tabela 7 – Unidades Comerciais e de Serviços de Rondônia  
1985 e 1993

Atividade	1985	1993
Comércio	4.512	15.758
Serviços	3.184	3.184
Total	7.696	20.992

Fonte: IBGE – Censos Econômicos de 1985 e FIERO – Cadastro Ind. 1993.

São muito precárias as informações sobre comércio e serviços.

Apropriou-se o número de unidades para essas atividades do Cadastro Industrial da FIERO, onde essa informação se encontra na abertura do documento, numa tabela resumo e por município.

Os dados dos Censos Econômicos permitem que se avalie a estrutura interna de cada atividade, embora estejam bastantes defasados.

Pelos dados de 1985, a atividade de serviços era representada, em número de unidades, em primeiro lugar, pelas atividades de alojamento e alimentação, com 53% do número total de unidades, seguida dos serviços de reparação, manutenção e instalação, com 27% e pelos serviços auxiliares diversos, com 10%.

Sob a ótica do número de pessoas ocupadas, essa seqüência se mantém com cada um desses tipos de serviços, absorvendo, respectivamente, 47%, 23% e 20% do total de 12.152 pessoas ocupadas.

Em comércio, o número de pessoas ocupadas, nesse ano, era de 20.006 pessoas.

O setor comercial da economia de Rondônia apresenta, no período de 86-90, uma taxa média também muito significativa (11,5%), principalmente quando se considera que, no Brasil, segundo dados da federação do comércio, apesar do pico de novas empresas geradas pelo Plano Cruzado em 1986, o número de estabelecimentos comerciais é apenas ligeiramente superior aos níveis do início da década.

Uma análise dos indicadores econômicos das atividades comerciais de Rondônia evidencia que qualquer que fosse a evolução do PIB nacional e seus efeitos sobre a economia estadual, o setor comercial de Rondônia continuou em curva ascendente e, sem dúvida, teve influência sobre esse quadro o excepcional volume de comércio proporcionado pelos garimpos de ouro e da cassiterita, além de a posição geográfica do estado favorecer o desempenho da função de entreposto de mercadorias.

Por outro lado, proliferam-se no setor comercial da economia rondoniense os micro estabelecimentos.

O contexto é propício para a possibilidade de, em condições recessivas, um estabelecimento de porte médio ser substituído em suas funções por um grupo de micro-estabelecimentos.

Além disso a fortíssima migração com a criação de novos núcleos urbanos abre vasto leque de atividades para o setor terciário da economia.

As tabelas seguintes possibilitam visualizar essa situação com a predominância do comércio varejista operado por micro-empresendimentos:

Tabela 8- Distribuição dos estabelecimentos comerciais em Rondônia  
por tipo 1986/1990

TIPO	1986	1987	1988	1989	1990	%
VAREJISTA	5.198	7.970	10.387	12.825	13.162	35,2
ATACADISTA	911	1.227	1.495	2.151	2.151	23,5
TOTAL	6.109	9.197	11.882	14.888	15.313	29,8

Fonte: SEPLAN/CEPRORD/SEFAZ-RO

Tabela 9 - Distribuição das empresas comerciais em Rondônia segundo o  
número de empregados 1989

Empregados	Empresas	%
Até 05	9.573	64,3
06-10	2.754	18,5
10-20	1.861	12,5
Acima de 20	700	4,7
Total	14.888	100,0

Fonte: SEPLAN/CEPROD/SEFAZ-RO

O comércio varejista de Rondônia experimentou, no quinquênio 86/90, a impressionante taxa média de crescimento de 35,2%, crescendo, em número de estabelecimentos, de 5.198 para 13.162.

Esse crescimento não alterou significativamente a polarização básica da economia do Estado. Assim, Porto Velho que detinha, em 1986, 39,7% dos estabelecimentos continua, em 1989, tendo 39,2%.

Comportamento semelhante tem Ji-Paraná que de 11,8% decresceu para 10,2%, e

decréscimos parecidos ocorrem em Ariquemes, Cacoal e Vilhena – seis centros que juntos respondem por 68% dos estabelecimentos do Estado e determinam sua vida comercial.

No comércio varejista, é disparada a liderança do ramo de alimentação, que detém 29,2% do total de estabelecimentos, seguido pelo de confecções (17,2%), bebidas alcoólicas – bares (11,8%), produtos farmacêuticos e afins (5,8%), peças e acessórios para veículos (4,6%) e material de construção (4%).

Em média, cerca de 2.600 firmas novas estão nascendo anualmente, enquanto apenas 196 são extintas.

O Comércio Atacadista teve um crescimento significativo, ultrapassando em dobro o número de estabelecimento entre 1986/90, (de 911 para 2.151 estabelecimentos), o que representou uma média anual de crescimento na ordem de 23,5% , num processo de nascimento de cerca de 330 novas firmas por ano, enquanto não passava de 20 o número de empresas extintas.

O processo descrito conduz a uma maior concentração dos estabelecimentos em Porto Velho que, de 25,5%, em 1986, passa a contar com 32,4%.

Em Ji-Paraná, o acréscimo no mesmo período foi menor (de 10,6% para 12,4%).

Rolim de Moura que contava com 7,6% permaneceu com sua posição praticamente inalterada em 7,5%, enquanto que Ariquemes sofre muito pequena queda de 8% para 7%, embora siga mantendo o quarto lugar em numero de estabelecimentos.



Cacoal melhora ligeiramente sua participação de 5,5% para 6,3%, e Vilhena cai de 7,6% para 6,2%.

O crescimento do setor de serviços em Rondônia, no período de 1986/90, foi extraordinário, apresentando uma taxa média de 85,2%, o que equivale a quase dobrar, anualmente, o número de estabelecimentos.

Efetivamente têm sido constituídas, em média a cada ano, 1.320 firmas novas, número muito próximo do total de firmas que existiam em 1986.

Apesar desse notável dinamismo, não houve mudança significativa na popularidade estrutural da economia do Estado, pois Porto Velho passa a responder por 57% do total de estabelecimentos de serviços, quando, em 1986 já respondia por 58%.

A distribuição tampouco sofre grande transformação nos demais centros que, em conjunto, respondem por cerca de 22% dos estabelecimentos. Ji-paraná (8,6%), Vilhena (7,1%), Ariquemes (6,7%) e Cacoal (4,8%) também não apresentam alterações significativas, o que significa dizer que estas cinco cidades concentram juntas 8,4% dos estabelecimentos prestadores de serviços da economia estadual.

É importante notar que o crescimento do setor de serviços é liderado pelo ramo de alimentação (29%), seguido de transportes (8,2%) e representações (5%).

Os estabelecimentos financeiros estão muito concentrados em Porto Velho (32% em 1989), com uma taxa de crescimento de apenas 1% ao ano no período.

A tabela seguinte apresenta o crescimento das unidades de prestação de serviços e estabelecimentos financeiros em Rondônia no período de 86 –90.

Tabela 10 - Estabelecimentos Financeiros e Empresas de Prestação de Serviços 1986/1990

TIPO	1986	1987	1988	1989	1990	%
Prest.Serviços	1.345	1.586	2.042	2.833	5.733	85,2
Estabel. Financ.	123	136	126	142	129	1

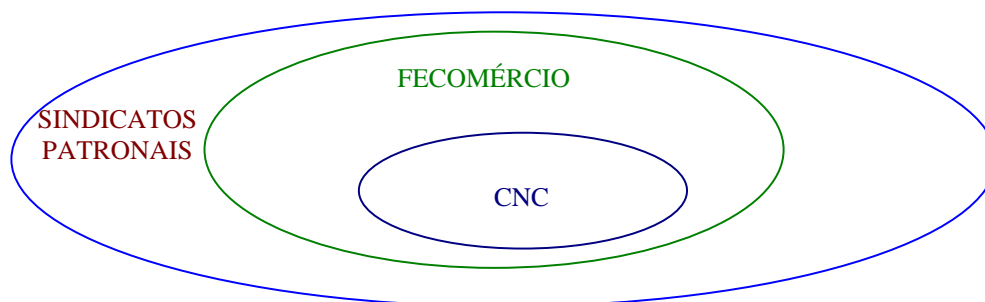
Fonte: CEPRORD/JUCER/SEFAZ

#### 4.2.4 Federação do Comércio de Rondônia – FECOMÉRCIO

O Sistema Confederativo do Comércio, segundo a constituição, é organizado em função dos princípios da liberdade, unicidade e organização confederativa.

