



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

CONTRIBUIÇÕES DA FERRAMENTA DE GESTÃO *BALANCED SCORECARD* PARA A TOMADA DE DECISÕES NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE

*Paulo Fossatti - UNILASALLE
Renaldo Vieira de Souza - UNILASALLE*

Resumo

O artigo é um recorte de uma pesquisa que tem por título *Modelo de Gestão Universitária: um olhar para a governança a partir do Balance Scorecard (BSC) de uma IES Comunitária do Sul do Brasil*. Caracteriza-se por ser um Estudo de Caso sobre as contribuições da ferramenta de gestão BSC para a tomada de decisões na educação superior. Faz-se um recorte da análise documental, dos dados quantitativos extraídos do programa *Strategic Adviser* e dos dados da ferramenta BSC para a gestão estratégica do Unilasalle no período 2010-2012 que envolve, dentre outras, a tomada de decisões e a aderência da prática de governança corporativa. A análise dos dados aponta para: o surgimento de novos discursos que produzem novas práticas de gestão; a profissionalização das pessoas e da instituição; a opção pelo uso de ferramentas estratégicas; a busca pela mudança da cultura organizacional com o uso de novas ferramentas de gestão. Conclui-se que os resultados são positivos na qualificação dos processos de gestão expressos na maioria das metas atingidas.

Palavras-Chave: Gestão estratégica; Gestão universitária; Governança Corporativa; Balanced Scorecard



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Introdução

O mundo está passando por um momento de grandes e contínuas transformações nos âmbitos científico, tecnológico, político, sociocultural, educacional e, principalmente, econômico. Se por um lado, vive-se num tempo de grandes oportunidades e alternativas, por outro, para poder aproveitar tudo isto, é necessário o enfrentamento de grandes desafios, dentre eles, as crises nos diversos segmentos. Para algumas organizações terem condições de acompanhar e permanecer no mercado é necessário que haja mudanças paradigmáticas em termos de visões, estratégias e o desenvolvimento de atitudes proativas, empreendedoras e inovadoras que viabilizem a fidelização de seus clientes e a captação de novos nichos. A diminuição nos custos, o aumento das produções, a qualificação do coletivo de colaboradores, melhorias no atendimento ao cliente e melhorias nos produtos são constantes preocupações que perseguem os gestores.

No segmento da educação, caracterizado como pertencendo ao setor de serviços, verifica-se a crescente ascensão de instituições privadas de ensino conquistando um espaço significativo na economia mundial. Contudo, talvez seja este um dos segmentos que ainda carece de maior atenção por parte dos seus gestores, devido à crescente proliferação de novas instituições no Brasil, aumentando a competitividade na oferta de produtos, mas principalmente, pela existência de uma cultura administrativa ainda pautada em condutas intuitivas. Tal prática não atende mais às demandas derivadas da complexidade do mundo contemporâneo. Requerem-se, na atualidade, novas posturas em relação à gestão, conforme aponta Drucker (2009, p. 63):

Há vinte anos, administração era um nome feio para os envolvidos nas organizações sem fins lucrativos. Significava negócios, e essas entidades orgulhavam-se de estar livres da pecha do comercialismo e acima de preocupações sórdidas, como a linha de resultados. Atualmente, grande parte delas já entendeu que as entidades sem fins lucrativos necessitam de administração até mais do que as empresas, exatamente porque lhes falta a disciplina imposta pela linha de resultados. É claro que essas entidades continuam dedicadas a “fazer o bem”, mas também já perceberam que boas intenções não substituem organização e liderança, responsabilidade, desempenho e resultados.

Ora, tratando-se de instituições religiosas, às vezes parece acentuar certa resistência na profissionalização dos processos e práticas de gestão com vistas a atingir resultados. Tal resistência, muitas vezes, é oriunda de uma visão equivocada que a profissionalização, o foco em resultados e a busca por se manter num cenário competitivo possa ser contraditório com os princípios e o carisma fundacional de certa instituição. Nessa perspectiva, vale a reflexão feita por Murad (2008, p. 87) quando o autor discute que as instituições religiosas



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

[...] nasceram de um *carisma fundacional* e estão permanentemente referidas a ele. Inspiram-se no exemplo do (a) fundador (a), um (a) empreendedor (a) no seu tempo. Pode ter sido um líder comunitário, um presbítero, um bispo, uma mulher visionária, um grupo com grande sonho. Tal “reserva de sentido” possibilita-lhes desenvolver objetivos e iniciativas que estão além daquelas tematizadas pelo mercado. A partir de sua história institucional e de uma perspectiva ampla e missão, podem ser visionárias e antecipar-se ao futuro. Para que isso se efetive, é necessário desenvolver a mentalidade estratégica, conhecer e utilizar os princípios básicos e os pilares da gestão. (grifo do autor)

Nesta perspectiva, Murad salienta que: “As pessoas e as organizações que desenvolveram somente a habilidade de gestão percebem que necessitam de valores mais elaborados. E aquelas que se caracterizam pela identidade humanista e espiritual buscam profissionalismo e cultura de resultados”. (idem, p. 14).

