



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**UM MODELO PARA GERENCIAMENTO DE ATIVIDADES CULTURAIS
ACADÊMICAS: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

Francisco Alves Miranda (famiranda@ufc.br)

Tereza Lúcia de Oliveira Maia (tlomaia@ig.com.br)

Profa. Dra. Fátima de Souza Freire (ffreire@ufc.br)

Universidade Federal do Ceará

Curso de Especialização em Gestão Universitária

Av. da Universidade, 2853 - Benfica - CEP 60020-181

Fortaleza, Ceará

Resumo

Segundo dados do Ministério da Cultura do Brasil, o gasto com atividades culturais no país é pequeno se comparado com outros setores da economia brasileira. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras, por serem formadoras de opinião, detêm um patrimônio cultural inestimável, mas sofrem por não haver uma política clara do governo brasileiro quanto à manutenção de seus bens. Este trabalho faz uma análise da responsabilidade social referente a atividades culturais praticadas para Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, verificando o que pode ser feito pela manutenção de seus bens culturais. Buscou-se apresentar um modelo de gestão para as atividades culturais através das quatro perspectivas do *balanced scorecard* proposto Kaplan e Norton (1997): financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Foi realizado um estudo exploratório envolvendo a Universidade Federal do Ceará objetivando a obtenção de uma



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



configuração das ações de responsabilidade social voltadas à educação e cultura. Conclui-se que o Ministério da Cultura do Brasil deveria destinar parte do seu orçamento para manutenção do patrimônio cultural e atividades de extensão das IFES. O *balanced scorecard* permite que as instituições realizem um maior planejamento de gestão das atividades culturais e fornece informações da performance social, orientando tomadas de decisões.

Palavras-chaves: Responsabilidade social; *balanced scorecard*; universidades.

1 Introdução

No Brasil a cultura é entendida de forma equivocada, como atividade secundária à formação do homem. Poucos são os espaços destinados para a sociedade prover atividades de esporte, lazer e cultura com segurança. Segundo dados do Ministério da Cultura, gastou-se entre 1985-1995, a média anual *per capita* de R\$ 4,98 com investimentos na cultura brasileira. O PIB do setor representava, em 1994, 0,8% da economia do Brasil. No entanto, sabe-se que as atividades culturais influenciam na formação do cidadão, pois elas permitem que o homem tenha um convívio maior em grupo, entenda e respeite regras, consiga resolver conflitos pacificamente e se relacione de maneira positiva com diversas sociedades.

Por não haver políticas públicas bem definidas para o setor cultural, os gastos do governo federal apresentaram crescimento negativo, no período de 1985 a 1995, com taxa linear de crescimento de gastos com cultura na ordem de -1,35% e de gastos *per capita* na ordem de -3,23%. Neste período, a despesa total com cultura do governo federal, estadual, municipal e Distrito Federal atingiu a média anual de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



R\$ 725 milhões, sendo o Governo Federal responsável por aproximadamente 32%, os Estados por 50% e Capitais por 17% do total geral.

Neste ambiente, as instituições federais de ensino superior (IFES) têm um papel importante, pois são consideradas agentes de formação de opinião. Atualmente, dezessete IFES brasileiras possuem um patrimônio histórico-cultural inestimável (TV, rádios, cinemas, teatros, praças, campus), além de ofertar cursos de graduação, pós-graduação e extensão na área. Observa-se que estas IFES vêm somando esforços com diversos setores da sociedade para transformar o seu ambiente em um espaço mais democrático, estimulando uma maior consciência da responsabilidade social nas organizações. Vale frisar que a universidade brasileira, ao encontrar elementos que unam a responsabilidade social das organizações e o conhecimento acadêmico, influencia a economia do setor, possibilitando a geração de emprego e renda através de projetos de extensão.

Partindo deste princípio, neste trabalho questiona-se sobre o que tem sido feito nas instituições de ensino superior pela manutenção de seus órgãos e atividades culturais. Um modelo de gestão das atividades culturais através do *Balanced Scorecard* é apresentado.

