



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

MODELO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA E SUA RELAÇÃO COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO DO UNILASALLE CANOAS

*Luiz Carlos Danesi - UNILASSALE
Paulo Fossatti - UNILASSALE
Annibal José Scavarda - UNISINOS*

Resumo

O artigo tem por objetivo analisar o atual modelo de gestão do Unilasalle Canoas, com vistas aos seus compromissos fundacionais quanto à sua responsabilidade social. Faz parte de uma pesquisa maior que traz 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”. A metodologia adotada trata de estudo de caso envolvendo análise documental e revisão de literatura. Os conceitos trabalhados são modelo de gestão e responsabilidade social. Os achados da pesquisa reportam-se às ações sociais realizadas através do ensino, da pesquisa e da extensão universitária com destaque para os Projetos Comunitários, a Pastoral Universitária e o Tecnosocial Unilasalle. Ao final, conclui-se que o modelo de gestão adotado pelo Unilasalle está comprometido com a responsabilidade social efetivando-se em práticas em suas áreas administrativa e acadêmica.

Palavras - chave: Modelo de Gestão; Responsabilidade Social; Unilasalle.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Introdução

A discussão acerca das Instituições de Ensino Superior (IES) e das possibilidades de acesso a ela tem sido intensificada, especialmente nas duas últimas décadas, devido ao destaque dado a educação como uma das condições necessárias para o desenvolvimento na era da globalização e acirrada competitividade.

Isso faz com que as IES passem por um processo de questionamento sobre suas funções e atuações no cenário educacional tendo presente a atual conjuntura histórica, socioeconômica e política. Em especial, nas IES situadas no contexto latino-americano há uma forte preocupação com uma formação humana e capacitação profissional que contribua para a construção de uma sociedade mais justa e solidária tendo presente o contingente de pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade social. (SANTOS, 2005).

Tem-se ciência que o acesso ao conhecimento é apenas um dos elementos dentro desta conjuntura e, por si, só não conseguirá promover transformações sociais e econômicas. Contudo, a democratização dele é imprescindível para a cidadania, a proposição de políticas públicas e a implementação de medidas que minimizem as desigualdades sociais e que viabilizem um desenvolvimento humano, social, cultural, econômico e político sustentável, dentre outros. Para tanto, conforme salienta De Sordi (2005, p.33):

Dada a complexidade de desenvolver em nossos alunos a consciência de seu papel social, defendemos que todo espaço e toda atividade que se intitula educativa deva conter em si o compromisso com a responsabilidade social e cuidar de que a mesma seja praticada, exercitada em situação real, no presente, fortalecendo a ação providenciadora de um futuro mais humano e humanizado.

Assim, torna-se uma tarefa permanente e extremamente necessária a de acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente de atuação da IES, adequar suas estruturas organizacionais e os processos administrativos aos novos tempos, todavia, mantendo a missão, valores e princípios fundamentais que orientam sua existência.

A IES em questão 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”. (UNILASALLE, 2009a, p. 11). Ao almejar tornar-se universidade, a IES 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”. (UNILASALLE, 2009a, p. 11). Em relação aos princípios norteadores de sua ação destacam-se:

Inspiração e vivência cristã-lasallistas; Prática da Excelência do Ensino; Exercício da Cidadania fraterna e solidária; respeito à diversidade e à vida; Valorização da inovação, da criatividade e do empreendedorismo; Qualificação dos agentes educativos; Agilidade e compartilhamento da informação; Integração entre ensino, pesquisa e extensão; Eficiência e eficácia na gestão e Valorização do ambiente para as relações interpessoais. (UNILASALLE, 2009a, p.11).