Assim, o texto ora apresentado, é decorrente das reflexões sobre os discursos, saberes e práticas construídas na trajetória de utilização de ferramentas de gestão, dentre elas do *Balanced Scorecard* (BSC) (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2009b), como uma das ferramentas adotadas nos processos e práticas de gestão do Centro Universitário La Salle (Unilasalle) no período 2010 - 2012 (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2013), bem como da aderência às boas prática de Governança Corporativa.

O Unilasalle situa-se no perímetro central do município de Canoas, estado do Rio Grande do Sul, junto à BR 116, principal via de comunicação rodoviária na Região Metropolitana de Porto Alegre. A poucos metros de sua sede localiza-se a Estação de Trem Metropolitano Canoas-La Salle, do TRENURB, que liga a Capital com os municípios de Canoas, Esteio, Sapucaia do Sul, São Leopoldo e Novo Hamburgo, privilegiando a Instituição em termos de facilidade de acesso.

Canoas constitui-se uma das cidades do Rio Grande do Sul com maior índice de crescimento, ocupando, atualmente, a terceira posição entre as cidades do Estado, possuindo população de 323.827 residentes em 2010. (BRASIL, 2010; FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA, 2009). A cidade foi crescendo ao entorno da Instituição, sendo ela fundada em 1939. Canoas está localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre com área de 131,10 Km², distante 12 km da Capital.

A cidade é sede de grandes empresas nacionais e multinacionais, como a Refinaria Alberto Pasqualini (Refap), Midea Carrier, MWM International e AGCO do Brasil, além de nomes fortes nos ramos de gás, metal-mecânico e elétrico. No setor de serviços Canoas oferece várias opções, tendo um comércio diversificado representado por grandes magazines, centros comerciais, redes de supermercados e um movimentado *Shopping Center*. Sua base econômica é proveniente da Indústria (68.4%), do Comércio (23.4%), de Serviços (8.2%) e de



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

matéria prima (4%), sendo a renda per capita anual de R\$ 23.704. (FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA, 2009; CANOAS, 2010).

O Centro Universitário La Salle – Unilasalle integra a Associação Mundial das Universidades Lassalistas (IALU) que compreende uma rede mundial de, ao menos 75 instituições lassalistas de educação superior, presentes em quase todos os continentes. Atualmente as mais expressivas instituições de ensino superior lassalistas espalhadas pelo mundo se encontram em países como: Estados Unidos, México, Filipinas, Brasil, Espanha, França, Colômbia, Costa Rica, Palestina e Bolívia. (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2012).

O Unilasalle mantém convênios de cooperação internacional voltados para as áreas de ensino, pesquisa e extensão com IES no Brasil e no Exterior. A instituição tem como missão promover o desenvolvimento da pessoa, através do ensino, da pesquisa e da extensão, comprometida com a transformação da sociedade nas dimensões humana e cristã.

Como princípios norteadores de sua ação destacam-se: a inspiração e vivência cristã-lassalista; a prática da excelência do ensino; o exercício da cidadania fraterna e solidária; o respeito à diversidade e à vida; a valorização da inovação, da criatividade e do empreendedorismo; a qualificação dos agentes educativos; a agilidade e compartilhamento da informação; a integração entre ensino, pesquisa e extensão; a eficiência e eficácia na gestão e valorização do ambiente para as relações interpessoais. (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2009a).

Como parte do processo de desenvolvimento institucional, o Unilasalle tem como visão tornar-se universidade e ser reconhecida pela excelência do ensino, da pesquisa e da extensão, voltada para o desenvolvimento local e regional. (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2009a).

Atualmente, o Unilasalle oferece 34 cursos de graduação (bacharelado, licenciaturas e tecnólogos); 04 cursos de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado em Avaliação de Impactos Ambientais; Mestrado em Educação; Mestrado em Memória Social e Bens Culturais e Mestrado em Saúde e Desenvolvimento Humano). Em nível de pós-graduação *lato sensu* a *Business School* oferece cursos MBAs na área de gestão e negócios tornando-se, paulatinamente, uma referência na formação de líderes e gestores. O quadro funcional da Instituição está composto por 514 colaboradores sendo deste conjunto 243 professores e 271 pessoas do corpo técnico-administrativo.

Este artigo é um recorte de uma pesquisa maior que tem por título Modelo de Gestão Universitária: um olhar para a governança a partir do BSC de uma IES Comunitária do Sul do Brasil. O objetivo geral de tal pesquisa é Analisar como o modelo de gestão, adotado pela IES, contribui para o desenvolvimento sistêmico dos eixos: identidade da IES; ferramentas de



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

gestão; aprendizado e crescimento da IES; sustentabilidade (econômico-financeiro, social e ambiental); qualidade de vida na organização.

