

## Prática eficaz de gestão educacional

### Effective educational management practice

Nelso Antonio Bordignon<sup>1</sup>

Paulo Renato Foletto<sup>2</sup>

**Resumo:** O Planejamento Estratégico (PE) da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde/MT é uma adaptação, para as Instituições do Ensino Superior (IES), do *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido para as empresas, com o objetivo de garantir sua sustentabilidade e atingir os indicadores propostos pelo Ministério da Educação pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Desde 2009, o Grupo Gestor integrado por coordenações de setores acadêmicos e administrativos foi o responsável pelos procedimentos de estudo, implantação e acompanhamento do PE da IES. A partir da análise dos Cenários Internos e Externos da IES e dos elementos da Matriz SWOT prospectaram-se os Objetivos, Projetos/Ações Estratégicos, Indicadores e suas Metas, alinhados aos critérios exigidos pelo SINAES. Aqui apresenta-se os resultados do desempenho do PE dos anos de 2012, 2013 e 2014. O acompanhamento e análise periódica do PE proporcionaram melhor conhecimento e visão sistêmica e integrada das ações acadêmicas e administrativas e propiciaram maior confiança, consistência e fidelização para a consecução da missão e visão da Faculdade. Os resultados demonstram que ao longo dos três anos houve aumento das metas atingidas no geral, proporcionado pela melhoria das metas de três perspectivas.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Ensino Superior; *Balanced Scorecard*; SINAES.

**Abstract:** Strategic Planning (PE) of La Salle College Lucas do Rio Verde/MT is a Balanced Scorecard (BSC) adaptation to the higher education institutions (HEI) developed for companies, in order to ensure its sustainability and achieving the indicators proposed by the Ministry of Education by the National Higher Education Evaluation System (SINAES). Since 2009, the Management Group, made up coordination of academic and administrative sectors was responsible for the study PE procedures, implementation and monitoring. From the analysis of (IES) Internal and External Scenarios and SWOT Matrix elements we prospected Objectives, Strategic Projects/Actions, indicators and their targets, aligned with the criteria required by SINAES. Here we present the PE performance results for the years 2012, 2013 and 2014. The PE monitoring and periodic analysis provided better knowledge and systemic and integrated vision of academic and administrative actions and showed higher confidence, consistency and loyalty to achieve the mission and vision of the College. The results show that over the three years there was an increase of the goals achieved in general, provided by the three goals improvement.

**Keywords:** Strategic Planning; Higher Education; Balanced Scorecard; SINAES.

---

<sup>1</sup> Doutorado em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Diretor da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde – Mato Grosso.

<sup>2</sup> Mestrado em Direção e Administração de empresas pela Universidad da la Empresa – Uruguai. Diretor Administrativo da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde – Mato Grosso.

## 1. Introdução

Este artigo apresenta a experiência de Planejamento Estratégico-PE da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde. Essa unidade de Ensino Superior passou a fazer parte da Rede La Salle de Educação Superior do Brasil a partir de 2008, com a transferência da Faculdade de Lucas do Rio Verde/MT, da então União das Escolas Superiores de Lucas do Rio Verde/MT – Univerde. No mesmo ano, o Conselho Superior da Faculdade, pela Resolução COP Nº 23/2008, de 17/07/08, aprovou o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, conforme exigências do Decreto nº 5.773/2006 para o período de 2009-2012. No plano, inseriu a exigência da “*elaboração do Planejamento Estratégico da Instituição, em momento oportuno, com a participação de todos os segmentos da Faculdade e a decorrente implementação do Balanced Scorecard nos sistemas Administrativo e Acadêmico da Faculdade*”. Seu estudo e implementação iniciou no ano seguinte, 2009.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão estratégica utilizado na administração de empresas com foco na busca de resultados a longo prazo, traduzindo a missão, a visão e as estratégias que lhes dão sustentabilidade administrativa. Paralelamente às empresas, o sistema tem emigrado para Instituições de Ensino Superior – IES na busca de melhorias de desempenho administrativo e acadêmico. Com as adaptações pertinentes ao universo da academia, as IES têm utilizado essa ferramenta para melhorar os seus índices de exigência conforme os critérios de avaliação do Ministério da Educação.

Utilizando-se da mesma estrutura do BSC, das quatro perspectivas: 1. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento; 2. Perspectiva dos Processos Internos; 3. Perspectiva Financeira; 4. Perspectiva dos Clientes, com os respectivos Objetivos, Projetos/ações Estratégicos, Indicadores e Metas, a instituição iniciou os estudos de forma participativa e colegiada da elaboração de todas suas etapas. Optou-se por estudar e elaborar o PE com o grupo de coordenações e gestores da Faculdade, membros do Corpo Docente e Técnico-administrativo, do Conselho Pedagógico e de alunos, sem assessoria externa. Quanto mais participam do projeto, mais legitimização ele terá na Instituição. Todo processo foi acompanhado e referendado pelo Conselho Pedagógico como órgão de deliberação superior da Instituição.

Ao longo de 2009 foram analisados os Cenários Internos e Externos da IES e a construção da Matriz SWOT. Também se procedeu a análise situacional e posicionamento estratégico; a revisão e redefinição da missão, visão e valores; o estudo preliminar dos objetivos estratégicos; a definição dos projetos e processos. A partir de 2010 foram confirmados os Objetivos Estratégicos e os Indicadores e Metas, bem como o início da elaboração de Projetos e Ações para cada um deles e a escolha e implantação do sistema de acompanhamento e controle do PE. Fez-se também a análise da Estrutura Organizacional. Em final de 2010, o Conselho Pedagógico provou a proposta de Plano a ser incrementada a partir de 2011, buscando alinhar as decisões do PE com as exigências do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Assim, a partir deste ano, foram feitos os primeiros acompanhamentos manuais dos Projetos/Ações e seus indicadores e metas. A partir de 2012, foi escolhido o Sistema SCOPI para acompanhamento do PE, que facilitou significativamente a análise dos resultados. Ao longo de todo o período o Comitê Gestor promoveu reuniões mensais para o acompanhamento dos resultados.