2 Responsabilidade Social Universitária na Promoção de Atividades Culturais

2.1 O que é responsabilidade social

O termo responsabilidade social (RS) apareceu pela primeira vez em um manifesto escrito por 120 industriais ingleses. Tal documento definia que a “responsabilidade dos que dirige a indústria é manter o equilíbrio justo entre os vários interesses do público, dos consumidores, dos funcionários dos acionistas.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Além disso, a maior contribuição possível ao bem está da nação como um todo” (ROBINSON apud DIA & DUARTE, 1986, p. 41).

O Foco de desenvolvimento dessa prática foi nas empresas privadas ganhando importância a partir do século XX com os americanos Charles Eliot (1906), Hakley (1907) e John Clark (1916), e com o inglês Oliver Sheldon (1923), porém o marco inicial para estudo e debate de “responsabilidade social” foi o lançamento do livro de Howard Bowen *responsabilit of the businssman*, nos Estados Unidos, em 1953, tornando-se o assunto muito popular na década de 60 e 70. Nos anos 80, o termo passa a ser associado à ética empresarial e à qualidade de vida no trabalho.

Atualmente, o termo responsabilidade social das organizações pode ter vários significados, representando: (i) uma idéia de responsabilidade ou obrigação legal; (ii) um comportamento responsável no sentido ético; (iii) um adjetivo de modo casual; (iv) um adjetivo de ação de caridade ou de atitude socialmente consciente.

Constata-se que não existe um conceito único de responsabilidade social, mas existem principalmente três aspectos comuns que são essenciais desta doutrina: (i) ampliação do alcance da responsabilidade da empresa que não mais se limita aos interesses dos acionistas; (ii) mudança na natureza das responsabilidades que ultrapassam o âmbito legal e envolve as obrigações morais ditadas pela ética; (iii) adequação as demandas sociais mais atuantes e exigentes.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a responsabilidade social dá-se tanto pelos fornecimentos de produtos, serviços de qualidade, preço justo e sem prejuízo ao meio ambiente, quanto pela postura transparente e ética da empresa. As ações realizadas por elas podem ser através de doações financeiras e materiais, promoção



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



de melhoria da saúde das populações, de educação, de incentivos a arte e cultura, bem como as esportivas (ANDRADE apud KUNSCH, 1997, p. 117).

A responsabilidade social é por assim dizer o objetivo social da empresa somado as suas atividades econômicas. A empresa socialmente responsável cumpre seus deveres, busca seus direitos e divide com o Estado a função de promover o desenvolvimento da comunidade. Estes deverão se preocupar com a qualidade de vida do homem na sua totalidade, não sendo apenas uma prática de parceria.

No Brasil, percebe-se que há um aumento de empresas que se preocupam com a responsabilidade social. Isto pode ser constatado pelo aumento de balanços sociais publicados no período de 1997 a 2004 que foi de 22 para 115, respectivamente (IBASE, 2005). Os balanços sociais dão indicações úteis sobre os investimentos em educação, cultura e meio-ambiente que agregam valores à imagem da empresa.

Em se tratado do papel das instituições federais de ensino superior, pode-se inferir que estas se apresentam em muitos casos mais como receptoras do que fornecedoras de ações desenvolvidas pelas organizações. As IFES se apresentam como agentes atuantes de responsabilidade social, principalmente, nas áreas de inclusão social, desenvolvimento sustentável, artes, cultura e esportes. As universidades mantidas com recursos públicos devem se mobilizar em uma ação institucional ampla e consciente que as aproxime dos deserdados pelo *apartheid* social, levando a eles o conhecimento produzido às custas de todos os contribuintes.