Desta forma, problematizando de como as mudanças organizacionais em uma IES, afetam a sua relação com a comunidade, objetivamos neste estudo analisar o atual modelo de gestão do UNILASALLE com vistas aos seus compromissos fundacionais, quanto à sua



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

responsabilidade social. Para tanto, este artigo estrutura-se a partir da metodologia utilizada; passando pela apresentação da instituição e analisando o modelo de gestão e as atuações através do ensino, da pesquisa e da extensão, quanto a responsabilidade social como segue:

1. Metodologia

O artigo em questão é um recorte de uma pesquisa maior chamada “Modelo de Gestão Universitária: um olhar para a governança a partir do *Balance Scorecard* (BSC) de uma IES comunitária do Sul do Brasil”. A referida pesquisa tipo Estudo de Caso tem como campo empírico o Centro Universitário La Salle – Unilasalle – de Canoas, estado do Rio Grande do Sul, Brasil. É uma Instituição de Ensino Superior (IES) Confessional Católica e Comunitária. A investigação está vinculada ao Programa de Pós- graduação em Educação (PPGE) – Curso de Mestrado Acadêmico em Educação do Unilasalle integrando a Linha de Pesquisa “Gestão, Educação e Políticas Públicas.

Neste recorte buscamos problematizar, enquanto Estudo de Caso, o modelo de gestão do Unilasalle e sua relação com a responsabilidade social.

Para Yin (2005, p.24): “O Estudo de Caso é usado em muitas situações para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos e relacionados”. Dessa forma, “os Estudos de Caso têm sido realizados sobre decisões, programas, processo de implementação e mudança organizacional”. (Idem, p. 51).

Para a coleta de dados, além da revisão bibliográfica também fizemos uso da análise documental constante no período 2006-2012: (Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Político-Pedagógico, Relatório do Programa Gaúcho de Qualidade e de Produtividade (PGQP), Atas dos Conselhos de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e do Conselho Superior Universitário (CONSUN) e Atas das Reuniões do *Balanced Scorecard* (BSC).

2. Referencial Teórico e discussão dos Resultados

2.1 A Instituição Unilasalle

O Unilasalle é uma Instituição de Ensino Superior, comunitária, filantrópica, católica e lasallista. Para entendermos a natureza comunitária da Instituição é necessário primeiro entendermos a estrutura do Ensino Superior no Brasil quanto à oferta de vagas. Classifica-se em instituições públicas, com ensino gratuito nos níveis federal, estadual e municipal e instituições privadas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Contudo, é preciso distinguir entre sistema privado com fins lucrativos do sistema privado sem fins lucrativos. Em alguns países havia uma tradição de universidades privadas sem fins lucrativos, as quais com o tempo tinham assumido funções muito semelhante às públicas e gozavam e gozam de estatuto jurídico híbrido, entre o privado e o público (SANTOS, 2005).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Todavía, no Brasil não há legalmente esta distinção, principalmente que permitam as comunitárias buscarem concorrer em editais de pesquisa em igualdade com as universidades públicas, principalmente quando isto implica em benefícios de inclusão social. Parte de instituições de ensino comunitário opta pela prática da filantropia que consiste em aplicar percentual da receita em bolsas de estudo governamentais ou próprias, ou a execução de determinados projetos sociais pela contra partida de abatimento de tributos.

Gadotti (1997, p. 94 apud FOLLMANN, 2009, p.111) nos passa a definição das Universidades Comunitárias, expressa por Waldemar Valle Martins, ex-presidente da então Associação Brasileira de Escolas Superiores Católicas – ABEC, como aquelas que:

sob a responsabilidade de uma associação ou fundação sem fins lucrativos, confessionais ou não, dentro do pluralismo democrático, reconhecidas como idôneas para a prestação de serviços educacionais de interesse público, e que aplicam seus recursos e resultados financeiros nas suas finalidades universitárias, buscando realizar, assim, efetivamente sua função social.

Entre as comunitárias, as confessionais, em especial as católicas, têm além do compromisso com uma educação de qualidade e envolvimento comunitário, a atividade social de inclusão através de uma ação pastoral e evangelizadora, que segundo documento da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil - CNBB para a Educação, Igreja e Sociedade – volume 47 (1992, p. 23-24), assim expressa:

A Igreja teve sempre viva consciência de que lhe cabe educar. Já as primeiras comunidades descritas nos Atos dos Apóstolos exerciam tal tarefa através da solidariedade de todos entre si, da partilha dos bens e da co-responsabilidade na oração e na missão, assíduas no ensinamento dos apóstolos. Ao longo dos séculos, no mesmo espírito, em resposta aos sucessivos desafios históricos, foram surgindo figuras expressivas dedicadas à educação e à cultura. Em torno a elas foram se reunindo homens e mulheres que fizeram do trabalho educativo seu projeto pessoal de vida, espiritualidade e missão.