## **2. O Planejamento Estratégico**

O conceito básico de estratégia está relacionado às habilidades de utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos de uma empresa em vista de seu bom desempenho. O mesmo acontece no Ensino Superior. Este desempenho é tratado por indicadores, nem sempre passíveis de mensuração e averiguação em termos de causa e efeitos de forma facilitada. Nas IES, por exemplo, investir em projetos de iniciação científica e pesquisa pode não gerar resultados mensuráveis de forma direta no quadro de indicadores dos cursos. Os instrumentos de Avaliação de Instituições de Ensino Superior e de Cursos de Graduação estabelecem os indicadores de avaliação das IES a serem seguidos pelos avaliadores institucionais. Para gerenciar e acompanhar a performance de uma IES faz-se necessária a utilização de um sistema de planejamento específico. O *Baleced Scorecard* – BSC é um dos sistemas que tem demonstrado excelente eficiência no planejamento, acompanhamento e resultados do desempenho das IES.

O BSC foi proposto por Robert S. Kaplan e David P. Norton, na década de 90, para assessorar as empresas na melhoria do seu desempenho econômico-financeiro. No entanto, as empresas perceberam que seu desempenho não se configurava somente a

partir destes parâmetros. Os autores constataram que os indicadores financeiros, isoladamente, se mostraram incapazes de mensurar atividades criadoras de valores relacionados aos ativos intangíveis, como competências, habilidades e motivações. Assim, eles avançaram no desenvolvimento do instrumento que contemplasse objetivos estratégicos em quatro perspectivas: 1. Perspectiva Financeira; 2. Perspectiva dos Processos Internos; 3. Perspectiva do Aprendizado; 4. Perspectiva dos Clientes. Conforme Silva (2009), os autores formularam um modelo amplo e sistemático com objetivos estratégicos, indicadores e metas que formam um conjunto coeso e interdependente, com um fluxo ou diagrama de causa e efeito entre os componentes do BSC.

A Perspectiva Financeira apresenta objetivos que visam a garantir a auto-sustentabilidade econômico-financeira da IES, investimento em desenvolvimento dos alunos e dos serviços/cursos da Instituição, em três aspectos: a auto-sustentação – redução dos custos e melhoria da produtividade; o crescimento da oferta de serviços e produtos em ensino, pesquisa e extensão com melhor valor agregado e a maturidade que corresponde à melhora da produtividade e utilização dos ativos e eficiência nos procedimentos. A perspectiva dos Processos Internos da Organização apresenta objetivos que visam a agregar valor aos serviços prestados aos alunos e na oferta dos serviços institucionais e desenvolver processos de inovação dos serviços e produtos prestados pelas IES. Essa perspectiva faz a mensuração da satisfação dos Docentes e Funcionários pela identificação institucional e qualificação profissional. A perspectiva do Clientes busca fazer o levantamento dos clientes/alunos que podem ser atendidos pela IES e os produtos/serviços que possam ser oferecidos pela IES. Quanto aos alunos, estes formulam objetivos tendo em vista a participação no mercado, a retenção, a fidelização, a satisfação e a qualificação dos alunos presentes e futuros/egressos. Quanto aos produtos e serviços de ensino, as pesquisas e extensão oferecidas pela IES buscam a excelência em cada um deles. A perspectiva do Aprendizado e Crescimento visa a potencializar os docentes e pessoal administrativo na oferta dos serviços acadêmicos e administrativos da IES. Para isso são focados objetivos que fortalecem a identificação com a marca institucional e desenvolvem as competências e habilidades dos docentes e do pessoal administrativo em vista de sua satisfação e motivação para a prestação de serviços com qualidade. São assegurados por um sistema de informação e processos bem definidos para o melhor desempenho de todos para a excelência acadêmica e administrativa da IES.

O BSC, além de estabelecer os vínculos entre essas perspectivas, busca refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendências e ocorrências e perspectivas interna e externa de desempenho. Além disso, visa também, entre outros aspectos, a esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda empresa; alinhar as metas departamentais e pessoais às estratégias; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas e obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. As organizações que adotaram esse sistema superam suas chances de sucesso na execução de seus planejamentos.

Especificamente, os objetivos mais significativos do BSC são: a) esclarecer e traduzir a missão e visão estratégica à qual a instituição deseja chegar; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas de forma clara tanto para o público interno como externo; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estabelecidas pela instituição e d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A partir da análise dos conceitos iniciais do BSC, o grupo de estudo iniciou o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, seguindo os seguintes passos: 1. Estudo dos cenários internos – forças e fraquezas, e externos – oportunidades e ameaças. 2. Construção da matriz SWOT e análise situacional e posicionamento estratégico. 3. Definição dos objetivos estratégicos, com os respectivos projetos/ações e definição das metas e indicadores.

A condição de Faculdade lhe dá autonomia parcial para decidir sobre o PE, sendo-lhe facultada, para muitos aspectos, a emissão de parecer a ser encaminhado à Mantenedora e ao Ministério da Educação, nas responsabilidades que lhes cabe. Mesmo assim, o processo de integração e participação dos integrantes da comunidade acadêmico foi sumamente significativo.

O estudo e a construção dos cenários iniciaram em junho de 2009, com a explicitação dos conceitos de cenários estratégicos: Cenários econômicos, políticos, social, tecnológico e educacional em nível externo e internos. As reuniões de estudo dos cenários se estenderam ao longo dos meses de junho, julho e agosto. A partir dos cenários, o grupo construiu os Cenários Externos: Oportunidades e Ameaças, descrevendo dez indicações para cada uma delas; bem como os Cenários Internos: Forças e Fraquezas,

também com dez indicações para cada uma delas. Em termos operacionais, a partir da relação completa dos Cenários, os membros do Grupo Gestor foram convidados a pontuar, de 10 a 1, por ordem de importância, sendo 10 a de maior relevância e 1 a de menor relevância. Após a pontuação individual foi feita a média das pontuações por grupo.