2.2. Atividades Culturais nas IFES



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A importante contribuição das IFES à sociedade brasileira pode ser constatada pelos dados do documento “Indicadores de Desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior” lançado pela a Associação Nacional dos dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). Os indicadores mostram que a universidade pública brasileira tem um papel relevante para o desenvolvimento do país, seja pelo alto desempenho de seus cursos em diversos processos avaliativos, seja pela demonstração de seu compromisso social, evidenciados na criação de novos cursos, aumentos de vagas, produtividade científica, crescimento da diplomação, aumentos de atendimentos, consultas e internações nos hospitais universitários, expansão da pós-graduação e programas de extensão com caráter social.

Nos últimos anos, as IFES têm intensificado esforços para manter a qualidade de ensino, embora seus gastos tenham aumentado e seus recursos financeiros e número de funcionários tenham diminuído. Toda essa problemática decorre da política do governo federal em diminuir gastos públicos que atingem as atividades fins (ensino) e meio (ex.: cultural e esporte) das IFES.

A autonomia, financiamento e avaliação devem ser consideradas como condições políticas para realização da missão da educação superior em formar profissionais de qualidade, produzir ciência e tecnologia. Elas devem intensificar sua relação com a sociedade para buscar soluções às necessidades do homem.

Desde 1999, o modelo de financiamento do MEC para IFES brasileiras é atrelado à produtividade acadêmica, ou seja, inexistente qualquer preocupação com questões de ordem histórica e variáveis culturais. O modelo divide-se em duas etapas: uma ligada às atividades relativas ao ensino e outra ligada às atividades de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



pesquisa. O cálculo da parcela relativa às atividades de ensino levou em consideração o número de estudantes da instituição agregados em quatro itens: (i) cursos de áreas de alto custo (ex.: Medicina, Medicina Veterinária, Zootecnia e Odontologia); (ii) cursos baseados em uso intenso de laboratórios; (iii) cursos com estúdio ou trabalho de campo; (iv) cursos ministrados em sala de aula. Observa-se que não há nenhuma referência à manutenção do patrimônio e realização de atividades culturais das IFES. Essas são obrigadas a buscarem recursos de iniciativa privada, uma vez que não há rubrica de orçamento destinada exclusiva para as mesmas.

Conforme quadro 1, podem-se constatar que em 17 IFES existem bens e atividades culturais relevantes para a preservação da memória e história do país. Os principais bens culturais encontrados nas IFES são: museus, teatros, cinemas, centro culturais, escolas de belas artes, casas, rádio, televisão, além de ofertas de cursos e manutenção de coros. Para ilustrar o grau de relevância social que as universidades brasileiras exercem na formação e preservação da memória cultural do país, a seguir, será apresentada a evolução de atividades culturais realizadas na Universidade Federal do Ceará.

IFES	BENS E ATIVIDADES CULTURAIS EM IFES BRASILEIRAS
UFRJ	Escola de Belas Artes – Teatro, Música e Museu
UFPA	Museu, Artes Plásticas
UNB	Coro Sinfônico Comunitário Grupo de Teatro “O Cangaço”
UFRN	Museu Câmara Cascudo, Museu Serido, Núcleo de Arte e Cultura, Cinema, Videoteca
UFGO	Museu Antropológico
UFPB	Cinema e Teatro



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



UFAL	Museu, Cinema, Teatro, Coro, Pinacoteca, Orquestra de Câmara e Usina da Ciência
UFES	Coral Universitário / Cine Club Metrópole
UFBA	Mémorial de Medicina, Museu Afro Brasileiro, Museu Arqueologia e Etnologia, Museu de Arte Sacra, Escola de Belas Artes
UFMG	Coral e Teatro Universitário
UFPE	Coral, Teatro, Museu de Arte
UFC	Curso de Arte Dramática, Curso de Extensão em Música, Cinema, Casa de José de Alencar, Museu de Arte, Coral e Camerata
UFRRJ	Coral, Teatro
UFPR	Centro Histórico, Pólo de Comunicação, Rádio e TV
UFSC	Departamento Artístico Cultural, Artes Visuais, Cinema, Dança, Música, Teatro, Coral, Museu Universitário
UFF	Tema, Centro de Arte, Fotografia
UNIRIO	Teatro, Cinema