A nível nacional a Confederação Nacional do Comércio – CNC - congrega as Federações do Comércio, uma para cada Estado, que congregam sindicatos de cada categoria. Considerando a FECOMÉRCIO/RO e seus sindicatos patronais filiados, temos a seguir, esquematicamente, na figura 5, a hierarquia brasileira de representação sindical:

Figura: 5 - Representação Esquemática da Hierarquia da CNC



O sistema FECOMÉRCIO também é composto por órgãos diretamente a ele vinculados, como SEBRAE, SESC e SENAC, formando uma formidável estrutura de suporte ao empresariado comercial do Estado.

A FECOMÉRCIO congrega 10 sindicatos de vários segmentos do comércio. A representação da categoria junto aos órgãos públicos e privados é a sua principal função, para atendimento das necessidades da classe.

Após doze anos de criação, a FECOMÉRCIO está consolidada como instituição representativa do setor comercial rondoniense.

#### 4.3 Análise dos Dados Secundários

Os dados aqui analisados foram objeto de pesquisa documental e banco de dados das instituições envolvidas. Inicialmente apresenta-se uma análise dos dados obtidos em relação às perguntas de pesquisa que este trabalho se propôs responder, relacionadas aos dados secundários.

##### 4.3.1– Forma Jurídica e Organizacional da RIOMAR

Pode-se deprender pela análise dos dados levantados em nível bibliográfico e documental que a forma jurídica sob a qual a RIOMAR foi constituída é a mais adequada para atender os seus objetivos e cumprimento de sua finalidade.

No entanto, organizacionalmente, a RIOMAR encontra-se bastante fragilizada, podendo-se dizer que além do estatuto e regimento geral, a RIOMAR não dispõe de qualquer outro instrumento organizacional.

#### 4.3.2 – Ações Implementadas pela RIOMAR

Foram implementadas 195 macro ações, uma vez que se desdobravam em outras atividades e estavam respaldadas por instrumentos formais de convênios ou contratos, entre os anos de 1995 a 1998, conforme demonstra-se no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Ações implementadas pela RIOMAR 1995/1998

Item	Ações	1995	1996	1997	1998	Total
01	Assinatura de Protocolos de Intenções	7	-	1	1	9
02	Elaboração de Projetos	7	-	6	3	16
03	Prestação de Serviços/Cursos	7	10	9	5	31
04	Realização Vestibular Interior	3	2	2	2	9
05	Prestação de Serviços Diversos	4	6	3	4	17
06	Aprovação e Gerenciamento Internet	2	1	1	1	4
07	Proposta de Serviços/Cursos	3	-	6	2	11
08	Aquisição Equipamentos Informática	1	1	1	1	4
09	Execução Projeto SETAS	-	48	-	-	48
10	Pós-Graduação Lato Sensu / UNIR	-	5	16	11	32
11	Pós-Graduação Stricto Senso/UNIR	-	1	2	1	4
12	Apoio Administrativo a UNIR	-	-	4	3	7
13	Realização de Pesquisa	-	1	2	1	4

14	Acompanhamento e Avaliação dos Cursos SETAS	-	1	-	-	1
	Total					195

Pela análise documental e levantamento efetuado, conforme quadro demonstrativo acima, apesar de todo esforço despendido pela RIOMAR, não se pode vislumbrar, pelos dados apresentados, nenhum tipo de relação entre a RIOMAR e o Setor Produtivo, representado pelas Federações. No entanto, nas entrevistas verifica-se que o tipo de relação existente é a informal e social.

#### 4.3.3 - Planejamento da RIOMAR versus Resultados Alcançados

##### a) Planejamento da RIOMAR

Conforme resultados da entrevista com os dirigentes da RIOMAR foi detectado não haver prática de planejamento estratégico nem de curto, médio ou longo prazo. No entanto, na pesquisa documental localizou-se os resumos do Plano Anual de Trabalho dos anos de 1996 e 1997 cujos objetivos são iguais, conforme especificado a seguir, não sendo possível destacar planejamento de ações e metas nestes planos:

Plano Anual de Trabalho 1996/1997 Objetivos
“1 – Consolidar a capacidade de gerenciamento de grandes projetos na área de treinamento, em todo o Estado,

envolvendo prioritariamente os professores e técnicos da UNIR;

2 – Possibilitar treinamento de alto nível a todas as empresas e órgãos públicos, através de projetos específicos;

3 – Incrementar a pesquisa;

4 – Elaborar e Implantar os cursos de pós-graduação no Estado em nível de Especialização, Mestrado e Doutorado;

5 – Preparar-se para contratar o Vestibular 1996/1997, que culminará com a edição do vestibular 1999 e seguintes”

#### b) Resultados Alcançados

A partir dos dados levantados e apresentados no sub-item anterior – Ações Implementadas, pode-se considerar que pelos resultados alcançados, a RIOMAR, no período estudado, teve o seguinte desempenho:

- Com relação ao primeiro objetivo “Consolidar a capacidade de gerenciamento de grandes projetos ...”, pode-se verificar que houve uma evolução do ano de 1995 para o ano de 1996, ocorrendo uma ligeira queda em 97, e uma sensível redução em 1998. Isto nos leva a inferir que esse objetivo encontra-se comprometido.
- Em relação ao segundo objetivo “Possibilitar treinamento de alto nível a todas as Empresas e Órgãos Públicos ...”, no decorrer da pesquisa não foi possível identificar nenhuma ação que corroborasse para o atingimento deste objetivo.

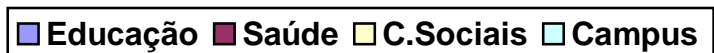
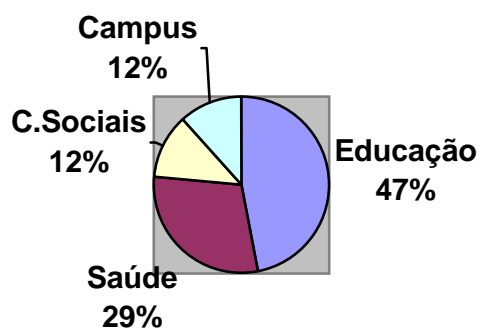
- Já em relação ao terceiro objetivo “Incrementar a pesquisa”, verificou-se, no período estudado, uma acanhada atuação, com somente dois eventos de pesquisa e sem grande relevância acadêmica. No entanto, observaram-se três ações de apoio administrativo voltadas para a elaboração de projetos de pesquisas de grande interesse acadêmico.
- Quanto ao objetivo “Elaborar e implantar cursos de pós-graduação no Estado ...”, pode-se observar que, a partir de 1996, houve uma efetiva realização de cursos de especialização. Os cursos “Lato Sensu” tiveram a distribuição por Núcleo e Campus do Interior, constante da tabela 4.

Tabela 11 - Quantitativo de Cursos por Núcleo/Campus  
1995/1998

Núcleo/Campus	Nº de Cursos
Núcleo de Educação	16
Núcleo de Saúde	10
Núcleo de Ciências Sociais	04
Campus de Cacoal	01
Campus de Vilhena	01
Campus de Guajará Mirim	01
Campus de Rolim de Moura	01

Fonte: SPG/DIPEX-UNIR

Gráfico 9 – Percentual de Cursos por Núcleo/Campus



Ainda com relação à especialização, a participação de docentes por titulação em cursos e disciplinas está assim distribuída:

Tabela 12 - Participação de Docentes na Especialização

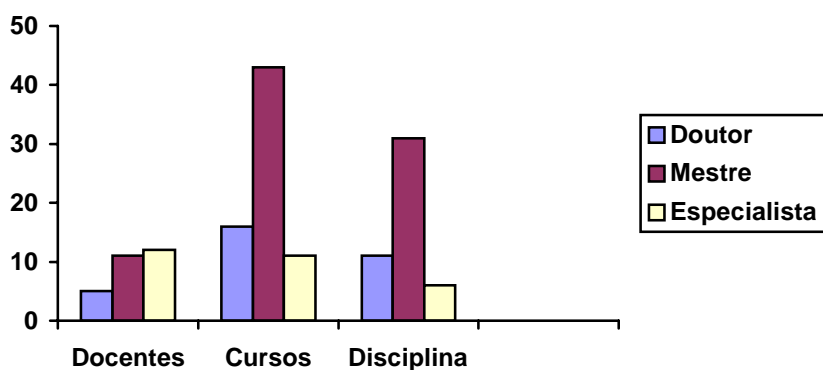
1995/1998

Titulação	Professores	Cursos	Disciplinas
Doutor	5	16	11
Mestre	11	43	31
Especialista	12	11	6

Fonte: SPG/DIPEX-UNIR



Gráfico 10 - Participação de Docentes



Os eventos “Stricto Sensu” - Mestrado - limitaram-se a 4 eventos, sendo 2 no ano de 1997, não se registrando nenhum em nível de Doutorado.