Dentre estas figuras expressivas dedicadas à educação está São João Batista de La Salle, cuja Congregação por ele fundada na França, foi reconhecida oficialmente pela Igreja em 1725 (UNILASALLE, 2009a). Segundo Fossatti (2010, p. 41), La Salle:

Conduzido por Deus e atento à realidade, foi-se envolvendo com um grupo de professores iniciantes e pobres, dedicados à educação das pessoas menos favorecidas física, psíquica e espiritualmente. Em seu itinerário evangélico, começou a trabalhar para eles, ajudando-os em sua formação. Depois passou a viver com esses professores, alojando-os em sua própria casa. Pouco depois, foi morar com eles em casa alugada. E, finalmente, decidiu-se a viver com os mesmos, desfazendo-se de seu canonicato e distribuindo os seus bens aos pobres. Nessas condições criou e consolidou o Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, hoje conhecido também como Congregação dos Irmãos Lasallistas.

Ainda antes da Revolução Francesa os Irmãos Lasallistas haviam desenvolvido opções especializadas e estratégias pedagógicas além do nível primário ou fundamental. No início do século dezenove começaram a trabalhar o nível secundário e a instruir os trabalhadores adultos à noite. Na segunda metade do século dezenove a educação superior lasallista havia também sido estabelecida em instituições que resultaram no Luc em Bruxelas, Manhattan



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

College em Nova Iorque, a Universidade La Salle na Filadélfia e o Saint Mary's College of California, entre outros. (LANDEROS, 2006).

Atualmente as Universidades Lasallistas no mundo são conhecidas por uma sólida pedagogia que relaciona a teoria com a prática. Oferecem um ambiente tanto para o livre pensamento intelectual quanto para as práticas pragmáticas da realidade do dia a dia das pessoas, abordando com sensibilidade as necessidades das comunidades menos favorecidas. Propiciam um desenvolvimento acadêmico de forma a resultar na melhor experiência possível aos alunos. (FRANZ, 2006).

O Unilasalle Canoas se integra a uma rede com inserção internacional estando presente em mais de 80 países, com obras educativas que contemplam da educação básica ao ensino superior e obras assistenciais direcionadas às pessoas em situação de vulnerabilidade social. Forma também com demais Instituições de Ensino Superior Lasallista no mundo a Associação Internacional de Universidades Lasallistas (AIUL) que reúne 83 IES distribuídas em 23 países. (UNILASALLE, 2009a).

O UNILASALLE constitui-se na obra mais importante do ensino superior no Brasil dos Lasallistas, mantendo uma comunidade acadêmica em torno de 10.000 pessoas. Em 2016 completará quatro décadas de existência, quando buscará então tornar-se uma universidade, moderna e nas dimensões do ensino, pesquisa e extensão, integrada através de seus projetos sociais, especialmente, à comunidade de Canoas.

Os Irmãos Lasallistas chegaram ao Brasil em 1907, quando fundaram uma escola para filhos de operários no Bairro Navegantes em Porto Alegre. Em Canoas chegaram em 1908 com a criação do Instituto São José, hoje Colégio La Salle Canoas, junto às instalações do qual se iniciou em 06 de agosto de 1976 o Centro Educacional La Salle de Ensino Superior - CELES, com a implantação do curso superior de Estudos Sociais, seguido pelos cursos de Letras e Pedagogia com ênfase na preparação de professores, consoante com a orientação filosófica, social e pedagógica da congregação. (UNILASALLE, 2009a).

O desenvolvimento da região metropolitana fez com que a demanda educacional crescesse em Canoas e também, nos diferentes municípios situados no entorno. A implantação de empresas das diferentes áreas de atividades, o crescimento da necessidade de mão de obra especializada exigiu a expansão do ensino. Foram criadas, então, inúmeras escolas de educação básica na região em questão.