Contudo, neste artigo fazemos um recorte da análise documental que tem por objetivo específico mostrar a contribuição da ferramenta de gestão BSC para gestão estratégica do Unilasalle no período 2010-2012.

1. Abordagem Metodológica

A pesquisa da qual decorre esta produção caracteriza-se por ser um Estudo de Caso, sobre o modelo de gestão de uma IES no sul do Brasil, em que a abordagem quantitativa oferece subsídios para o enfoque qualitativo. Segundo Lüdke e André (1986, p. 17) o estudo de caso “[...] é o estudo de *um* caso, seja ele simples e específico [...] ou complexo e abstrato” [grifo das autoras]. As autoras, com base nos trabalhos de Nisbet e Watt, apontam que o estudo de caso pressupõe a observação de três fases: a exploratória, a delimitação do estudo e a análise sistemática e a elaboração do relatório.

A partir dessa preocupação de investigação, o objetivo geral da pesquisa é analisar como o modelo de gestão, adotado pela IES, contribui para o desenvolvimento sistêmico dos eixos: identidade da IES; ferramentas de gestão; aprendizado e crescimento da IES; sustentabilidade (econômico-financeiro, social e ambiental); qualidade de vida na organização.

Contudo, neste artigo fazemos um recorte da análise documental que tem por objetivo específico mostrar a contribuição da ferramenta de gestão BSC para a gestão estratégica do Unilasalle no período 2010-2012. Neste mesmo recorte a análise documental agrega os dados quantitativos extraídos do programa *Strategic Adviser*.

Para Fox (1981), após a decisão do pesquisador pelo problema investigativo e, em consonância com ele, o referencial teórico que o subsidiará no decorrer do estudo, torna-se necessária a definição do *universo pertinente* à investigação. Esta contempla o Unilasalle Canoas. Esta escolha se dá pelo processo de transformação na gestão vivido desde 2006 com sinais de relevantes resultados e também pela relação que os pesquisadores estabelecem com a mesma.

Para se chegar aos resultados da pesquisa ora apresentados realizou-se vasta análise documental que abarcou: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); *Relatório de Gestão Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – RG-PGQP 2012*; Relatórios BSC 2006-2009 e 2010-2013. (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2009a; 2009b; 2012; 2013). Este estudo, através de resultados de indicadores de performance, faz um diagnóstico sobre o contexto educacional da instituição implicada na investigação. Os dados quantitativos foram



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

gerados pelo sistema *Strategic Adviser* recebendo a livre e objetiva interpretação dos pesquisadores.

2. Referencial Teórico e Discussão dos Resultados

O referencial teórico está fundamentado na ferramenta estratégica conhecida como *Balance Scorecard* (BSC) e nas boas práticas de Governança Corporativa (GC) que servirão de embasamento para este artigo, bem como as relações que se estabelecem entre estes dois temas referenciados na análise dos resultados.

2.1. Governança Corporativa

Um modelo de gestão que tem o propósito de alinhar os interesses entre propriedade e gestão, fundamentados nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa é conhecido como Governança Corporativa (GC).

Segundo a afirmação de Oliveira (2006, p. 17):

governança corporativa é o conjunto de “práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e governo - facilitando o acesso às informações básicas e melhorando o modelo de gestão.

Conforme Silva Junior, Muniz e Martins (2008), a GC funciona como um fenômeno organizacional característico do tipo de organização familiar, em que na dimensão legal tem o papel de resguardar a transparência nas relações entre as estruturas de propriedade e de controle, bem como o de defender os interesses das principais partes interessadas que fazem parte da IES.

A gestão estratégica de uma IES privada tem semelhanças com organizações privadas familiares, em que o investidor ou mantenedor busca profissionalizar a gestão, auferindo a gestores profissionais o comando com responsabilidade de sua organização.

Conforme os conceitos preconizados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2013), a GC surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

A boa governança proporciona aos proprietários a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração; a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

Conforme o IBGC a organização que opta pelas boas práticas de GC adota como linhas mestras a Transparência; a Equidade, a Prestação de Contas, o Cumprimento das Leis e a Ética. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente.

Para a maioria dos autores que versam sobre a GC, assim como o IBGC, todos são categóricos em afirmar que o principal instrumento de governança é o Conselho de Administração, também conhecido por Conselho Fiscal. A missão destes conselhos é de buscar o cumprimento desses cinco princípios.

Neste sentido, destacam-se a Transparência que tem como objetivo, buscar e ter dados acurados, registro contábil fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados. Com relação à Equidade, este se traduz por senso de justiça, tratamento igualitário para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores. A Prestação de Contas tem como objetivo a responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões de negócios. Já no Cumprimento das Leis, este abrange a obediência e o cumprimento das leis do país. Por fim, a Ética e a Integridade são entendidas como essenciais no mercado global, porque as organizações percebidas como éticas podem recrutar, reter os melhores empregados e estabelecer relações de longo prazo com demais parceiros.