Com relação à qualidade dos cursos de pós-graduação – “Lato Sensu”, a Diretoria de Fomento à Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão - DIPEX/UNIR, apresentou, em 1999 um estudo do nível de satisfação dos participantes dos cursos de especialização, numa amostragem de 10 cursantes por curso, em 9 cursos, cujo resultado apresenta-se no quadro a seguir:

Quadro 6 – Nível de Satisfação dos Alunos do Curso de Especialização

“a) 80% (71 pessoas) consideraram que os professores demonstraram “desempenho fraco” para as exigências de uma graduação.
b) 75% (66 pessoas) consideraram que os cursos foram “sofríveis”, por ser uma primeira experiência.
c) 73% (64 pessoas) consideraram que o preço cobrado não valeu o curso.
d) 90% (80 pessoas) informaram não ter mais motivação em participar de outro curso de pós-graduação ofertado pela RIOMAR.

Fonte: DIPEX/UNIR

- Em relação do último objetivo “Preparar-se para contratar o vestibular ...”, na pesquisa documental não ficou clara a contratação de vestibular para a UNIR como um todo e sim a realização de nove ações de pequenos vestibulares no interior do Estado. Também, pode-se perceber a preparação do vestibular para a edição no ano de 1999.

As demais ações implementadas revestem-se em resultados acessórios aos objetivos previstos, contribuindo de forma indireta para avaliação da performance da RIOMAR.

#### 4.3.4 - Formas de Relação da RIOMAR com o Setor Produtivo

Na pesquisa documental observou-se não haver nenhuma forma de colaboração estabelecida entre a RIOMAR e o setor produtivo, representado pela FIERO E FECOMÉRCIO.

#### 4.4 Análise dos Dados Primários

Para se obter consistência no alcance dos objetivos deste estudo, e proporcionar a apresentação de conclusões bem fundamentadas, procedeu-se à coleta de dados primários na forma de entrevistas estruturadas, constantes dos anexos 1 e 2.

Os roteiros das entrevistas aos dirigentes da RIOMAR e aos Dirigentes da Federações foram estruturados visando a responder as perguntas desta pesquisa, sendo estabelecida a seguinte correspondência entre as questões dos roteiros e as perguntas da pesquisa:

Quadro 7 – Equivalência dos Roteiros das Entrevistas

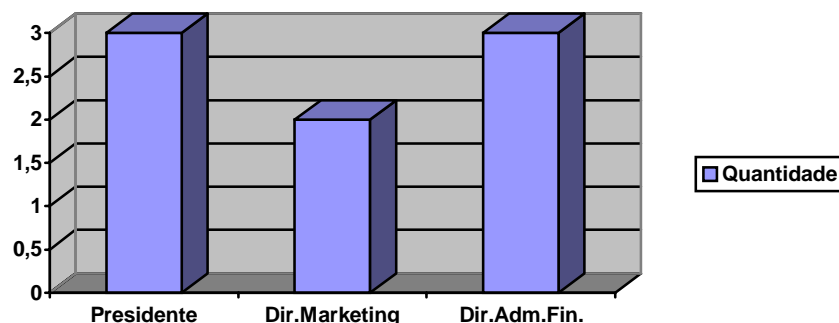
Perguntas da Pesquisa	Questões RIOMAR	Questões Federações
1	4 a 10	8 e 9
2	11	6, 10, 15
3	12	-
4	13 a 17	12,13,14 e 16
5	20	5, 7, 11, 18,19 e 20
6	18, 19, 21, 22 e 23	17

#### 4.4.1 Dirigentes RIOMAR

Para se obter a percepção dos dirigentes da RIOMAR quanto à relação estabelecida com o Setor Produtivo Rondoniense, foram entrevistados 8 dos 10 dirigentes da RIOMAR, no período compreendido pela pesquisa, todos ocupantes de cargos de direção demonstrados no gráfico 9.

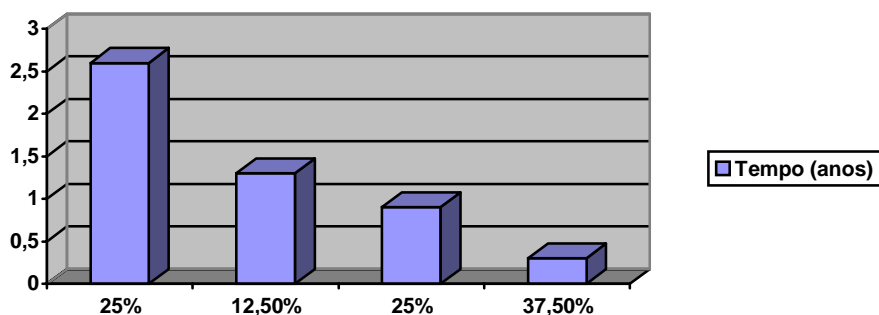
Do total das entrevistas, 75% foram efetivadas de forma direta, com registro das respostas pela pesquisadora, e os 25% restantes, através da internet, em função de as pessoas encontrarem-se em outros países ou regiões, com envio de *e-mail* e roteiro anexado, obtendo-se a resposta pelo mesmo meio.

Gráfico 11: Entrevistados da RIOMAR por Cargo



Os cargos ocupados pelos dirigentes entrevistados eram de presidentes, diretores de desenvolvimento e marketing, e administrativo-financeiro. A RIOMAR não contava, no período analisado, com um corpo gerencial.

Gráfico 12: Entrevistados por Tempo no Cargo



Dos dirigentes entrevistados, 25% permaneceram no cargo por 2 anos e 6 meses; 12,5%, por 1 ano e 3 meses; 25%, por 9 meses; e 37,5%, por 3 meses. 100% dos entrevistados foram indicados pelo Reitor.

Quando indagados sobre os objetivos da RIOMAR, 87,5% dos dirigentes entrevistados responderam que é o de apoiar e propiciar os meios necessários à UNIR nas suas ações de ensino, pesquisa e extensão, enquanto que 12,5% disseram que o objetivo é oferecer cursos de pós-graduação, a fim de melhorar o nível de conhecimentos, tanto de docentes, como discentes. Para 100% dos respondentes, a RIOMAR tem alcançado os objetivos estabelecidos na sua criação.

Considerando que a finalidade principal da RIOMAR é subsidiar a UNIR com recursos para sua manutenção, 87,5% dos dirigentes entrevistados disseram que ela está sendo cumprida. Porém, 12,5% disseram: “Em parte”, pois, “os problemas políticos da UNIR muitas vezes influenciam negativamente para o alcance de seus objetivos”.

Questionados sobre a forma de constituição da RIOMAR, 100% dos entrevistados entendem que esta contribui para o alcance de sua finalidade e possibilita um maior controle.

O estilo gerencial integrado foi indicado por 50% dos respondentes e o participativo, por 37,5%. Os dirigentes que não destacaram o estilo gerencial adotado (12,5%), justificaram não ter experiência na época de sua atuação.

Sobre a metodologia e envolvimento na elaboração dos planejamentos da RIOMAR foram dadas as seguintes respostas:

- 75% dos entrevistados responderam que a RIOMAR “não tem planejamento. Trabalha com base no planejamento da UNIR”;
- 12,5% dos entrevistados responderam que “O plano, acredito ser arcaico, não era baseado na realidade, muito menos na necessidade do mercado”; e

- 12,5% responderam que “Ao final de cada ano se elaborava um planejamento”.
- Quanto à participação, 100% responderam que não havia envolvimento de toda a Diretoria e parceiros nos rumos da RIOMAR.

Questionados sobre o percentual de projetos realizados, 75% dos entrevistados disseram ter alcançado de 80% a 90%, classificando os resultados como bons. Ressaltaram que o conceito atribuído era inerente a parte da gestão que dependia da RIOMAR. Os outros 25%, consideraram 70% dos projetos realizados e com o conceito regular.

Para os questionamentos sobre as formas de interação estabelecidas com as Federações das Indústrias e do Comércio, 87,5% dos entrevistados afirmaram não manter relações, acrescentando que a RIOMAR e as Federações são competidoras. 12,5% disseram ter alguma relação informal, retratada pelos encontros eventuais em concorrência.

Os demais questionamentos relacionados com as formas de interação não foram respondidos. Porém, uma das questões que versa sobre as interações que poderiam ter sido feitas e não foram, 12,5% dos respondentes consideraram-nas impossíveis, uma vez que os interesses são outros.