Quadro 1 - O Cenário Externo – Oportunidades

Ordem	CENÁRIO EXTERNO - OPORTUNIDADES
1	Alto índice de crescimento econômico e desenvolvimento social do município de Lucas do Rio Verde
2	Aumento da demanda regional por profissionais e novos cursos de nível superior graduação (licenciatura, bacharelado e tecnológico) e pós-graduação
3	Cenário de liderança de mercado, sendo a única IES com sede física e modalidades presenciais contínuas (processo seletivo anual) na cidade.
4	Desenvolvimento do município de Lucas do Rio Verde como polo regional em educação (incluindo LRV, Sorriso, Nova Mutum e Tapurah)
5	Uso do Ensino a Distância - EAD como ferramenta de formação educacional na região
6	Processo de verticalização da economia regional (gerada principalmente pela industrialização do agronegócio)
7	Formação de parcerias com as organizações locais (públicas e privadas)
8	Existência de programas de assistência de serviços educacionais e financiamento (ProUni, bolsas educacionais, uso de filantropia, FIES)
9	Desenvolvimento do cenário tecnológico para inserção de tecnologia na educação (recursos em sala de aula e sistemas de gestão educacionais)
10	Aumento da demanda da sociedade por programas e projetos de cunho social e comunitário

Fonte: dados dos estudos do PE

Quadro 2 – Cenário Externo - Ameaças

Ordem	CENÁRIO EXTERNO - AMEAÇAS
1	Renda familiar das classes C e D incompatíveis com os atuais custos de cursos de graduação e pós-graduação das IES privadas
2	Elevado índice de evasão de jovens que não completam o ciclo de ensino básico, fundamental, médio e superior
3	Problemas sociais e econômicos que geram insegurança e desigualdade na população
4	Alta velocidade de mudanças e excessiva regulamentação por parte do Governo (legislação) a respeito das normas e exigências para atuação no ensino superior
5	Excessiva dependência do cenário do agronegócio na economia regional
6	Baixa cultura acadêmica e comprometimento da sociedade no processo de educação
7	Dificuldade de obtenção e manutenção de colaboradores (docentes e técnicos administrativos) e acadêmicos causadas pela alta rotatividade de pessoas na região
8	Oferta de novos cursos presenciais e a distância por outras IES na cidade e região
9	Concentração do mercado a partir da fusão entre pequenas IES e política de aquisições dos grandes grupos educacionais
10	Infraestrutura inadequada em relação à logística e acesso às inovações tecnológicas na região de atuação da IES

Fonte: dados dos estudos do PE

Quadro 3 - O Cenário Interno de Forças

Ordem	CENÁRIO INTERNO- FORÇAS
1	Presença da marca e força da rede La Salle reconhecidas nacional e internacionalmente
2	Missão, princípios e visão bem definidos, propiciando a formação integral do acadêmico como geradora do conhecimento.
3	Viabilidade econômica e financeira da unidade em Lucas do Rio Verde
4	Gestão da IES pautada em boas práticas de governança (ex: processo de decisões compartilhadas, ética e respeito humano, transparência)
5	Conceitos positivos nos resultados das avaliações do MEC e da sociedade
6	Estrutura física adequada e de boa qualidade
7	Bom clima organizacional (ambiente de trabalho) com valorização pessoal e criação de redes de relacionamento
8	Capacidade de estabelecer relações com empresas públicas, privadas e terceiro setor na região.
9	Eficiência no uso de programas de incentivo à manutenção dos acadêmicos (ex: PASE, ProUni, FIES, descontos)
10	Facilidade de acesso e localização geográfica na cidade (bairro com avenidas amplas, trânsito ágil, espaço para estacionamento na IES)

Fonte: dados dos estudos do PE

Quadro 4 - O Cenário Interno de Fraquezas

Ordem	CENÁRIO INTERNO - FRAQUEZAS
1	Baixa oferta de cursos de graduação, pós-graduação e extensão
2	Fragilidade da capacitação e habilidade técnica de colaboradores e dificuldade de acesso para formação em grandes centros
3	Processo lento de integração e comprometimento de colaboradores à missão, princípios, visão e plano de desenvolvimento institucional da IES
4	Processos e estruturas de comunicação interna deficientes
5	Falta de um programa de acompanhamento dos egressos
6	Baixo índice de utilização e ocupação das instalações da IES (turnos e horários de funcionamento)
7	Sistema de informações acadêmicas deficiente (sistemas de gestão e controle educacionais com falhas e ainda em desenvolvimento)
8	Baixa capacidade de geração de receita extraordinária (proveniente de alunos não- regulares ou uso/locação das instalações da IES)
9	Dificuldade de execução da política de recrutamento e seleção em razão da baixa oferta de profissionais com boa formação no mercado
10	Baixo uso da tecnologia nos processos educativos (ex: internet, blogs, vídeos, fóruns, softwares de simulação, entre outros em sala de aula)

Fonte: dados dos estudos do PE

De posse dos Cenários Externos e Internos, fez-se o estudo das correlações entre os aspectos descritos nestes cenários, a fim de conseguir mais consistência nas interpretações dos dados e constituir as propostas de objetivos com critérios mais sustentáveis. Neste sentido, foi utilizada a metodologia de análise em grupos distintos, os quais pontuaram a correlação de forças envolvidas na matriz a partir da lista de Pontos Fortes e

Fracos e da lista de Oportunidades e Ameaças. Os grupos participantes foram o Grupo Gestor, Membros do Conselho Pedagógico - COP, Professores, Funcionários e Alunos, para que houvesse a identificação de possíveis visões específicas e que não houvesse influência de grupos ou hierarquias diferentes no momento da expressão da opinião de resposta. Para a composição da Matriz Geral, os grupos analisaram as correlações entre forças, marcando valor 0 para situações “Sem relação”; valor 1 para situações de “Relação Fraca/Intermediária” e valor 2 para situações de “Relação Forte”. Foi decidido pelo Grupo Gestor que os pesos referentes às respostas seriam divididos pelo grau de envolvimento com o processo, sendo que o Grupo Gestor teria respostas com peso 30%, os grupos COP, Professores e Funcionários teriam peso 20% cada e o grupo Alunos teria resposta adicionada à matriz geral com o peso 10%.