Fonte: Site das IFES

QUADRO 1 – Bens e Atividades Culturais Desenvolvidas nas IFES

2.2 Atividades Culturais na UFC

A UFC apresenta algumas iniciativas que se caracterizam por atitudes de comprometimento em gestão social por meio de geração de emprego e renda, de oferta de serviços educacionais, de preservação do meio ambiente, de pesquisa de ponta e manutenção e recuperação de seu patrimônio histórico-cultural. A sua maior dificuldade tem sido o financiamento para que a mesma possa aumentar ações na área cultural junto à comunidade interna e externa. Neste setor, são desenvolvidas atividades de artes cênicas, visuais, áudio visual, linguagem literária, além de show, música, dança, teatro e cinema.

Com a finalidade de otimizar a utilização dos equipamentos e bens culturais a UFC, em 2003, criou o Instituto de Cultura e Arte (ICA) fortalecendo seu relevante papel como casa do saber e do fazer artístico e cultural do Ceará. O objetivo do ICA é atuar na criação, formação e difusão da cultura e artes, através da coordenação e articulação dos equipamentos. O ICA tem influenciado também a criação de cursos



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



voltados para atividades artísticas em nível de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão.

O aumento na quantidade de eventos ocorridos, em 2003 e 2004, tem ocorrido dado ao interesse maior de uma gestão voltada exclusivamente para cultura interna. Observa-se que por influência do ICA, o número de visitantes e participantes em eventos sociais realizados no patrimônio cultural da UFC tem aumentado, despertando interesses da sociedade em conhecer e desenvolver novas atividades junto à universidade (ver quadro 2 que descreve a evolução do número de participantes e de visitantes em atividades culturais ocorridas no patrimônio cultural da UFC).

Equipamentos Culturais	2003	2004
Casa de José de Alencar – CJA	7902	12894
Museu de Arte da UFC – MAUC	3823	6533
Casa Amarela Eusélio Oliveira -CAEO	25450	30000
Curso de Arte Dramática	345	400
Curso de Extensão em Música - CEM	1490	1510
Coral Universitário	4130	11390

Fonte: ICA - UFC

QUADRO 2- Evolução do número de participantes e de visitantes em atividades culturais ocorridas no patrimônio cultural da UFC

São considerados patrimônios culturais da UFC: Casa de José de Alencar – CJA; Casa Amarela Eusélio Oliveira – CAEO; Museu de Arte da UFC – MAUC; Curso de Arte Dramática – CAD; Curso de Extensão em Música – CEM; Coral da UFC; Prédio da Reitoria e Casa de Cultura Alemã.

4- Proposta de Modelo de Gerenciamento das Atividades Culturais das IFES



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia desenvolvida pelos professores David Norton e Robert Kaplan no início dos anos 90, resultado de um estudo realizado em várias empresas. O BSC possibilita ampliar à visão dos sistemas de controle tradicional para além dos aspectos financeiros. Assim, as IFES têm um ambiente propício à utilização deste tipo de ferramenta já que também poderá reunir informação financeira e não financeira, informação interna e externa; informação constante sobre o desempenho organizacional e informações sobre os resultados atuais e futuros.

Por serem guiadas por normas legais e por serem pressionadas pela escassez de recursos financeiros, as IFES necessitam urgentemente adotar novos instrumentos de gestão. O *BSC* orienta as entidades a criarem um conjunto de indicadores que permitem avaliar o seu desempenho global. Se for aplicado de forma adequada pode promover mudanças na atuação das IFES, principalmente por retratar uma visão global de sua situação.