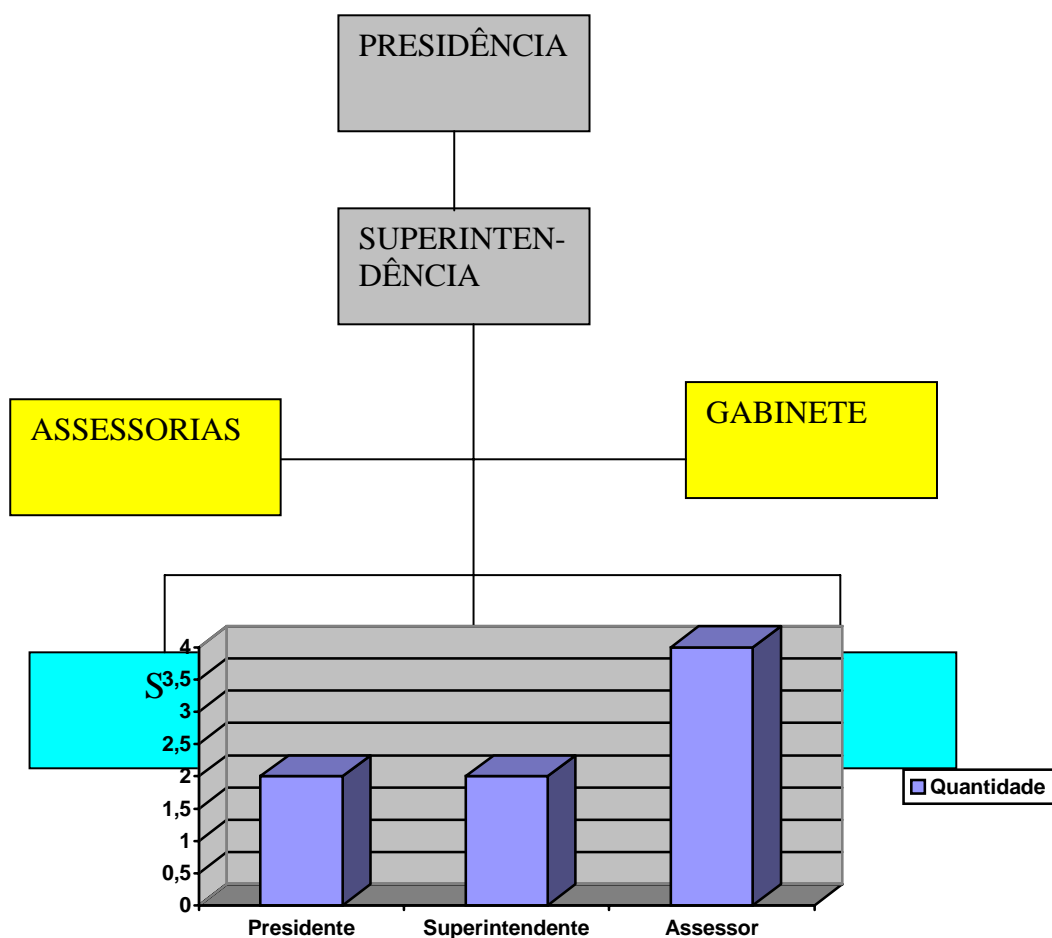
Para 100% dos entrevistados os instrumentos organizacionais imprescindíveis à administração da RIOMAR são: Organograma; Regimento Interno; Gestão e Automação de Processos; Planejamento Estratégico, Tático e Operacional; Planos de Trabalho, incluindo orçamento e acompanhamento; equipe de trabalho qualificada, com investimento em treinamento; implantação da ISO.

Os controles relacionados à contabilidade e ao sistema bancário foram indicados por 100% dos respondentes como os únicos a serem utilizados. 100% informam que a RIOMAR não dispõe de um sistema de informações gerenciais.

#### 4.4.2 Dirigentes das Federações da Indústria e do Comércio

Foram entrevistados 4 dirigentes das Federações e mais 4 assessores diretos de direção, perfazendo um total de 8 entrevistas. A estrutura das federações pode ser visualizada no demonstrativo a seguir. Os “S” representam os órgãos de apoio das duas instituições:

Figura 6 – Demonstrativo da Estrutura das Federações



### Gráfico 13 – Entrevistados por Cargo

Os representantes dos cargos de direção entrevistados foram: 25%, Presidentes; 25%, Superintendentes; e 50%, Assessores. 100% dos entrevistados estavam no cargo, por todo o período considerado na pesquisa, ou seja, de 1995 a 1998. 50% ainda se mantêm em seus cargos.

Agregam-se às duas federações 48 instituições sindicais e 6 organizações de apoio.

Questionados sobre a demanda para os assuntos voltados a gestão empresarial e de pesquisa, 100% dos entrevistados disseram que 90% das empresas do Estado necessitavam de consultoria e assessoramento nessas áreas.

A importância de adequação das empresas às constantes mudanças e criação de legislação, pressões do mercado, globalização, competitividade, planejamento, organização e controle foram ressaltados por 100% dos entrevistados;

Defende-se a criação de escola de formação gerencial; implantação de sistema especializado em informações do Estado; e pesquisa científica em relação ao mercado e tecnologias próprias ao Estado.

Indagados sobre quando e como ouviram falar da RIOMAR, 75% dos entrevistados responderam ter sido desde a sua criação, através de jornais ou em reuniões com o Reitor da UNIR. 25% souberam da RIOMAR na Comissão de Educação como concorrentes dos programas da SETAS. 12,5% disseram ter apoiado a RIOMAR desde o início, colaborando na consecução do ponto de operação da internet para a UNIR.



Quando questionados sobre a contribuição da RIOMAR para o atendimento da demanda de gestão empresarial e de pesquisa no setor produtivo, 62,5% disseram desconhecer o assunto. 25% disseram não haver contribuição e 12,5% acharam que existe alguma contribuição, porém não conseguiram lembrar de um evento que comprovasse esta afirmação.

Para o questionamento sobre a parceria com a RIOMAR, 100% dos entrevistados responderam que não houve parceria, embora 25% dos respondentes tenham participado de parceria com a UNIR, onde havia a presença de integrantes da RIOMAR.

Indagados se conheciam os objetivos e a finalidade da RIOMAR, 100% dos entrevistados disseram não conhecer os objetivos da RIOMAR, porém declararam conhecer sua finalidade, dizendo que é “apoiar a UNIR”.

Quanto ao atingimento dos objetivos, 100% dos respondentes não opinaram, por desconhecê-los. No que concerne ao cumprimento da finalidade, obtiveram-se as seguintes respostas:

- 75% acharam que “não”, traçando as seguintes considerações:

Fora de foco – aumento dos ganhos do professor sem maiores preocupações com a UNIR e com o desenvolvimento do Estado;

Concorrência com os “S” em atividades típicas de capacitação e formação de 1º e 2º graus profissionalizantes, inflacionando o mercado, pagando hora/aula acima da média de mercado.”

- Os outros 25% acharam que “sim”, que os objetivos foram atingidos, carecendo de alavancar recursos,

principalmente no exterior. Sugeriram que a RIOMAR tivesse uma Diretoria para tratar especificamente dos projetos internacionais.

Questionados sobre a presença da RIOMAR no interior do Estado, a resposta de 100% dos entrevistados foi “não”. A RIOMAR não se fez presente no interior do Estado.

Sobre a avaliação da atuação da RIOMAR, numa atribuição de nota numa escala de 0 a 100, 87,5% dos entrevistados atribuíram nota 40; e 12,5% dos respondentes, nota 50.

Quanto à indagação sobre a iniciativa na interação, 100% dos entrevistados disseram que a RIOMAR “não procura as Federações” e, que as federações têm procurado a UNIR, mas a RIOMAR não busca interagir.

Interações informais eficazes ocorreram para 50% dos entrevistados. Porém 25% acharam a interação regular. 25% disseram que não houve interação eficaz.

Solicitados a propor sugestões de interações que poderiam ser efetivadas, 100 % dos entrevistados contribuíram com as citadas a seguir:

- “Convênio mútuo para trazer especialistas, mestres, doutores renomados para visitas, apresentações de experiências, seminários, workshops, etc
- Convênios de pesquisa e capacitação para as empresas, inclusive na escola de empreendedorismo;
- Parcerias em cursos de pós-graduação para indústrias, empresas comerciais e de serviço;

- Terceirização das atividades de consultoria, assessoria, qualificação, capacitação, treinamento e diagnóstico organizacionais;
- Parcerias em Missão de Intercâmbio;
- Serviços de Recrutamento, Seleção, Avaliação de Desempenho, Plano de Carreiras, Cargos e Salários;
- Pesquisa de Mercado;
- Parceria em Diagnósticos da situação econômica e social do Estado;”

Questionados sobre a contribuição da RIOMAR para preparar a indústria e o comércio para obtenção do certificado de qualidade e globalização, 100% dos entrevistados fizeram os seguintes comentários:

- “Fazendo parceria com o SEBRAE para sistematizar a participação dos professores da UNIR nos programas de qualidade;
- Papel nobre - agregar instituições, pessoas e conhecimentos;
- Prestando consultoria, assessoria, promovendo eventos internos nas empresas;
- Direcionando estágios de alunos com o objetivo de propiciar à micro-empresa os conhecimentos básicos de planejamento, organização, controle, gestão de recursos humanos, comportamento e relação com o meio ambiente;
- Divulgando conhecimentos e experiências;

- Promovendo pesquisas para conhecer as tecnologias mais adequadas ao estado.”