A análise da motricidade das relações *entre as forças e o ambiente externo* (dado pela relação com oportunidades e ameaças) mostrou uma forte relação do item “Presença e força da marca da Rede La Salle, em nível nacional e internacional”, sendo a força de maior pontuação geral relativa. Destaca-se também a “Viabilidade econômica e financeira da unidade de Lucas do Rio Verde”, principalmente no entendimento da posição desta unidade na Rede La Salle em termos de eficiência administrativa financeira. Aparece também com alta pontuação o item “Missão, visão e princípios bem definidos” que ressalta a estrutura e solidificação da importância de uma identificação da organização em relação ao que ela promove e suas crenças organizacionais. Ainda na análise da motricidade, percebe-se que os itens menos significativos nas relações com o ambiente externo são “Facilidade de acesso e localização geográfica”, que embora seja um item importante em termos de concorrência em grandes centros, mostrou-se ainda incipiente na realidade local. A força “bom clima organizacional” também demonstrou fraca relação de percepção dos grupos.

A segunda perspectiva de análise é de comparar a motricidade dos pontos fracos em relação ao ambiente externo. O item de maior pontuação relativa foi “Baixa oferta de cursos de graduação, pós-graduação e extensão”. As respostas do preenchimento da matriz demonstram que há uma percepção de que a IES oferta um pequeno número de cursos em relação às oportunidades e ameaças do mercado. Isso evoca uma necessidade de maior preocupação em termos de estruturas de crescimento futuro, uma vez que parece ser uma prioridade de investimento, considerando as questões de sustentabilidade do mercado.



Os outros itens com pontuação expressiva em termos de pontos fracos foram: “Fragilidade de capacitação e habilidade técnica de colaboradores e dificuldade de acesso para formação em grandes centros” e “Baixo índice de utilização e ocupação das instalações da IES”. O primeiro item é uma fraqueza provocada por uma força externa que é a baixa qualidade da mão-de-obra disponível, e as características de baixa atração de pessoas para o interior do MT em comparação com os grandes centros. Isso dificulta a melhoria dos serviços da IES, mais em termos de aproveitamento de oportunidades do que como ameaça, pois outros concorrentes também terão a mesma dificuldade. Por outro lado, é uma fraqueza que pode ser considerada no caso de ameaças por oferta de cursos EAD. Já o segundo item aponta para uma situação de demanda de mercado em termos que a IES não consegue utilizar toda sua estrutura disponível, criando um índice alto de ociosidade que atrapalha o retorno do investimento.

Os itens *menos expressivos* em termos de fraquezas, que possuem baixa relação com o ambiente externo, de acordo com a percepção das pessoas que participaram do processo de análise SWOT, foram: “Processos e estrutura de comunicação interna deficientes” e “Sistema de informações acadêmicas deficiente”. Essas são fraquezas eminentemente internas, de processos (burocráticos) dentro da organização, que em termos administrativos afetam diretamente o potencial da organização para aproveitar oportunidades ou minimizar ameaças, principalmente na questão de comunicação interna. Porém, a percepção dos respondentes não associou essas fraquezas como relevantes ao desempenho externo da IES.

Quanto aos itens de *acessibilidade*, que exige estabelecer relações entre as oportunidades e os pontos fortes e fracos da análise interna, o item de maior destaque foi “A existência de programas de assistência educacional e financiamentos”. Esta é uma oportunidade que possui alta relação com a essência da própria Rede La Salle e do funcionamento da IES, pois estabelece relação com os pontos fortes. O item “Aumento da demanda da sociedade por novos cursos” também aparece como tendo acessibilidade elevada, uma vez que possui uma interação maior com os pontos fortes da organização. O item de oportunidade com menor acessibilidade foi “Desenvolvimento do cenário tecnológico na educação”, o que demonstra uma percepção de que a IES não está preparada para o uso de tecnologia em suas atividades.

A análise de *impacto* é a relação das ameaças com a análise interna dos pontos fortes e fracos da organização. Quando o *impacto* é positivo significa que o poder da ameaça de causar problemas, embora existente, está diminuído pelos pontos fortes. Quando o impacto é negativo, significa que a ameaça é mais relacionada com os pontos fracos e pode gerar maior transtorno para a empresa. Nessa análise, a IES não apresentou ameaças com impacto negativo, porém apresentou valores que apontam os itens de “Renda familiar das classes C e D incompatíveis com valores de ensino privado” como a ameaça com maior potencial de causar impacto na IES. Já o item “Infraestrutura logística inadequada da região” demonstrou ser uma ameaça que não causa tanto impacto negativo na percepção das pessoas que participaram da análise, embora seja um dificultador do processo de melhoria de qualidade técnica.

Considerando a validação das análises do planejamento estratégico pelo Conselho Pedagógico, em sua reunião de 04/11/2010, o mesmo aprovou inserir, na perspectiva 4 - Perspectiva dos Clientes, o Objetivo Estratégico: Intensificar a marca da Rede La Salle na comunidade local e regional com as seguintes atividades: Comunicação externa contínua através do uso dos canais de mídia e eventos; Acompanhamento de egressos; Reativação do Núcleo de Prática Administrativas e Contábeis; Continuidade do Núcleo de Prática Jurídica – NPJ; Continuação no Programa Tempo de Empreender – Incubadora de Tecnologia e Inovação.