Assim sendo, no início dos anos 90 inicia-se a busca para transformação do CELES em universidade, quando então se empreendem iniciativas de incentivo à pesquisa e à extensão, bem como à expansão da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação. Em 1998 considerando-se alterações na legislação até então vigente, tem a Instituição seu pedido ao MEC atendido na condição de Centro Universitário. (UNILASALLE, 2009a).

Atualmente, a educação superior no UNILASALLE oferece 34 cursos de graduação nas diversos campos, a saber: Ciências Biológicas (1); Informação e Comunicação (2); Produção Cultural e Design (2); Ciências Humanas (5); Ciências Sociais Aplicadas (4); Ciências Exatas e da Terra (2); Linguística, Letras e Artes (1); Ciências da Saúde (4); Engenharias (6) e Gestão e Negócios (7).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Os cursos de Pós-graduação *lato sensu* foram iniciados em 1986. Em 2006, foi recomendado pela CAPES o primeiro curso *stricto sensu*, o Mestrado Acadêmico em Educação (Área da Educação). Posteriormente, foram aprovados o Mestrado Acadêmico em Avaliação de Impactos Ambientais em Mineração (Área da Engenharias II) e o Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais (Área Interdisciplinar). Neste ano de 2013 foi aprovado o Mestrado Profissional em Saúde e Desenvolvimento Humano (Área Interdisciplinar) e também foram submetidas três novas propostas, sendo uma delas em nível de mestrado e duas de doutorado.

2.2 O modelo de gestão

As Instituições Educacionais sejam elas sem fins lucrativos ou não estão buscando cada vez mais modelos de gestão que contemplem resultados e eficácia para a realização de sua missão e de sua visão. Ao se focar o modelo de gestão, tem-se presente a concepção de tal modelo como “um processo estruturado, interativo e consolidado—sustentado pelos instrumentos administrativos, estratégicos e pelo estilo dos principais gestores da organização – de desenvolver e operacionalizar a administração estratégica, visando ao incremento dos resultados e ao crescimento da empresa”. (OLIVEIRA, 2007). Para Drucker (2009, p. 31):

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. Tudo isso exige administração e esta, por sua vez, principia com a missão da organização. (idem, p.63, grifo do autor).

Devido ao crescimento acelerado ao longo dos anos houve a necessidade de se repensar os modelos de gestão até então vigentes e alçar novos vãos em busca de uma perspectiva que viabilizasse o alinhamento estratégico da IES, em todos os seus segmentos, para o atendimento de novas demandas. A partir de 2006 a IES implementou o seu novo modelo de gestão estratégica ancorado no *Balanced Scorecard* (BSC).

A escolha recaiu por ser o *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992, 1993, 1996, 2001, 2004) uma das ferramentas gerenciais oriunda da área empresarial que vem sendo utilizada por Instituições de Ensino Superior. Costa (2006, p. 7) explica que “O BSC [...] explicita a ligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional, ao detalhar os passos do desdobramento da vantagem competitiva em ações”. Para a autora, essas ações demandam recursos operacionais e financeiros que deverão estar contemplados no planejamento operacional e, conseqüentemente, no orçamento (Idem, 2006). O BSC está estruturado em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Para Kaplan e Norton (1996) a *perspectiva financeira* do BSC utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Porém, vincula-os à estratégia da empresa, pois esses objetivos financeiros representam a meta de longo prazo a ser alcançada por ela. Na *perspectiva dos clientes*, 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.

Os autores supracitados também afirmam que, na *perspectiva dos processos internos* são identificados os processos 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. Por fim, temos a *perspectiva do aprendizado e crescimento*, que é segmentada em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional.

Na IES as decisões se apóiam em informações financeiras e não financeiras e por isso a avaliação de desempenho pelo BSC é considerada adequada (FAHL, 2006; MORAIS, 2008). Igualmente estas instituições precisam se adaptar ao modelo de gestão da maioria das organizações do mercado concorrente (MOÇO, 2007). Frente ao contexto a gestão estratégica na IES é necessária. Silva (2009, p. 71) entende que:

Para que se possa fazer uma análise das causas que estão levando as IES a adotarem métodos de gestão profissionalizada de comprovada eficácia como forma de sobrevivência a um excesso de oferta com demanda reprimida, deve-se, primeiramente, compreender como se processa a complexidade e dinâmica que rodeia e impacta as IES, sobretudo, compreender as mudanças ambientais, decorrentes do processo de internacionalização do ensino, das fusões e incorporações, o avanço tecnológico e as mudanças comportamentais das pessoas e o papel que essas instituições exercem neste ágil contexto de transformações.