Questionados sobre a percepção que os entrevistados tinham da relação da RIOMAR com o setor produtivo, as respostas ficaram assim distribuídas:

- 25% - não existe relação. Falta elo de ligação e mais agressividade da RIOMAR no sentido de realizar;
- 25% - é uma instituição complicada;
- 25% - não disse a que veio. Não define sua missão;
- 25% - não se posiciona estrategicamente.

#### 4.4.3 – Análise Comparativa das Entrevistas

Analisando comparativamente as respostas dos Dirigentes da RIOMAR e das FEDERAÇÕES, pode-se verificar que:

- a) A RIOMAR mudou três vezes de Diretoria e não tinha quadro gerencial, enquanto as Federações já tinham Diretorias consolidadas e, no período da pesquisa, manteve a mesma Diretoria, bem como seus assessores;
- b) Um dos Dirigentes da RIOMAR desconhecia os objetivos para que ela fora criada. Os Dirigentes das Federações declararam não conhecer os objetivos da RIOMAR;

- c) Os Dirigentes da RIOMAR disseram que têm alcançado seus objetivos, enquanto que os Dirigentes das Federações dizem desconhecê-los, fazendo alguns comentários sobre a performance da RIOMAR, como também dão algumas sugestões. Este é um posicionamento que contraria a afirmação de desconhecimento da consecução de objetivos;
- d) Os dirigentes das Federações demonstram estar disponíveis para estabelecer relações de parceiras com a RIOMAR. Os dirigentes da RIOMAR vêem as Federações como concorrentes;
- e) Os dirigentes das Federações percebem as relações informais que mantêm com a RIOMAR como um forma de relacionamento favorável à criação de uma futura parceria; A RIOMAR não percebe esta relação informal.
- f) A RIOMAR carece de um grande trabalho de estruturação e organização interna, pois a falta destes mecanismos de administração não a favorece a “alçar novos vôos” na busca de parcerias e mesmo na criação estratégica de novos produtos/serviços que possam ser ofertados ao setor produtivo;
- g) A percepção que os dirigentes das Federações têm do relacionamento com a RIOMAR, mesmo sendo informal, demonstra claramente que a avaliação efetuada está diretamente relacionada à falta de estruturação, organização, planejamento e gestão da RIOMAR.

## 4.5 Análise dos Dados Primários em Relação aos Objetivos

A análise apresentada tem sustentação nas entrevistas levadas a efeito com os Dirigentes da RIOMAR, FIERO e FECOMÉRCIO.

### 4.5.1 - Formas de Relação da RIOMAR com o Setor Produtivo

Na coleta de dados primários, a partir das entrevistas com os dirigentes da RIOMAR e Federações envolvidas, observou-se não haver nenhuma forma de colaboração estabelecida entre a RIOMAR e aquelas instituições.

Em perguntas específicas na entrevista aos dirigentes da RIOMAR, o posicionamento de 100% dos entrevistados é de ver as instituições pesquisadas como concorrentes e não como parceiras.

Pelas respostas de 87,5% dos entrevistados nas Federações, pode-se observar que a forma de relação identificada foi a informal.

### 4.5.2 - Percepção do Setor Produtivo quanto aos relacionamentos com a RIOMAR

Embora não tenha sido identificada relação formal entre o Setor Produtivo e a RIOMAR, 75% dos entrevistados nas Federações

disseram perceber que a RIOMAR está “fora de foco” quanto ao setor produtivo do Estado, isto é, vem concentrando suas energias em atividades inerentes a instituições como SENAI, SENAC, SEBRAE, bem como ações próprias do SINE.

Sugeriram que a RIOMAR poderia atuar em programas que representassem o nobre papel da Universidade em agregar instituições, pessoas e conhecimentos, utilizando o capital intelectual disponível na UNIR para prestar serviços de consultoria, assessoria, pesquisas e eventos de relevância para o Estado e de preparação das empresas para o desenvolvimento e efetividade.

#### 4.5.3 - Ações que poderiam intensificar a relação de cooperação entre a RIOMAR e o Setor Produtivo

Na entrevista, se por um lado 12,5% dos entrevistados da RIOMAR disseram não ver como as Federações poderiam contribuir com a RIOMAR, tendo em vista que os interesses das Federações são outros; por outro lado, 100% dos entrevistados nas Federações perceberam um grande leque de possibilidades de interação.

Os 100% dos entrevistados nas Federações ressaltam que precisam desta cooperação para promoverem a organização, o desenvolvimento, o crescimento e a efetividade de 90% das empresas filiadas aos sindicatos que compõem as Federações.

Conforme 75% dos entrevistados, tais relações deveriam ter como base o seguinte:

- pesquisa de mercado,
- pesquisa de satisfação,
- pesquisa de novos produtos,
- pesquisas de tecnologia de gestão mais apropriadas ao Estado,
- parcerias em diagnósticos específicos e gerais,
- parcerias em cursos de capacitação, qualificação e pós-graduação para a indústria, comércio e empresas de serviços,
- terceirização de consultoria, assessoria, capacitação, treinamento, recrutamento, seleção e outras atividades terceirizáveis pela empresas.

Sugerem, ainda, parcerias em missão de intercâmbio no Brasil e no exterior, convite a instituições e profissionais de excelência acadêmica para visitas e eventos no Estado, divulgar conhecimentos e experiências desenvolvidas pelo corpo docente e discente da UNIR em pesquisas e estágios curriculares.

Os dirigentes das Federações, representados por 75% dos entrevistados, entendem que as primeiras ações que a RIOMAR deveria implementar são inerentes a sua organização interna, em nível de definição da estrutura organizacional, negócio, missão, visão, planejamento estratégico, modelo de gestão que contemple instrumentos de avaliação e controle, sistematização de rotinas, a partir de desenhos de processos, adoção de sistemas automatizados e de um sistema de informações gerenciais.



## Capítulo V

## 5. Conclusões, Propostas e Sugestões de Novos Estudos e Pesquisa

As conclusões, propostas e sugestões de novos estudos para pesquisa têm como sustentação a metodologia adotada e a revisão teórica efetuada.

### 5.1 Conclusões

Este trabalho objetivou estudar a relação da RIOMAR com o setor produtivo do Estado de Rondônia, de forma a identificar o tipo de relação existente entre a instituição de apoio da Universidade e as Federações representativas do sistema produtivo do Estado.

Após a realização da pesquisa, e das etapas de coleta, tratamento e análise dos dados, pode-se estabelecer as seguintes conclusões obtidas como resultados aos objetivos gerais e específicos da pesquisa:

- *A relação entre a RIOMAR e o Setor Produtivo*, intermediado pelas Federações da Indústria e do Comércio, o que responde a primeira parte do objetivo do estudo, foi caracterizado como informal e muito superficial, considerando as observações feitas pelos Dirigentes das Federações.
- *Quanto à percepção que o setor produtivo tem da RIOMAR*, objeto da segunda parte do objetivo central, como já foi explicitado, é de uma relação amistosa e com um entendimento de que a RIOMAR está “desfocada”, quando deveria buscar sua vocação na excelência da Universidade e sua contribuição para o desenvolvimento do Estado.

Mesmo não havendo relação formal, existe toda uma disposição e necessidade de que esta relação venha ocorrer com o objetivo de suprir uma grande demanda de pesquisa e extensão identificadas como específicas do setor produtivo.