O tema relacionado à GC ainda encontra-se em fase inicial de implementação e o exercício desta prática permeia de forma desintegrada entre membros da liderança e cargos-chave no Unilasalle. Logo, justifica-se a necessidade de um maior entendimento e orientação estruturados para que estas pessoas, no exercício de suas atividades, sejam facilitadoras dos princípios da GC.

Neste contexto, observa-se que os princípios que norteiam a GC e os instrumentos internos e externos à Instituição e que servem de suporte para o exercício da GC, são os que analisamos a seguir.

Transparência: no âmbito de sistemas de gestão a Instituição adotou programas que por níveis de acesso e permissão encontram-se disponíveis para compartilhar e analisar resultados estratégicos e operacionais que atendem o objetivo deste elemento. Como exemplo pode-se citar o atendimento a registros contábeis e a geração de relatórios.

Equidade: na sua essência pouco aplicável na Instituição, porém no que tange ao efetivo cumprimento das leis e do estatuto, sem perder de vista a lealdade dos administradores para com os interesses institucionais.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Prestação de contas: com relação a este princípio a Instituição adotou instrumentos de controle e tem definido claramente foros permanentes de controle para a prestação de contas em todos os níveis organizacionais. Inclusive aos públicos externos, através do Balanço Social e a submissão a auditorias realizadas direta ou indiretamente pela mantenedora.

Cumprimento das leis: no que tange a este princípio, existe uma preocupação da Instituição em consonância com seus princípios e valores, onde tem definido de forma ativa em sua estrutura organizacional um suporte jurídico permanente. Este atende e antevê qualquer situação que venha a fragilizar a imagem institucional.

Ética e integridade: Este último princípio é tratado como um tema relevante na Instituição, pois a ética está intrínseca na sua filosofia, comprometida com a educação humana e cristã. O comportamento ético é esperado por parte de todos os colaboradores e parceiros, no atendimento aos clientes internos e externos.

As orientações são estabelecidas por meio de Resoluções de Reitoria, que constituem o cumprimento das decisões, a exemplo da Resolução de Reitoria N.º 157/2011, que aprovou o Regimento do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Unilasalle. (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2011). A questão ética de pesquisas desenvolvidas no Unilasalle são avaliadas e acompanhadas pelo CEP, seguindo os padrões de diretrizes internacionais e brasileiras que estabelecem a necessidade de revisão ética e científica dessas pesquisas, tendo em vista a preservação do bem-estar de todos.

A prática da boa governança tem papel fundamental para o bom desenvolvimento de gestão estratégica da organização, embasado nos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade. Tendo como objetivo de valorização da empresa na sociedade abrir caminhos de acesso ao capital e colaborar para sua perenidade. A boa governança demanda novas competências – conceito que tem mais a ver com a qualidade de atitude do que com a capacidade de realização. Exige atributos que produzem sensação de respeito à aquisição de credibilidade. (STEINBERG, 2003).

Neste sentido, o Unilasalle buscou instrumentalizar-se com ferramentas modernas de gestão, como o BSC, que proporcionou o olhar estratégico da equipe diretiva e deu suporte para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico (PE) e, conseqüentemente, às demandas regulamentadas da IES na descrição e revisão do PDI.

2.2. A contribuição da Ferramenta BSC para o modelo de gestão

Qual é a contribuição do BSC para a gestão estratégica do Unilasalle? Esta é a questão central que move nossa discussão teórica na análise dos resultados obtidos no triênio 2010-2012.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

De início, consideramos relevante destacar que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial oriunda da área empresarial (KAPLAN; NORTON, 2004) e que, cada vez mais, está sendo adotada por instituições educativas. Costa (2006, p. 7) explica que:

O BSC, diferentemente das ferramentas gerenciais tradicionais, explicita a ligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional, ao detalhar os passos do desdobramento da vantagem competitiva em ações. Essas ações demandam recursos operacionais e financeiros que deverão estar contemplados no planejamento operacional e, conseqüentemente, no orçamento.

O BSC também é visto como um Sistema de Gestão Estratégica que utiliza de modo balanceado indicadores financeiros e não financeiros. Além disso, ele estabelece as relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em mapas estratégicos. Kaplan e Norton (2004) destacam que as organizações inovadoras usam o BSC para administrar a estratégia em longo prazo, bem como viabilizar os processos gerenciais críticos. Os principais objetivos do BSC são: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Esta ferramenta foi implantada pela gestão do Unilasalle no ano de 2006 com a assessoria de uma Consultoria Externa. Dentre as primeiras contribuições oriundas da adoção do BSC destaca-se a implantação do planejamento estratégico definindo-se a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, os indicadores e metas institucionais.