A partir da análise da motricidade, acessibilidade e impacto apresentados pela Matriz Estratégica e aprovação da Matriz Estratégica pelo Conselho Pedagógico, o Grupo organizou o programa para 2011, que constou das seguintes atividades: 1. Revisão dos Objetivos Estratégicos de cada Perspectiva; 2. Elaboração das ações/atividades estratégicas para cada Objetivo Estratégico; 3. Elaboração dos Indicadores e Metas para cada ação/atividade estratégica, bem como sua descrição, metodologia de mensuração, periodicidade e responsável; 4. Reelaboração do PDI da Instituição para 2011; 5. Integração entre os dados da Matriz Estratégica e as Dimensões de Avaliação do SINAES do MEC. Juntamente com estes estudos, optou-se por estudar os critérios e dimensões do instrumento de Avaliação das Dimensões do Sistema de Avaliação do Ensino Superior - SINAES confrontando-os com os dados levantados na Matriz Estratégica para, a partir desta análise, elaborar objetivos e ações estratégicas.

Já no final de 2011 foi escolhido o Sistema SCOPI para acompanhamento do Planejamento Estratégico da Faculdade La Salle em 2012. O gerente de TI e o coordenador

do Setor de Comunicação e Marketing ficaram responsáveis pela análise do sistema e adequação da Matriz Estratégica da Faculdade La Salle aos parâmetros do SCOPI. A adoção do Sistema SCOPI exigiu inserção de todos os dados do Planejamento Estratégico no sistema para estudo e acompanhamento. Assim, as reuniões de janeiro e fevereiro foram dedicadas ao estudo e adequação da Matriz Estratégica da Faculdade ao sistema, bem como ao preenchimento dos dados para o acompanhamento. Houve momentos de treinamentos e cadastramento de informações pelo Grupo Gestor e de operadores do Sistema, um responsável de cada setor da Instituição: Secretaria da Direção Geral, Tesouraria, Recursos Humanos, Secretaria, Direção Acadêmica, Núcleo de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão – NPPGE, Biblioteca.

O planejamento estratégico aplicado à Faculdade La Salle tem como base a socialização dos objetivos e a formulação dos objetivos estratégicos entre todos os setores administrativos e acadêmicos. Desta forma, o diferencial deste processo participativo se dá na medida em que há mais chances de se considerar todos os pontos de interesse da Instituição. As especificidades dos grupos podem ser manifestadas, o caráter técnico das questões pode ser evidenciado, além do que as propostas da comunidade acadêmica passam a constituir a base do plano da instituição, aumentando-se as condições para a continuidade administrativa. Este processo altera o horizonte e o período de planejamento, não constituindo amarras para a administração e sim um instrumento útil à mesma. Ao ser revisto periodicamente ou sempre que houver uma mudança importante nas condições externas ou internas da instituição, permite a continuação ou adequação da mesma à alteração de cenários. Já para Colombo (2004, p.17): “O Planejamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis. Contempla indagações no âmbito do que fazer, por que, quando, por quem e onde”. Sabe-se que há três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. Para a alta gestão institucional, cabe pensar o estratégico, porém sem descuidar-se do alinhamento entre o tático e o operacional. Colombo (2004, p.18) define-os como: Estratégico, voltado para decisões estratégicas, com objetivos de longo prazo e que impactam na instituição como um todo; Tático, relacionado à otimização de uma determinada área ou macroprocesso, derivando dos objetivos e das estratégias concebidas no planejamento estratégico, que contempla os recursos, os prazos e os respectivos responsáveis e Operacional, que aborda em detalhes os procedimentos que serão utilizados.

Foletto (2012) como relator do Parecer sobre o PE, no Conselho Pedagógico de 6/12/12, analisa o software de controle e acompanhamento do Planejamento Estratégico SCOPI. Essa análise ilustra o desempenho dos 62 indicadores distribuídos nas 4 perspectivas. Apresenta o seguinte resultado sobre o Desempenho dos Indicadores em 2012: Metas atingidas 29%, Metas não atingidas 32% e Metas sem valores/não definidas 37%. Ele afirma que “com base nesta avaliação de resultados, registra-se que 69% dos indicadores não são satisfatórios na atuação estratégica da IES sendo que apenas 31% saciam as necessidades institucionais. Eis a necessidade de alteração de alguns projetos e processos estratégicos. Isso demanda mais responsabilidade e comprometimento institucional por parte de nossos colaboradores docentes e técnicos administrativos na busca pela eficácia de posicionamento estratégico no novo modelo de mercado educacional. Para Tavares e Foletto (2012, p.7): “A governança universitária precisa também estar pautada em apresentar números que demonstrem a dimensão de sua gestão. Isto torna a mesma capaz de ser medida, dimensionada e conseqüentemente mostra esta visibilidade na transparência de sua gestão”. A avaliação e a transparência de seus dados, relatórios e realizações são instrumentos de governança que devem fazer parte de seu cotidiano e ser disponibilizado aos que com ela se relacionam. O parecer acrescenta que

o Sistema SCOPE apresenta o score SWOT uma soma de apenas 967 pontos de Desenvolvimento contra 1.129 pontos de Sobrevivência Institucional. Em outras palavras, nossas fraquezas e ameaças superam em 16,75% a soma de nossas forças e oportunidades. Daí a necessidade de efetuarmos cotidianamente um rígido acompanhamento, mas também em termos ousadia de buscarmos novos projetos estratégicos que venham a otimizar a atual gestão institucional.

No final de 2012, a instituição apresentou o seguinte desempenho, em termos de percentuais de metas atingidas para cada objetivo estratégico.

Tabela 1 – Planejamento Estratégico - 2012

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 2012	
<b>1. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento -</b>	<b>73%</b>
1.1 Garantir a dinamização do Plano de Desenvolvimento Institucional	60%
1.2 Viabilizar colaboradores competentes, profissionalizados e comprometidos com os princípios da organização	83%
<b>2. Perspectiva dos Processos Internos</b>	<b>57%</b>
2.1 Estabelecer a Política de Pessoal	58%
2.2 Otimizar o uso do relatório da CPA como instrumento de Gestão	50%
<b>3. Perspectiva Financeira</b>	<b>71%</b>
3.1 Aprimorar a infraestrutura física e os Órgãos de Apoio	100%
3.2 Governar com sustentabilidade Econômico-financeira	64%

<b>4. Perspectiva dos Clientes/Mercado</b>	<b>53%</b>
<b>4.1. Ser percebido pelos clientes e sociedade como uma instituição de qualidade que promove o desenvolvimento integral da pessoa humana</b>	<b>50%</b>
<b>4.2 Implementar a Estratégia de Marketing Institucional</b>	<b>57%</b>
<b>4.3. Formar pessoas competentes e éticas adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações.</b>	<b>52%</b>
<b>DESEMPENHO GERAL</b>	<b>62%</b>
<b>Fonte: Dados dos estudos do PE</b>	

Tabela 2 - Desempenho por indicadores em 2012.