Na metodologia do *Balanced Scorecard* são apresentadas quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento que devem ser realizadas em blocos. Conforme quadro 3, são sugeridas indicadores de responsabilidade social para as IFES correspondentes às quatro perspectivas do BSC, a saber:

Perspectivas	Indicadores de responsabilidade social universitário
Financeira	<ul style="list-style-type: none">- Investimentos em ações sociais internas;- Investimentos em ações sociais externas;- Custos gerados por acidentes de trabalho.
Cliente	<ul style="list-style-type: none">- Política de <i>marketing</i> e comunicação quanto aos bens culturais;- Excelência no atendimento;- Ética e transparência;- Relações com bens culturais privados.
Processos	<ul style="list-style-type: none">- Minimização de entradas e saídas em ambientes de depreciação



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Internos	<p>acelerada;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos bens culturais; - Relações com trabalhadores terceirizados;; - Critérios de seleção e avaliação de serviços ofertados; - Apoio ao desenvolvimento de parceiros; - Comprometimento da IFES com a causa ambiental; - Divulgação de atividades culturais; - Manutenção de Auditoria Social; - Diálogo com partes interessadas; <ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento do impacto da IFES junto à comunidade; - Relações com organizações locais;; - Instalações e equipamentos ergonômicos; - Instalações e equipamentos com controle de emissão de resíduos e de ruídos.
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão participativa; - Enraizamento das crenças e valores na Cultura Organizacional; - Compromisso com o futuro da sociedade; - Valorização da diversidade; - Comportamento frente às demissões; - Compromisso com o desenvolvimento profissional e a preservação da cultura; <ul style="list-style-type: none"> - Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho; - Educação sócio-cultural; - Estímulo ao voluntariado; - Liderança e influência social; - Participação em projetos sociais governamentais;

Fonte: Adaptação de dados a partir de artigo de João Maria.

QUADRO 3 - Perspectivas do *Balanced Scorecard* e responsabilidade social de atividades culturais das IFESI

Financeira. Deve indicar se a estratégia implantada está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Neste caso, as IFES deverão buscar recursos de entidades privadas e elaborar projetos em busca de recursos de leis que incentivam a cultura como, por exemplo, Lei Rouanet. Por ter uma ligação com o turismo, as IFES podem também buscar recursos junto às secretarias de turismo. Vale lembrar que as considerações financeiras devem desempenhar o papel de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



favorecedor ou inibidor, mas esses raramente deverão ser o objetivo básico do setor cultural da entidade.

Clientes. Os clientes de atividades culturais das IFES são normalmente a sociedade. Medidas genéricas de resultado e medição de satisfação dos serviços prestados por elas devem sempre ser realizada. A prestação de serviços culturais deve gerar indicadores de eficácia e eficiência;

Processos internos. São aqueles que terão maior impacto na satisfação dos usuários das IFES e na consecução dos objetivos financeiros;

Aprendizado e Crescimento. Trata-se do relacionamento entre as pessoas, sistemas e procedimentos das IFES.

O *Balanced Scorecard* não deve ser utilizado apenas como um sistema de controle, mas como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, pois as informações por ele geradas permitirão a comparação entre o desempenho realizado e o esperado das IFES. Adotando a filosofia do BSC uma mudança cultural também ocorrerá nas IFES.

Os profissionais envolvidos com os projetos de cultura passaram a entender como se inter-relacionam os objetivos institucionais (sociais, filosóficos e financeiros), e como suas rotinas se complementam, evidenciando o quanto seus papéis influenciam as pessoas.

A meta do desempenho desejada será comparada com os níveis atuais, propiciando a verificação da relação entre o desempenho real e o desejado, alvo das iniciativas estratégicas. Objetiva-se com isso a medida e a estimulação das mudanças. Os desvios de trajetória detectados passarão a ser considerado como



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



defeitos, e portanto, ações corretivas objetivando o realinhamento das ações dos equipamentos culturais ao curso pretendido, serão deflagradas.

Uma análise de conteúdo do que se inclui em cada perspectiva se faz necessário para uma melhor compreensão dos significados dos indicadores apontados por diferentes perspectivas.