Tendo-se presente a trajetória e os resultados alcançados pelas lideranças que protagonizaram esta etapa inicial, e pela Instituição como um todo, a partir de 2010 o processo passou a ser conduzido por lideranças da própria Instituição com conhecimentos teórico-metodológicos na ferramenta e com práticas de consultoria em outras instituições do ramo empresarial.

Tal ferramenta de gestão, segundo análise documental, constitui-se num dispositivo que produz movimentos, desassossegos, mudanças, vivências, discursos, práticas e resultados que incidem na (re) construção de modos de ser e agir do Unilasalle. Ao optar pelo BSC, a Instituição organiza-se estrategicamente para manter-se competitiva no cenário nacional. Querendo ou não, os rastros de uma tradição de mais de 333 anos deixam marcas, formas, verdades, mundos legados e que, com maior ou menor implicação ou assujeitamento, necessitam de ter ressignificado o seu sentido, dando continuidade à história para que a Instituição viva.

O presente força a pensar e a agir estrategicamente. Daí entendem-se as inúmeras investidas na busca de sustentabilidade da Instituição a qual perpassa pelo investimento em seu principal capital: o capital humano. Para Burkhard e Moggi (2009, p. 57):



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Se quisermos obter sucesso nos negócios em todos os sentidos (produtividade, qualidade, rentabilidade, imagem da empresa, etc.) é no ser humano que devemos investir porque ele é a origem de todo o processo de transformação, desde o mais simples operário até o presidente da empresa. Cada um no seu nível contribui com sua essência para dar vida a uma identidade que é maior do que eles sozinhos: a empresa. Se obtivermos a excelência (conexões nos quatros níveis) das pessoas, a excelência empresarial será consequência. Tudo isso exige administração e esta, por sua vez, principia com a missão da organização.

Uma organização se faz e se consolida com pessoas que estão à frente de processos, ou seja, seus líderes. Da qualidade da formação das lideranças, seus discursos, suas práticas, suas posturas e relações estabelecidas dependem grande parte do sucesso de uma organização. De acordo com Burkhard e Moggi (2009, p. 122):

O verdadeiro líder anda na frente dos demais, abrindo caminhos para a evolução, criando a visão do futuro, agarrando oportunidades, enfrentando desafios, estimulando os seguidores e não seguidores ao crescimento e a contribuir positivamente para a evolução das pessoas, dos grupos, das empresas, da comunidade, do país, da humanidade e do planeta.

Tratando-se de instituições educativas, essa preocupação ganha centralidade, pois são pessoas que assumem a responsabilidade em contribuir na educação e formação de outras pessoas. Investir no potencial humano parece ser a primeira estratégia no escopo de uma gestão estratégica. De acordo com Drucker (2009, p. 29):

A administração deve também capacitar a empresa e cada um de seus componentes a crescer e se desenvolver à medida que mudem as necessidades e oportunidades. Toda empresa é uma instituição de aprendizado e de ensino. Treinamento e desenvolvimento precisam ser instituídos em todos os níveis da sua estrutura – treinamento e desenvolvimento incessantes.

O BSC também procura traduzir a *missão* e a *estratégia* da organização em *objetivos* e *medidas tangíveis*. As medidas representam o equilíbrio entre *indicadores externos* voltados para acionistas e clientes, e as *medidas internas* dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1997). No contexto das instituições educativas, tal relação se dá entre a mantenedora e todos aqueles que buscam um serviço educacional em determinada instituição, sendo estes geralmente os estudantes.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico do BSC explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.

A construção do mapa estratégico do Unilasalle foi realizado, inicialmente, de forma convencional utilizando procedimentos comuns à maioria das organizações. No entanto, com



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

o decorrer do tempo e a familiaridade com a ferramenta e por se tratar de uma instituição de ensino superior, reestruturou-se significativamente a sua forma de elaboração. Tal reestruturação se pautou e teve como base os seguintes objetivos estratégicos, conforme identificados no Plano de Desenvolvimento Institucional. (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2009a, p. 12).

1. Ser percebido pelos acadêmicos e pela comunidade como uma instituição de excelência que capacita para o mercado de trabalho.
2. Implementar a estratégia de marketing institucional.
3. Garantir a autossustentabilidade econômico-financeira da Instituição para investir em desenvolvimento de pessoas, infraestrutura e tecnologia.
4. Buscar novas fontes de recursos externos para Instituição.
5. Garantir que os produtos/serviços da Instituição gerem resultados econômico-financeiros positivos.
6. Sistematizar o modelo operacional do Tecnossocial.
7. Adotar a gestão por centro de resultados.
8. Padronizar os processos internos e alinhá-los com os produtos e serviços da Instituição.
9. Garantir colaboradores competentes, profissionalizados e comprometidos com os princípios da organização.