- *Quanto à investigação da forma jurídica e organizacional da RIOMAR*, pode-se verificar que são pessoas jurídicas patrimoniais e que esta foi a forma adequada de constituição, contribuindo para o alcance de sua finalidade e possibilidade de maior controle. No que concerne à questão organizacional, concluiu-se que a RIOMAR ressentia-se de definição organizacional, o que a deixa muito lenta e burocratizada, mantendo fluxos de processos similares aos praticados nos órgãos públicos.
- *Em relação à identificação das ações implementadas pela RIOMAR*, como pode-se observar no quadro 5, foram realizadas, no período, 195 macro ações. No entanto, 100% destas ações foram direcionadas ao Setor Público, com apoio dos serviços dos profissionais dos cursos de licenciaturas. Os cursos de ciências humanas (administração, direito, economia e contábeis), mesmo para o Setor Público, tiveram uma contribuição pouco relevante, situando-se em torno de 5% as contribuições dos profissionais destes cursos.
- *Quanto aos resultados obtidos face ao planejamento inicial*, pode-se observar que a RIOMAR não tem planejamento estratégico, e que elabora o seu Plano Anual de Trabalho, repetindo-se os mesmos objetivos. Ao final de cada exercício, apresenta um Relatório de Gestão, onde são explicitados os resultados. Verifica-se que os resultados alcançados no período não foram relevantes.
- *No que concerne à forma de relação entre a RIOMAR e o Setor Produtivo*, pode-se identificar uma forte relação com empresas e órgãos públicos, bem

como ações de capacitação e formação abertas à comunidade, o que nos leva a inferir que, apesar do tempo de existência, pouca experiência, várias mudanças de Diretorias e falta de estrutura: organização interna; planejamento; gestão profissional; sistema de informações gerenciais e, pessoal interno qualificado, a RIOMAR demonstrou, que tem um grande potencial e mercado a ser explorado.

- *A percepção que os Dirigentes da FIERO e FECOMÉRCIO têm da RIOMAR* atrela-se a inexistência da relação, falta de agressividade, sem posicionamento estratégico ou seja, o setor produtivo não está vendo a instituição de apoio da UNIR como uma instituição organizada, moderna, produtiva, ágil, dinâmica e eficaz.
- *Quanto às ações para intensificar a relação de cooperação com o setor produtivo*, a partir dos dados obtidos na pesquisa, pode-se concluir que existe uma grande disponibilidade das Federações, diretamente ou através das organizações “S” para efetivar parcerias, como também, toda uma demanda de serviços e pesquisas do setor produtivo que poderá ser atendida pela RIOMAR com os profissionais da UNIR.

Pode-se afirmar que a primeira ação a ser implementada pela RIOMAR está diretamente relacionada com a gestão da Fundação, devendo ser concentrado esforços em: definir sua vocação, refletir sobre seu papel, identificar quem são seus clientes, definir a estrutura organizacional, elaborar planejamento estratégico, estabelecer indicadores de desempenho, definir políticas, fluxos e procedimentos internos que possam se reverter em dinamismo, organização, descentralização, controle, eficácia e melhoria do desempenho, possibilitando aproximação e interação com o mercado produtivo de Rondônia.

## 5.2 – Proposta de Núcleo de Negócios

A tecnologia de gestão, apoiada nas principais técnicas e instrumentos gerenciais, bem como a sustentação teórica deste estudo deve constituir-se em fonte de consulta e referencial para que a RIOMAR possa contornar suas dificuldades de gestão e estruturação.

Prioritariamente a RIOMAR deve definir qual é o seu papel e quem é o seu cliente. Para então implementar ações para definir a estrutura organizacional, elaborar planejamento estratégico, estabelecer indicadores de desempenho, definir políticas, fluxos e procedimentos internos.

Objetivando subsidiar a RIOMAR para suprir uma das suas principais deficiências, a interação com o Setor Produtivo, apresenta-se a seguir uma proposta de Núcleo de Negócios, entendendo que este seria o primeiro passo para que a RIOMAR se “mostre” ao mercado e propicie uma maior contribuição ao desenvolvimento do Estado, através do setor produtivo.

### NÚCLEO DE NEGÓCIOS RIOMAR

A presente proposta objetiva estabelecer um planejamento inicial para a criação de uma unidade de negócios dentro da estrutura organizacional da RIOMAR, com plena autonomia operacional, onde a tônica

de sua funcionalidade e implementação está fundamentada em três preceitos básicos, quais sejam:



Muito além da restrita idéia de pluralidade de produtos, a versatilidade compreende, em síntese, a habilidade em adaptar e/ou compatibilizar o produto às reais necessidades do público-alvo, quer seja esta pessoa física ou jurídica.

Dentre tantas definições e conceitos a respeito da Qualidade, acolheremos a mais simples, objetiva e universal de todas. “Atender com Qualidade é colocar-se no lugar do cliente”. No novo mundo competitivo, qualidade não é mais privilégio, e, sim, pré-requisito básico para a sobrevivência a qualquer empreendimento.

Qualidade também tornou-se um forte indicador de profissionalismo e do grau de satisfação do cliente, que por sua vez determina o nível de fidelidade para com a Empresa.

Qualidade pressupõe capacitação, aprimoramento e desenvolvimento contínuo do profissional dos tempos contemporâneos. Atributos esses, essenciais para o pleno êxito tanto profissional como empresarial.

Na era global, o acesso às informações não se constitui mais um grande empecilho, tamanha a variedade de alternativas de recursos tecnológicos que estão à disposição. Todavia, informação sem ação reverte-se em abstração. E informação com ação sem dinamismo implica em prejuízos

enormes para a saúde financeira de qualquer empresa, e, em muitos casos, prejuízos fatais.

O processo de “*benchmark*” representa um ótimo parâmetro para se atuar no mercado. O que realmente distinguirá uma organização dentre as demais concorrentes será o potencial criativo e inovador.

Estabelecer “*benchmark*”, significa escolher entre as fundações de apoio das Universidades Brasileiras àquela que possa servir de referência, de modelo para a RIOMAR espelhar-se na busca do sucesso empresarial.

Considerando as visitas que foram efetuadas pela pesquisadora nas Fundações das Universidades de Brasília, Minas Gerais e Santa Catarina, pode-se observar a grande contribuição que a RIOMAR teria se buscasse interagir com essas e outras Fundações de Apoio para proceder a sua escolha, e a partir daí reformular a sua gestão.

## VISÃO

- Integração como fator de alavancagem econômica para o Estado de Rondônia, constituindo-se no referencial de excelência para a execução das atividades de consultoria, pesquisa, capacitação e prestação de serviços.

## MISSÃO

- Prover conhecimentos, informações e serviços especializados, pautando-se em princípios morais e éticos, que propiciem o desenvolvimento Cultural, Profissional e Empresarial, tão imprescindíveis para o crescimento e desenvolvimento do Estado.

## OBJETIVOS

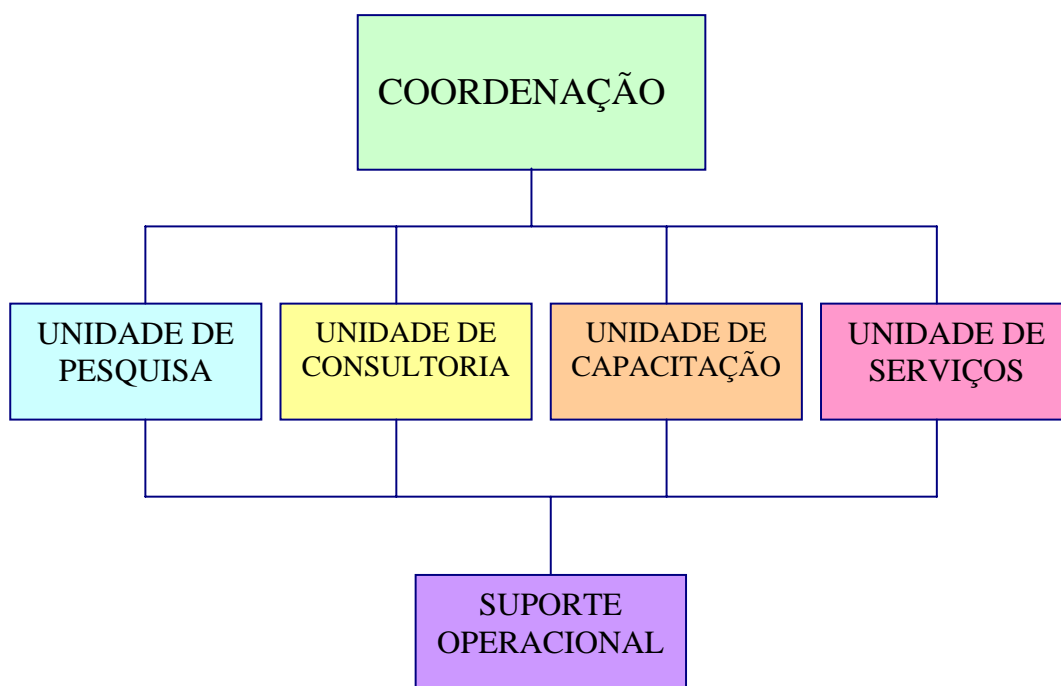
- Promover estudos e pesquisas relacionados com o desenvolvimento local e regional;
- Realizar cursos, seminários, palestras, simpósios e treinamentos para o desenvolvimentos de recursos humanos;
- Manter um Centro de Documentação para produzir, sistematizar e organizar informações e conhecimentos técnicos e científicos;
- Proporcionar a participação de docentes e de alunos da Universidades em atividades dos setores econômicos;
- Oferecer subsídios para a atualização dos Currículos dos cursos da Universidade;



- Prestar serviços de interesse de entidades públicas e privadas, mediante elaboração e execução de projetos ou de outras formas.