5 Conclusões e Perspectivas

O presente artigo foi desenvolvido no sentido de buscar um instrumento de gestão estratégica para as atividades culturais de IFES. O BSC é uma filosofia inovadora de medida da performance de instituições, pois em seu bojo são utilizados indicadores financeiros e não-financeiros para tomada de decisão. Estabelecendo as relações de causa e efeito entre esses indicadores e descrevendo-as em mapas estratégicos, um sistema de gestão estratégica servirá para administrar a aplicação da estratégia de curto e longo prazo.

A necessidade da aplicação de um modelo de gestão para otimizar as atividades dos equipamentos culturais deve ser discutida no ambiente das IFES. Desconhecer os fatos e os desdobramentos que a aplicação do *Balanced Scorecard* trará no desenvolvimento das atividades culturais nas IFES pode levar a formulação de propostas simplistas e que minimizam as especificidades da forma de acompanhamento organizacional sugerida. Sendo assim, vencer as barreiras impostas e assumir uma condição reativa para uma estratégia com maiores condições de apresentar resultados positivos foi a real intenção na apresentação deste artigo sugerindo o desafio maior de melhorias no papel de instituição também fornecedora de responsabilidade social das Instituições Federais de Ensino Superior através de seus equipamentos culturais.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



6 Bibliografía

ANGELIM, Gustavo Pereira. **Potencial de aprendizagem organizacional e qualidade de gestão**: um estudo multicaso em organizações públicas brasileiras. Dissertação de Mestrado em Administração, Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

BATISTA, Fábio Ferreira. Avaliação da gestão pública no contexto da reforma do aparelho do estado. **Texto para Discussão** no. 644. Brasília: IPEA, 1999. , Disponível em www.ipea.gov.br. Acessado em 9 de novembro de 2005.

BELLONI, Isaura. Avaliação institucional. *In*: Sobrinho, José Dias; Balzan, Newton César (orgs.) **Avaliação institucional: teoria e experiências**. – 2ª. Ed. – São Paulo: Cortez, 2000. p.87-113.

BRASIL. **Programa da qualidade no serviço público – PQSP ano 11**: Documento 1 – Instrumento para Avaliação da Gestão. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (MP), 2003.

BRASIL, Ministério da Cultura. **Economia da cultura**. Disponível em <<http://www.cultura.gov.br/politicas/dados_da_cultura/>> acessado em 10 de novembro de 2005

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. 6 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992, 218p.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo :Makron Books,1994.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento estratégico em universidades.** Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública:** um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000. 206p.
- GALVÃO, Lavínia de Lima. **Medição de desempenho organizacional:** as práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília. Brasília, 2001.
- GIACOMINI FILHO, Gino. **Consumidor versus propaganda.** São Paulo: Sumus, 1991
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.
- HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor.** São Paulo: Makron Books, 1999
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. 6 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344p.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

MAIOCHI, Neusa Fátima. As Organizações universitárias e o processo de decisão. In: FINGER, Almeri Paulo (org.). **Gestão de Universidades: novas abordagens.** Curitiba: Champagnat, 1997. pp.. 217 - 294.

MEC/PAIUB. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras.** Brasília: MEC, 1994.

MELO NETO, Francisco Paulo de & FRÓES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração no terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEYER JR., Victor. **Considerações sobre planejamento estratégico na universidade.** In: FINGER, Almeri Paulo (org.). Universidade: Organização, Planejamento, Gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. pp. 53 - 69.

PEDRO, José Maria. O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público. **Informação e Informática**, n.º 28 – 2004.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva.** Trad.: Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

SHERKENBACH, William W. **O caminho de deming para a melhoria contínua.** Tradução de Helísa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1993, 252 p.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance.** Tradução de Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: QualityMark Ed., 1993, 344 p.

SOBRINHO, José Dias; BALZAN, Newton Cezar (orgs.). **Avaliação institucional: teoria e experiências.** São Paulo: Cortez, 2000.

VARIOS AUTORES. **Responsabilidade social das empresas : A contribuição das universidades.** São Paulo : Peirópolis, 2002.