Este novo formato se dá a partir da alteração do apoio consultivo externo por apoio consultivo interno. Uma nova abordagem realizada com o grupo remete a uma série de reflexões e análises e, conseqüentemente, a visão sistêmica fundamental para esta análise, identifica a necessidade de outros elementos estratégicos para “desenhar” o mapa estratégico conforme ilustram as figuras 1 e 2.

Figura 1: Elementos estratégicos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Elementos Estratégicos – baseado no BSC



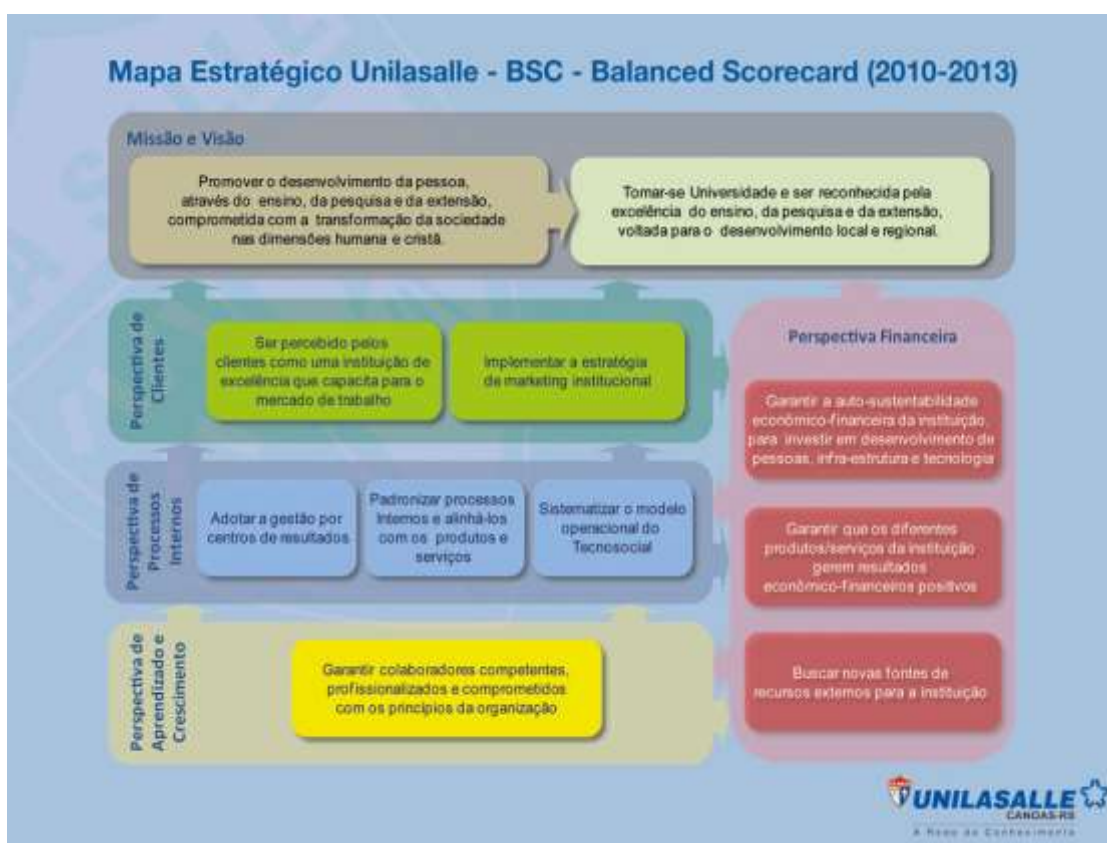
Fonte: Relatório *Balanced Scorecard* 2010-2013

Figura 2: Mapa Estratégico Unilasalle



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad



Fonte: Relatório *Balanced Scorecard* 2010-2013

Neste cenário o BSC articula dimensões e medidas fundamentadas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Em cada uma destas perspectivas são monitorados indicadores que representam os principais resultados da Instituição.

2.2.1 Perspectiva Financeira do BSC

A *perspectiva financeira* do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita. Porém, vincula-os à estratégia da empresa, pois esses objetivos financeiros representam a meta de longo prazo a ser alcançada por ela. A perspectiva financeira do Unilasalle necessitou de especial estudo, uma vez que estes recursos determinam decisivamente a continuidade no negócio, necessitando a todo tempo que se persiga a eficácia,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

eficiência e efetividade das ações que suportem a manutenção do negócio a garanta o contínuo investimento.

Os resultados conquistados no período em análise mostram expressiva evolução, principalmente nos seguintes indicadores: Crescimento financeiro no período 2006-2012 em 175%; Gratuidade com crescimento no período 2006-2012 de 111%; Redução do comprometimento da receita com pessoal em torno de 16% e Redução da inadimplência em torno de 19%, que vem mantendo-se em torno de 4,0% ao mês, o que representa que as ações efetivas, frente a estes processos da Instituição, estão surtindo efeito significativo.