Perspectivas	Indicadores	Metas Atingidas		Metas Não Atingidas	
		Nº	%	Nº	%
<b>1. Da Aprendizagem e Crescimento</b>	11	8	73%	3	27%
<b>2. Processos Internos</b>	14	8	57%	6	43%
<b>3. Financeira</b>	7	5	71%	2	29%
<b>4. Dos Clientes/aluno</b>	15	8	53%	7	47%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>29</b>	<b>62%</b>	<b>18</b>	<b>38%</b>
<b>Fonte: Dados dos estudos do PE</b>					

Pela análise do desempenho da Faculdade, a Instituição demonstrou melhor desempenho na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, com 8 (oito) metas atingidas sobre um total de 11 (onze), o que significa 73% das metas propostas. A Perspectiva Financeira foi a que segue com 71% (5 sobre 7) das metas atingidas. A Perspectiva dos Processos Internos ficou com um desempenho um pouco acima da média com 8 (oito) atividades com metas propostas atingidas, isto é, 57%, ficando 6 (seis) ações sem metas atingidas, o que corresponde a 43%. A Perspectiva do Cliente/aluno demonstrou o desempenho Institucional mais baixo, com 8 (oito) das metas realizadas e 7 (sete) que não atingiram as metas propostas. Assim, ficou com 53% de metas atingidas e 47% não atingidas. O desempenho geral ficou em 62%, com 29 das metas atingidas e 18 não atingidas.

O trabalho do Grupo Gestor se estendeu em analisar, compreender e apreciar a qualidade e quantidade de cada um dos indicadores e metas propostas para o ano.

Em 2013, o Grupo Gestor deu prosseguimento aos processos de implementação das decisões do ano anterior, melhorando a definição dos projetos/ações e suas formas de mensuração. Os indicadores acadêmicos são medidos tanto pela avaliação do Ministério da Educação (MEC) nas avaliações externas como nas avaliações internas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA). A partir de 2013, a Instituição buscou um sistema eletrônico de acompanhamento mais sistêmico e dinâmico, que atendessem os aspectos

tos próprios de um Planejamento Estratégico de uma Instituição de Ensino Superior em substituição ao sistema SCOPI. Não encontrando no mercado, os integrantes do departamento de Comunicação e Marketing da Faculdade, Prof. Lucas Viapiana e Felipe Alberto Wandscheer, elaboraram um sistema próprio para a inserção e acompanhamento do Planejamento Estratégico da IES. O sistema permite o controle e a análise dos desempenhos por objetivos estratégicos, táticos e operacionais; por perspectiva; por pessoa responsável e outras visualizações conforme a necessidade.

Quadro de desempenho do Planejamento Estratégico de 2013 para cada um dos objetivos estratégicos.

Tabela 3 –Planejamento Estratégico - 2013

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 2013</b>	
<b>1. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento -</b>	<b>57%</b>
<b>1.2 Garantir a dinamização do Plano de Desenvolvimento Institucional</b>	55%
<b>1.2 Viabilizar colaboradores competentes, profissionalizados e comprometidos com os princípios da organização</b>	58%
<b>2. Perspectiva dos Processos Internos</b>	<b>64%</b>
<b>2.1 Estabelecer a Política de Pessoal</b>	61%
<b>2.2 Otimizar o uso do relatório da CPA como instrumento de Gestão</b>	70%
<b>3. Perspectiva Financeira</b>	<b>71%</b>
<b>3.1 Aprimorar a infraestrutura física e os Órgãos de Apoio</b>	100%
<b>3.2 Governar com sustentabilidade Econômico-financeira</b>	67%
<b>4. Perspectiva dos Clientes/Mercado</b>	<b>54%</b>
<b>4.1. Ser percebido pelos clientes e sociedade como uma instituição de qualidade que promove o desenvolvimento integral da pessoa humana</b>	48%
<b>4.2 Implementar a Estratégia de Marketing Institucional</b>	60%
<b>4.3. Formar pessoas competentes e éticas adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações.</b>	57%
<b>DESEMPENHO GERAL</b>	<b>59%</b>

**Fonte: Dados dos estudos do PE**

Tabela 4 Planejamento Estratégico - 2014.

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 2014</b>	
<b>1. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento -</b>	<b>58%</b>
<b>1.1 Garantir a dinamização do Plano de Desenvolvimento Institucional</b>	56%
<b>1.2 Viabilizar colaboradores competentes, profissionalizados e comprometidos com os princípios da organização</b>	71%
<b>2. Perspectiva dos Processos Internos</b>	<b>68%</b>
<b>2.1 Estabelecer a Política de Pessoal</b>	78%
<b>2.2 Otimizar o uso do relatório da CPA como instrumento de Gestão</b>	54%
<b>3. Perspectiva Financeira</b>	<b>75%</b>
<b>3.1 Aprimorar a infraestrutura física e os Órgãos de Apoio</b>	67%
<b>3.2 Governar com sustentabilidade Econômico-financeira</b>	77%
<b>4. Perspectiva dos Clientes/Mercado</b>	<b>71%</b>
<b>4.1. Ser percebido pelos clientes e sociedade como uma instituição de qualidade que promove o desenvolvimento integral da pessoa</b>	57%

4.2 Implementar a Estratégia de Marketing Institucional	89%
4.3 Formar pessoas competentes e éticas adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações.	63%
<b>DESEMPENHO GERAL</b>	<b>70%</b>
<b>Fonte: Dados dos estudos do PE</b>	