Figura 7 - Organograma do Núcleo de Negócios



Quadro - 8 Atribuições do Núcleo de Negócios

UNIDADE	ATRIBUIÇÕES
COORDENAÇÃO	Coordenar o núcleo de negócios com vista à efetiva implementação, realização, controle e avaliação das atividades planejadas.
CONSULTORIA / ASSESSORIA	Prestar consultoria empresarial para as áreas de comércio, indústria, serviços, setor público, conselhos regionais, autarquias, sindicatos, estabelecimentos de ensino. Desenvolvimento de Projetos.
CAPACITAÇÃO	Ministrar cursos, palestras, seminários, workshops, simpósios, treinamentos em serviço, encontros para empresas de comércio e indústrias, órgãos públicos, conselhos regionais, autarquia, sindicatos, estabelecimentos de ensino etc.
SERVIÇOS	Prestar serviços especializados às empresas, recrutamento e seleção, cadastro de empresas e candidatos, alocação e locação de prestação de serviço/mão-de-obra, realização de concurso público para o setor público e privado, programa de locação de estagiário.
PESQUISA	Elaborar pesquisas: sócio-econômica, de opinião, de mercado, de satisfação, de novos produtos, tecnologias de gestão e nas vocações dos cursos da UNIR. Criar Banco de Dados sobre a Conjuntura Econômica do Estado.

### 5.3 - Sugestões de Novos Estudos e Pesquisas

Ao concluir esta pesquisa, verificou-se que alguns aspectos relacionados com as formas de relações entre o setor produtivo e a RIOMAR deixaram de ser abordados. Tais aspectos, identificados a seguir, estão a merecer análise sistemática e estudos mais aprofundados:

- Levantamento e Análise da Demanda efetiva das empresas vinculadas as Federações da Indústria e do Comércio, considerando ramo de atividade, tamanho e localização, de forma a caracterizar o tipo de relação que poderiam ser estabelecidas com a RIOMAR, e em que nível.
- Pesquisar as atividades desenvolvidas pela RIOMAR e as instituições de apoio as Federações – SENAI, SESI, SENAC, SESC, SEBRAE, para que se possa averiguar se existem nichos de mercados comuns ou se pode ser identificado um foco central de atuação da RIOMAR, com forte relação de parceria com o setor produtivo.
- Avaliação da aplicação dos recursos financeiros nas funções universitárias e por área de conhecimento, para se conhecer a distribuição de recursos captados e localizar os principais beneficiados.

- Relação entre os custos decorrentes da operacionalização da RIOMAR e os recursos financeiros aplicados na UNIR. Sugere-se que em pesquisas posteriores verifique-se se os recursos da Universidade utilizados pela RIOMAR são subsidiados por correspondente contrapartida, seja através de pagamento ou de prestação de serviços.

#### 5.4 Referência Bibliográficas

- ALBRECHT, K. Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneiras, 1992.
- ALLEN, R. O Processo de criação da visão. HSM Management Nº 9 JULHO-AGOSTO, mimeo, 1998.
- ALVAREZ, M. S. B. Terceirização - parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- ANASTASIA, A. A. J. Direito Fundacional e o Terceiro Setor. Revista da Promotoria Especializada de Fundações. Nº 04. Junho. 1997. p. 19 - 28
- ANSOFF, H. I. Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1970.
- BANGS, D. H. Planejamento de negócios. Criando um plano para seus negócios bem-sucedidos – guia prático. São Paulo: Nobel, 1999.
- BARROS, C. D. C. Sensibilizando para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- BARTHOLO, R. S. et al. Amazônia Sustentável – estratégia de desenvolvimento Rondônia 2020. Brasília: IBAMA, 1999.
- BASSI, E. Globalização de Negócios. Construindo Estratégias Competitivas. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.
- BLAU, P. M. Universidade como organização. Revista Brasileira de administração. Porto Alegre, V 2, Nº2, PAGES 11-3. Julho-dezembro. 1984.
- BLAU, P. SCOTT, R. Organizações Formais: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1979

- BRUYNE, P. de. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CARR, D. K. et al. Redesenhando o Processo de Negócio: Ponto de Ruptura. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CARROL. S. J., TOSI, H. L. Organizational behavior. New York: John Wiley&Sons, 1977.
- CERQUEIRA NETO, E. P. Ambiente na Qualidade Total. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CERQUEIRA, W. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CARLZON, J. A Hora da Verdade – Moments of Truth . Rio de Janeiro: COP, 1992.
- CERTO, S. C. Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. Tradução de Flavio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COHEN, M.D., MARCH, J. P. A. Garbage can model of organization choice. Administrative Science Quarterly, Vol. 17 nº1, pag 1-25.
- CONDE et al. Comprometimento com a Visão da Empresa. PGA. Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CONTADOR, J. C. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. Revista de Administração de empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p. 39-48, 1995.
- \_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.2, p. 43-56, 1995.
- DIRETORIA DE FOMENTO À PESQUISA, PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO. A Unir no desenvolvimento de Rondônia – documento Base. Porto Velho: Unir, março 1999.
- DOLABELA, F. O segredo de Luísa – uma idéia uma paixão e um plano de negócios: Como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DRUCKER, P. F. Os novos paradigmas da administração. Revista Exame, São Paulo: Edição 682, ano 32, nº 4 , p. 30-33, fevereiro 1999.

- DRUCK, G. e FILGUEIRAS, L. O Projeto do Banco Mundial, o Governo FHC e a Privatização das Universidades Federais. Caderno CEAS. Salvador: nº 165, p.28-42, Setembro/Outubro 1997.
- FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DE RONDÔNIA – Manual de orientação do sistema FECOMÉRCIO/RO e SEBRAE/RO. Porto Velho: FECOMÉRCIO, 1996.
- FEDERAÇÃO DAS INDUSTRIAS DO ESTADO DE RONDÔNIA -Perfil sócio e econômico e industrial de Rondônia – Porto Velho: FIERO, 1997.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL – FDC. PGA programa de gestão avançada – Temas para excelência. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1994.
- FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Relatório de gestão 1995-1998. Porto Velho: Unir, 1998.
- FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Relatório de atividades. Porto Velho: Unir. 1997.
- \_\_\_\_\_. Relatório de atividades. Porto Velho: Unir. 1995.
- GIOSA, L. A. Terceirização – uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GRACIANI M. S. S. O Ensino Superior no Brasil: a estrutura de poder na unidade em questão. Petrópolis: Vozes, 1982.
- GOLEMAN, D. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GUINTA, L. R., PRAIZLER, N. C. Manual de QFD: O uso de Equipes para solucionar problemas e satisfazer clientes pelo desdobramento da função qualidade. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

- GRAMIGNA, M. R. M. Jogos de Empresas e Técnicas Vivenciais. São Paulo: Makrow Books, 1995.
- HALL, Richard H. Organizações e estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1984.
- HRONEC, S. M. Sinais Vitais: usando medidas de desempenho de qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makrow Books, 1994.
- HÜBNER, M. M. Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestres e doutores. São Paulo: Pioneira, Mackenzie, 1998.
- INDUSTRY FEDERATION OF THE STATE OF RONDÔNIA – FIERO. Socioeconomic profile of the state of Rondônia – Synthesis. Porto Velho: FIERO, 1999.
- INSTITUTO EUVALDO LODI – FEL. Interação Universidade Empresa. Brasília: IEL, 1998.
- INSTITUTO DE TERRAS E COLONIZAÇÃO DE RONDÔNIA – ITERON. Diagnóstico sócio–econômico–ecológico do estado de Rondônia e assistência técnica para formulação da segunda aproximação do zoneamento Sócio–econômico–ecológico. Porto Velho: Tecnosolo, 1998.
- KALLAS, E. Relação Universidade-Empresa: natureza, diagnóstico da situação atual Condições para intercâmbio e a cooperação. Rio de Janeiro: Instituto Euvaldo Lodi/UERJ, 1982.
- KAY, J. Em busca da melhor missão. HSM Management N°9 JULHO-AGOSTO, 1998.
- KERLINGER, F. N. Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1980.