2.2.2 Perspectiva dos Clientes

Na *perspectiva dos clientes*, Kaplan e Norton (1997) dizem que a empresa deve determinar seu segmento-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Além disso, é preciso identificar o que os clientes do segmento-alvo valorizam e elaborar uma proposta de valor a esses clientes. Ao estabelecer os indicadores dessa perspectiva, deve se considerar os atributos de funcionalidade, qualidade, preço, experiência de compra, relações pessoais, imagem e reputação.

A perspectiva dos clientes do Unilasalle foi fundamental para auxiliar na identificação no negócio e a consequente visualização do público-alvo da Instituição. Por conseguinte, os objetivos traçados, bem como as metas definidas, ensejam cuidados especiais e constante monitoramento no sentido de priorizar ações e foco no negócio, voltados para o atendimento dos diferentes públicos, a saber: empresas, órgãos públicos, pessoa jurídica, pessoa física e comunidade em geral.

Os resultados conquistados na perspectiva de clientes no período em análise mostram os seguintes resultados: Crescimento de alunos no período 2006-2012 em 27%; Redução da evasão no período 2006-2012 em 36%; Índice de satisfação do acadêmico 87 % no período de 2007-2012, sinalizando que as ações da Instituição estão no rumo certo.

2.2.3 Perspectiva dos Processos internos

Kaplan e Norton (1997) afirmam que, na *perspectiva dos processos internos* são identificados os processo críticos em que se busca a excelência, visando atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Eles ressaltam a inclusão, nessa perspectiva do processo de inovação, que consiste na análise de mercado e desenvolvimento de novos produtos e processos. Além disso, a organização deve se preocupar com seu processo operacional e com serviços de pós-venda, identificando as características de custo, qualidade, tempo e desempenho, visando à oferta de produtos e de serviços de qualidade superior.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A perspectiva de processos internos do Unilasalle apresentou um significativo estudo dos processos e, por sua vez, identificou a necessidade de um mapeamento num primeiro momento dos processos críticos. Foram e estão sendo trabalhados no sentido de aperfeiçoar a rotina, baseada nas premissas do método para que os avanços neste sentido viabilizem a padronização sem engessar as rotinas e sim, flexibilizar as atividades, com mais agilidade, garantir a retenção do acervo técnico operacional, dentre outros.

Nesta perspectiva, constata-se significativa evolução dos indicadores no período analisado (2010-2012), destacam-se os indicadores: Processos padronizados. Isto representa a preocupação da Instituição em buscar melhorias de gestão para garantir estabilidade nos seus processos e consequentemente sistematizar as rotinas administrativas e operacionais.

2.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Por fim, temos a *perspectiva do aprendizado e crescimento*, que segundo Kaplan e Norton (1997) é segmentada em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Ressalta-se que os próprios autores consideram que os vetores de resultado dessa perspectiva são mais genéricos e menos desenvolvidos do que das outras perspectivas.

A partir das causas identificadas na perspectiva de aprendizado e crescimento do Unilasalle, as reflexões foram significativas para se chegar a um bom nível de entendimento e consequentemente na definição de objetivos e metas, necessários em cada uma das perspectivas. Mesmo que, num primeiro momento, as dúvidas e dificuldades manifestaram-se, a socialização das questões e propostas de formas de monitoramento com as lideranças e suas equipes, baseado num princípio de que é no nível operacional que as coisas acontecem de fato, onde o plano se realiza e os problemas se manifestam, foi fundamental a persistência no método para avançar e garantir os resultados, a manutenção e a consequente busca contínua pela melhoria.

Os resultados conquistados na perspectiva de aprendizado e crescimento possível constatar a evolução significativa no período em análise na maioria dos indicadores, tais como: Aumento do índice de satisfação do colaborador em 27 % no período de 2007-2011; Aumento de horas de treinamento dos colaboradores em 117% no período 2008-2012; Redução das horas extras dos colaboradores em 88% no período 2009-2012; Redução do índice de absenteísmo em 50% no período 2009-2012; Aumento do índice de escolaridade da força de trabalho (nível superior) em 34% no período 2009-2012, perfazendo uma média em torno de 62% com nível superior.

Desta forma, a redução dos índices de horas extras; de absenteísmo e *de turnover* pode demonstrar maior índice de produtividade; bem-estar, qualidade de vida e qualificação profissional.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

3. Considerações finais

Kaplan e Norton (2004) indicam quatro fatores para o sucesso do BSC: manter o foco na visão estratégica com a utilização de um número limitado de indicadores; fornecer a base para o sucesso presente e futuro ao informar o caminho a ser seguido e o modo adequado de melhorar o desempenho; incentivar o alcance de metas sem provocar desequilíbrios entre os potenciais fatores de sucesso; e promover a integração de programas de melhoria, tais como: reengenharia, *Total Quality Management* (TQM) etc.