Tabela 5 - Desempenho por indicadores em 2014

DESEMPENHO GERAL - 2014	Indicadores	Metas Atingidas		Metas Não atingidas	
		Nº	%	Nº	%
<b>1. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento -</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>58%</b>	<b>12</b>	<b>32%</b>
1.1 Garantir a dinamização do Plano de Desenvolvimento Institucional	9	5	56%	4	44%
1.2 Viabilizar colaboradores competentes, profissionalizados e comprometidos com os princípios da organização	29	21	71%	8	29%
<b>2. Perspectiva dos Processos Internos</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>68%</b>	<b>10</b>	<b>32%</b>
2.1 Estabelecer a Política de Pessoal	18	14	78%	4	22%
2.2 Otimizar o uso do relatório da CPA como instrumento de Gestão	13	7	54%	6	46%
<b>3. Perspectiva Financeira</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>75%</b>	<b>4</b>	<b>25%</b>
3.1 Aprimorar a infraestrutura física e os Órgãos de Apoio	3	2	67%	1	33%
3.2 Governar com sustentabilidade Econômico-financeira	13	10	77%	3	23%
<b>4. Perspectiva dos Clientes/Mercado</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>71%</b>	<b>14</b>	<b>29%</b>
4.1. Ser percebido pelos clientes e sociedade como uma instituição de qualidade que promove o desenvolvimento integral da pessoa humana	21	12	57%	9	43%
4.2 Implementar a Estratégia de Marketing Institucional	18	16	89%	2	11%
4.3 Formar pessoas competentes e éticas adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações.	8	5	63%	3	37%
<b>TOTAIS</b>	<b>132</b>	<b>92</b>	<b>70%</b>	<b>40</b>	<b>30%</b>
<b>Fonte: Dados dos estudos do PE</b>					

Observando-se a descrição por perspectiva, percebe-se que o melhor desempenho está centralizado na Perspectiva Financeira, com 75% de indicadores atingidos, 12, sobre os 16 propostos. Isso se deve aos bons resultados dos indicadores econômicos realizados pela Faculdade, principalmente os indicadores do objetivo “governar com sustentabilidade econômico-financeira”, que atingiu 77% de eficiência. Por outro lado, a perspectiva de menor desempenho é a dos Processos Internos. Os indicadores do objetivo “otimizar o uso do relatório da CPA como instrumento de Gestão” ficaram com somente 50% de eficiência.

Como exposto acima, o Planejamento Estratégico está organizado em três níveis de objetivos: Estratégicos, Táticos e Operacionais. O sistema de controle permite a aná-

lise por esses níveis. Os Estratégicos representam maior abrangência e impactam na instituição como um todo; os táticos estão relacionados aos macroprocesso e organizações sistêmicas, derivando dos objetivos estratégicos e os operacionais abordam os procedimentos práticos e sustentabilidades aos outros dois níveis. Os indicadores do PE estão organizados nestes três níveis de processos e desempenho. São 23 objetivos estratégicos, dos quais 15, em 2014, tiveram desempenho positivo, o que corresponde a 68%. Contudo, 8 não foram atingidos, o que corresponde a 32%. Estes objetivos estão assim distribuídos nas perspectivas: 1. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: 5 objetivos (3 atingidos e 2 não atingidos); 2. Perspectiva dos Processos Internos: 1 objetivos (1 atingido, e 1 não atingido); 3. Perspectiva Financeira: 5 objetivos (4 atingidos e 1 não atingido); 4. Perspectiva dos Clientes/Mercados: 11 objetivos (8 atingidos e 3 não atingidos).

Os indicadores táticos compreendem 40 indicadores, dos quais 31 foram atingidos, o que corresponde a 78% de produtividade. Os operacionais, o maior número de indicadores, somam 62, dos quais 43 foram desenvolvidos com sucesso, o que corresponde a 69%. Na análise dos desempenhos dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais, os indicadores dos objetivos táticos foram os que a instituição mais conseguiu atingir, totalizando 78%.

O quadro a seguir apresenta a síntese do desempenho nos três anos de implementação do PE na Faculdade La Salle: 2012, 2013 e 2014. Os anos de 2012 e 2013 podem ser considerados como anos de experiência, exercício e implantação. Muitos indicadores representavam boas intenções e pretensões de projetos/ações que foram sendo adequados conforme as exigências de avaliação dos propostos pela Lei dos SINAES do Ministério da Educação. Em 2004, todos os indicadores se aproximam dos indicadores propostos e exigidos para a avaliação das Instituições de Ensino Superior e de seus Cursos.

Nem sempre é possível traçar linhas de análise de desempenho ao longo dos três anos, pois os critérios foram sendo adequados conforme as exigências legais e ajustados aos princípios da avaliação institucional. Por sua vez, em 2013, a Mantenedora da Faculdade La Salle, Sociedade Porvir Científico promoveu a elaboração do Planejamento Estratégico da Rede La Salle do Ensino Superior. Em função disso, a Faculdade La Salle teve que migrar seus objetivos, projetos/ações e indicadores. Assim, ao longo de 2014 o PE da Faculdade La Salle foi adequado e alinhado aos objetivos, projetos/ações, indicadores e metas do PE da Rede.