- KOTHER, M. C. M. F. Aspectos da Estrutura e do Funcionamento das Fundações Privadas no Brasil. Porto Alegre: Fundação Irmão José Otão, 1997.
- KOUZES, J. M., et al. O Desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LIMA NETO, N. A autonomia não pode ser o caminho para a privatização. São Carlos. UFSCar. 1996. p. 4 – 14.
- LEIRIA, J. S., et al. Terceirização - uma alternativa de flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Editora Gente, 1996.
- LEITÃO, D. M. Administração Estratégica: abordagem conceitual e atitudinal. Rio de Janeiro: SENAI/DN, PETROBRAS, 1995.
- LOPES, A. J. F. O Controle Interno nas Fundações numa Visão de Auditoria. Revista da Promotoria Especializada de Fundações, nº 04. Junho. 1997. p.123 – 124.
- MEYER JR., V. Financiamento do ensino superior; reflexões sobre fontes alternativas de recursos. Florianópolis: UFSC, 1986. (mimeo).
- MITH, S. H. R. Guia Gerencial para Globalização. Rio de Janeiro. Berkeley Brasil Editora, 1993.
- MORGAN, G. Of organization. Beverly Hills.: Sage publications, 1986. (mimeo).
- OLIVEIRA, J. N. de.. Autonomia: direito ou privilégio? Jornal da Ciência. Brasília: Março. 1999. p. 9 (mimeo).
- QUINN, J. B. Empresas muito mais inteligentes: um novo paradigma para uma nova era. São Paulo: Makrow Books, 1996.
- RASMUSSEN, U. W. Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico. São Paulo: Aduaneiras, 1990.



REBOUCAS DE OLIVEIRA, D. P. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, práticas. 12<sup>o</sup> edição. São Paulo: Atlas, 1998.

REIS, L. F. S. D., MAÑAS, A.V. ISO 9000. Um Caminho para a Qualidade Total. São Paulo: Editora Érica, 1994.

RESENDE, T. A. O Novo Manual de Fundações. Belo Horizonte: Inédita. 1997.

RODRIGUES, J. R. G. O Empreendedor e o Franchising. Do Mito à Realidade. São Paulo. Editora Érica, 1998.

ROSSETTO, C. R. Planejamento Estratégico: uma abordagem prática. Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa em Estratégia e Mudança Organizacional – NIPEM. Universidade de Passo Fundo, 1998. (mimeo).

ROSSETTO, Adriana Marques. Uma nova postura para o Planejamento Estratégico. Florianópolis: UFSC, 1998. (mimeo).

SAMPAIO, A. L. B. de. Autonomia Universitária. Um modelo de interpretação e aplicação do artigo 207 da Constituição Federal. Brasília: EDUNB. 1998.

SANCHES, J. C. O Controle Interno nas Fundações. Revista da Promotoria Especializada de Fundações. N<sup>o</sup> 04. Junho 1997.

SCHROEDER., Administracion de Operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones. HAVANÁ: 1995.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL - Seplan. Projeto Úmidas – Relatório de diagnóstico da área institucional. Porto Velho: FIERO, 1997.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Cadastro

- Industrial de Rondônia. Porto Velho:  
SEBRAE-RO, 1998.
- SILVEIRA JÚNIOR, A. et al. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. Brasília: FEPAD/UNB, 1996.
- SOUZA FILHO, T. A. . Relação Indústria  
Universidade: o caso da UFSC.  
Dissertação de Mestrado.  
Florianópolis: UFSC, 1991.
- TAVARES, M. C. Planejamento Estratégico. A  
opção entre sucesso e fracasso  
empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.
- TEIXEIRA, A. – A universidade de ontem e de  
hoje. Rio de Janeiro; ed. UERJ, 1998.
- THOMPSON, J. D. Dinâmica Organizacional:  
Fundamentos Sociológicos da Teoria  
Administrativa. São Paulo: McGraw –  
Hill do Brasil, 1976.
- VASCONCELO, P., MACHADO, A. M.  
Planejamento estratégico: formulação,  
implantação e controle. Rio de Janeiro:  
LTC. 1982.
- WEBER, Max. Burocracia. In:...Ensaio de Sociologia. 5. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.  
p. 229-282.
- WOO, C., COOPER, A. C. The Surprising case of low market share. Harvard Business  
Review. Boston. 1982.
- ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégica nas empresas e o velho  
Planejamento Estratégico. São Paulo: ERA Light/EASP/FGV, 1995.  
(mimeo).

## 5.5 Anexos

I – Roteiro da Entrevista aos Dirigentes da RIOMAR

II – Roteiro da Entrevista aos Dirigentes das Federações

### 5.5.1 Anexo I

#### Roteiro da Entrevista aos Dirigentes da RIOMAR

1. Qual a Função de Direção que o Senhor ocupou na RIOMAR?
2. Quanto tempo ficou nessa Função?
3. Quem o indicou para essa Função?
4. Qual o principal objetivo da criação da RIOMAR?
5. Os objetivos estabelecidos para RIOMAR quando da sua criação estão sendo alcançados?
6. A RIOMAR tem cumprido com a sua principal finalidade?
7. A forma de constituição da RIOMAR contribui para o alcance de seus objetivos?
8. Qual o estilo gerencial implementado durante a sua gestão na RIOMAR?
9. Como era elaborado o planejamento estratégico, e o de curto, médio e longo prazos da RIOMAR?
10. Esta metodologia proporcionava participação de toda a Diretoria Executiva, Corpo Diretivo e parceiros na definição dos rumos da RIOMAR?
11. Em termos de quantidade de projetos realizados na sua gestão, em termos percentuais de 0 a 100, quanto foi alcançado?
12. Como classificaria qualitativamente os resultados alcançados?
13. Quais as formas de interação estabelecidas com as Federações da Indústria e do Comércio?
14. Como estas interações ocorrem?
15. Pode-se considerar que esta forma de interação é a mais eficaz?
16. A RIOMAR através dessas interações têm efetivamente contribuído para o desenvolvimento e crescimento do Estado de Rondônia?
17. Que outras interações poderiam ser feitas e não foram?
18. Como a RIOMAR têm contribuído para preparar as industriais e empresas comerciais ou de serviços para a obtenção dos certificados de qualidade? E para a Globalização?
19. De que forma a RIOMAR avalia a qualidade das suas interações com o setor produtivo?
20. Qual a percepção o setor produtivo tem do relacionamento com a RIOMAR?
21. Que instrumentos organizacionais são imprescindíveis à administração da RIOMAR?
22. Que controles são utilizados na gestão da RIOMAR?
23. A RIOMAR dispõe de um sistema de informações gerenciais?

### 5.5.2 Anexo II

#### Roteiro da Entrevista aos Dirigentes das Federações representativas do Setor Produtivo de Rondônia.

1. Qual o cargo que o senhor ocupava na Federação X?
2. Quanto tempo o senhor ocupou este cargo?
1. Quantas instituições sindicais e empresariais estão ligadas a federação X?
2. Qual a demanda destes órgãos para os assuntos voltados a gestão empresarial e pesquisa?
3. Quando o senhor ouviu falar da RIOMAR pela primeira vez?
4. A RIOMAR tem contribuído para o atendimento da demanda de gestão empresarial e pesquisa do setor produtivo?
5. Essa Federação já participou de alguma parceria com a RIOMAR?
6. De que maneira ocorreu a parceria com a RIOMAR?
7. O senhor pode afirmar que conhece os objetivos e a finalidade da RIOMAR?
8. O senhor acredita que a RIOMAR está alcançando seus objetivos e cumprindo com sua finalidade?
9. A abrangência da RIOMAR é todo o Estado de Rondônia, o setor produtivo tem sentido a sua presença em todos os municípios do estado?
10. Se tivesse que avaliar a atuação da RIOMAR num percentual de 0 a 100, qual seria a sua nota?
11. Na sua percepção o resultado da parceria com a RIOMAR foi excelente, boa, regular, péssima?
12. Como classificaria qualitativamente os resultados alcançados, considerando uma escala de 1 a 5?
13. Quais as formas de interação estabelecidas com a RIOMAR?
14. Quem tomou a iniciativa da Interação, a RIOMAR ou a Federação X?
15. A interação ocorrida foi eficaz?
16. Que outras interações poderiam ser feitas e não foram? Porque?
17. Como classificaria o atendimento e negociações desenvolvidas com a RIOMAR para fechamento de alguma parceria?
18. Como a RIOMAR poderia contribuir para preparar a indústria e o comércio para a obtenção dos certificados de qualidade e globalização?

19. Na sua opinião qual a percepção que o setor produtivo tem do relacionamento com a RIOMAR?