O Unilasalle mantém-se arduamente empenhado na problematização de inúmeras variáveis intervenientes em seu campo de trabalho: uma Instituição implicada com sua identidade, suas metas e seus resultados.

Os resultados do BSC evidenciam pessoas em formação, em relação, encontros que possibilitam trocas e circulação de forças e formas em maior ou menor grau de visibilidade e enunciação de resultados humanos, econômicos e financeiros positivos. Torna-se visível em todo o processo do BSC o percurso realizado da vida institucional com seus resultados positivos na busca pela qualificação de seu processo de gestão que se expressa na maioria das metas atingidas.

Logo, a prática do BSC, emerge de desafios da realidade atual, provoca caminhos de ruptura, torna inovadora a ideia da Instituição de oxigenar a partir de dentro qualificando seu gerenciamento com nova ferramenta em sua gestão estratégica. A IES avança na formação teórica e pessoal como cuidado de si para também melhor cuidar do outro. O Unilasalle demonstra querer continuar num processo de mudança, com qualificação de seus processos e produtos, para dar sua contribuição significativa no mundo da educação superior. Com seus resultados positivos, o Unilasalle consolida-se como referência não somente para a Região Lassalista Latino-Americana, mas também para o mundo lassalista presente em 80 países. A Instituição desponta, no cenário mundial lassalista, como uma célula que atesta vitalidade, prosperidade, conhecimento e estabilidade financeira. Dentre estas conquistas, vale a referência da adesão da Instituição ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e das conquistas do Prêmio Qualidade RS do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade em duas modalidades consecutivas (2012/2013).

No que diz respeito às boas práticas de Governança Corporativa, percebe-se que o Unilasalle vem assimilando e colocando em prática seus princípios, tais como: Transparência; Equidade; Prestação de Contas; Cumprimento das Leis e a Ética.

Mesmo que a percepção em nossa Instituição seja de fase inicial de implementação, percebe-se que parte das boas práticas já dão efeitos positivos. A GC permite antecipar ações que podem evitar problemas antes que eles ocorram, minimizar seus efeitos, uma vez que



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

tenham ocorrido e de desenvolver padrões de comportamento universais, em benefício do futuro da Instituição e da sociedade.

A adoção de instrumentos de apoio à gestão, a mudança da cultura, a padronização, o sistema de informações e a estabilização de processos, destacam-se como aliados a este processo. A preocupação da GC é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

Sob a coordenação e animação da Reitoria, as decisões emanadas da coletividade representativa presente nas reuniões mensais do BSC, e acompanhamento semanal aos responsáveis pelo setor de desenvolvimento organizacional, e suas decorrências nas opções institucionais e pessoais são de grande repercussão, na medida em que os novos discursos também produzem novas práticas de gestão, no compromisso com o desenvolvimento da pessoa e da Instituição, com a transformação da sociedade nas dimensões humana e cristã.

O desafio da reitoria e a clareza de propósitos, compartilhados com a coletividade mostram-se essenciais para atingir o desafio institucional. Isso se evidencia nas abordagens em que a Reitoria tem feito em todos os eventos, sejam internos ou externos e que repercutem de forma substancial para elevar a Instituição na efetivação de novas práticas de gestão. Cabe ainda destacar o esforço institucional dado à profissionalização das pessoas, a opção pelo uso de ferramentas estratégicas e a busca pela mudança da cultura organizacional neste processo de instauração de novas práticas e de uso de novas ferramentas de gestão.

Referências

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo de 2010**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/resultados>>. Acesso em: 04 jun. 2012.

BURKHARD, D.; MOGGI, J. **O Capital Espiritual da Empresa: A importância da gestão intuitiva nos negócios**. São Paulo: Campus, 2009.

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013**. Canoas, 2009a. Impresso.

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Relatório Balanced Scorecard 2006-2009**. Canoas, 2009b. Impresso.

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Resolução de Reitoria N.º 157/2011**. Canoas, 2011. Impresso.

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Relatório de Gestão Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – RG-PGQP 2012**. Canoas, 2012. Impresso.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Relatório Balanced Scorecard 2010-2013**. Canoas, 2013. Impreso.
- COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2009.
- FOX, D. J. **El proceso de investigación en educación**. Pamplona: EUNSA, 1981.
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Municípios – Classificação segundo o Idese geral 2009**. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_idese_municipios_classificacao_idese.php?ano=2009&ordem=idese> Acesso em: 04 jul. 2012.
- GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A Meta**. São Paulo: Educator, 1993.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
- SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Governança Corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, 2008.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Kaplan e Norton na prática**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MURAD, A. **Gestão e Espiritualidade**. São Paulo: Paulinas, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CANOAS. **Dados de Canoas**. Canoas, 2010. Disponível em: <<http://antigo.canoas.rs.gov.br/Site/Canoas/Indicadores.asp>>. Acesso em: 06 jul. 2012.
- STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.