Tabela 6 – Comparativo do Desempenho nos anos de 2012, 2013 e 2014

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – DESEMPENHO	2012	2013	2014
<b>1. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento -</b>	<b>73%</b>	<b>58%</b>	<b>66%</b>
<b>1.1 Garantir a dinamização do Plano de Desenvolvimento Institucional</b>	60%	55%	56%
<b>1.2 Viabilizar colaboradores competentes, profissionalizados e comprometidos com os princípios da organização</b>	83%	60%	71%
<b>2. Perspectiva dos Processos Internos</b>	<b>57%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>
<b>2.1 Estabelecer a Política de Pessoal</b>	58%	67%	78%
<b>2.2 Otimizar o uso do relatório da CPA como instrumento de Gestão</b>	50%	70%	54%
<b>3. Perspectiva Financeira</b>	<b>71%</b>	<b>69%</b>	<b>75%</b>
<b>3.1 Aprimorar a infraestrutura física e os Órgãos de Apoio</b>	100%	100%	67%
<b>3.2 Governar com sustentabilidade Econômico-financeira</b>	67%	64%	77%
<b>4. Perspectiva dos Clientes/Mercado</b>	<b>53%</b>	<b>52%</b>	<b>71%</b>
<b>4.1. Ser percebido pelos clientes e sociedade como uma instituição de qualidade que promove o desenvolvimento integral da pessoa</b>	50%	45%	57%
<b>4.2 Implementar a Estratégia de Marketing Institucional</b>	57%	58%	89%
<b>4.3. Formar pessoas competentes e éticas adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações.</b>	-	57%	63%
<b>DESEMPENHO GERAL</b>	<b>62%</b>	<b>59%</b>	<b>70%</b>
<b>Fonte: Dados dos estudos do PE</b>			

### 3. Conclusões

A experiência iniciada em 2009 da elaboração do Planejamento Estratégico de forma colegiada e participativa foi sumamente significativa e proveitosa para os integrantes da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde/MT. Os integrantes do Grupo Gestor e todos os que participaram do processo hoje são colaboradores integrados ao processo de desenvolvimento da IES com base no Planejamento Estratégico. Todas as atividades e ações acadêmicas e administrativas são monitoradas pelo Planejamento Estratégico e todos os integrantes dos serviços acadêmicos e administrativos atuam de forma estratégica.

A aplicação do PE ajudou a comunidade acadêmica a estruturar seus processos em nível Estratégico, Tático e Operacional. Os estratégicos apontam para a consecução dos objetivos que levam a IES a ser fiel aos indicadores do sistema nacional de avaliação exigidos pelo Ministério da Educação. Proporcionam à comunidade acadêmica se concentrar nas exigências que traduzem melhorias das políticas nas três dimensões das avaliações institucionais, bem como visam um maior grau de interação com o ambiente. Por sua vez, a atuação no nível *tático* centraliza a ação e as forças da comunidade acadêmica nos processos relacionados à otimização de determinada área ou macroprocesso

em vista da melhoria de desempenho institucional. Por sua vez, os *operacionais* são aqueles que fornecem os dados e informações que alimentam os indicadores do PE.

O processo de integração do PE com os critérios de avaliação proposto pelo SI-NAES fez com que a Faculdade aproximasse os processos estruturais das quatro perspectivas do BSC, organizado em objetivos, projetos/ação, indicadores e metas com os indicadores e suas metas propostos pelo sistema SINAES. A instituição fez uma aproximação das metas propostas pelo PE com aquelas propostas pelo sistema de avaliação do MEC. A atuação de forma estratégica proporcionou à comunidade acadêmica a forma prática de organização dos processos para a consecução destas metas.

A atuação em nível de PE também proporcionou à comunidade acadêmica a atuação integrada entre todos os segmentos da IES. A distribuição das responsabilidades do acompanhamento e fornecimento dos dados para os indicadores fez com que todos tivessem uma visão sistêmica de sua atuação e ação, percebendo-a inserida nos resultados finais dos objetivos aos quais estão vinculadas.

A decisão do desenvolvimento do PE pela Faculdade proporcionou a análise e acompanhamento de aspectos específicos de cada uma das perspectivas do BSC. Assim, a perspectiva Financeira pode garantir a autossustentabilidade econômico-financeira da IES, os investimentos realizados em vista do desenvolvimento dos alunos e dos serviços/cursos da Instituição, em três aspectos: a autossustentação com a melhoria da produtividade; o crescimento na oferta de serviços/cursos de graduação e pós-graduação e em serviços de extensão com melhor valor agregado e a melhoria da produtividade dos serviços/produtos oferecidos. A perspectiva dos Processos Internos demonstrou melhor valor agregado aos serviços prestados aos alunos e à oferta dos serviços institucionais; desenvolveu processos de inovação nos serviços e produtos prestados pela IES. Essa perspectiva fez a mensuração da satisfação dos Docentes e Funcionários, pela identificação institucional e qualificação profissional tendo demonstrado o melhor índice da rede La Salle. A perspectiva do Clientes buscou conhecer os alunos que podem ser atendidos pela IES e os produtos/serviços a serem oferecidos. Quanto aos alunos, foi identificada a participação da IES no mercado local e regional; as condições e exigências de retenção, fidelização, satisfação e qualificação dos alunos presentes e futuros/egressos e a melhoria quanto aos produtos e serviços de ensino, pesquisa e extensão oferecidos pela IES buscando a excelência em cada um deles. A perspectiva do Aprendizado e Crescimento visou a potencializar os docentes e pessoal administrativo na oferta dos

serviços acadêmicos e administrativos da IES. Para isso foram estabelecidos objetivos que fortaleceram a identificação com a marca La Salle e a realização de programa de formação permanente para o fortalecimento das competências e habilidades dos docentes e administrativos em vista de sua satisfação e motivação para a prestação de serviços com qualidade, assegurado por um sistema consistente de informação e de processos organizacionais bem definidos para o melhor desempenho de todos em vista da excelência acadêmica e administrativa da IES.

O planejamento continua em 2015, ano em que a IES possui novos desafios de atingir os indicadores que não foram atingidos 100% no ano de 2014, bem como manter aqueles atingidos e/ou superados. Os resultados demonstram que ao longo dos três anos houve aumento das metas atingidas no geral, proporcionado pela melhoria das metas de três perspectivas.

## **REFERÊNCIAS**

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação** - Balanced Scorecard. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC** - Gestão do Ensino Superior. Curitiba: Juruá, 2009.
- FOLETO, Paulo Renato e TAVARES, Sérgio Marcus Nogueira. **Especificidades da governança universitária: alguns aspectos**. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.) **Gestão Universitária**. Os Caminhos para a Excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.