De acordo com os registros documentais, observa-se que a IES, no ano de 2010, implantou uma assessoria de Desenvolvimento Organizacional que, além de dar o realinhamento necessário ao BSC, começou um trabalho para a sistematização e informatização de rotinas e de processos na Instituição. Um dos objetivos foi a desburocratização, flexibilização e celeridade nos processos e práticas de gestão e na tomada de decisões. Assim, de um modelo de gestão com tendências de centralização e alto nível de burocratização partiu-se para uma gestão partilhada e cooperativa, envolvendo cada vez mais os gestores, professores e técnicos administrativos no contínuo processo de (re) pensar a instituição.

[...] as organizações, formadas basicamente por indivíduos, são, também, entidades vivas, portanto, espirituais, com pensamentos, sentimentos e vontades, e, como as pessoas, têm possibilidade de crescer, desenvolver-se, transformar-se e realizar seus potenciais, como entidades vivas que são. Lideranças que percebem isso e conseguem trabalhar com isso têm grandes contribuições a dar para o mundo que vai além dos resultados materiais. (MOGGI; BURKHARD, 2004, p.17).

Superando o poder unitário organizado a partir de um centro, os resultados do BSC evidenciam pessoas 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 jogo da vida institucional com seus riscos e coragem de ser diferente e de inovar.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Entretanto, conforme os gestores da IES em análise, houve dificuldades para implementar transformações que no entender deles tinham sua gênese nos traços de uma cultura institucional pautada em certo saudosismo de determinados momentos históricos institucionais. A profissionalização implicou, em parte, no rompimento de tratamentos informais, para instalar a organização funcional e a implantação de procedimentos operacionais formais.

Assim o BSC foi o marco *zero*. Junto com o seu desenvolvimento se fez necessário também a implantação de outras ferramentas de gestão e um trabalho árduo com relação ao clima institucional. Ferramentas de gestão utilizadas começam a trazer a transparência e, com isso, o desvelamento de processos e práticas internas que ainda necessitam ser revisitados e aperfeiçoados.

Quanto às relações sociais e a responsabilidade que a Instituição assume através de compromissos com a sociedade o modelo de gestão implementado apresentou um melhor desempenho nestas relações, pelo que apresentamos na sequência.

O estabelecimento de uma sustentabilidade financeira vem permitindo à Instituição superávits econômico para investimentos e qualificação de seus serviços acadêmicos e em consequência um melhor atendimento de demandas sociais. Esta qualificação passa não só por melhorias de condições de ensino, trabalho e atendimento públicos em nossos espaços pedagógicos aluno-professor-sociedade, mas na qualificação das pessoas envolvidas nestes trabalhos.

Agrega-se a isto uma estrutura organizacional enxuta e melhoria e informatização de processos que vem permitindo equalizar custos através de ganhos de produtividade o que possibilita um melhor gerenciamento dos recursos. A retórica se comprova na prática. Em 2012 a Instituição concorreu ao PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade ganhando a Medalha Bronze, No ano de 2013 voltamos a concorrer e obtivemos o Troféu Bronze e estamos nos preparando para em 2014 buscarmos a Troféu Prata.

Tais iniciativas de gestão têm dignificado a imagem da instituição e passado confiança para o estabelecimento de parcerias com governos, empresas e instituições de ensino e sociais visando qualificar projetos e buscar recursos para sustentá-los. Na parte seguinte do artigo apresentamos nossas ações com relação as nossas responsabilidades sociais, propiciado por um modelo de gestão que tem permitido uma governança corporativa adequada com os nossos valores e objetivos de desenvolvimento.

2.3 A responsabilidade social.

O termo Responsabilidade Social é oriundo do mundo corporativo e se refere à forma como uma determinada organização se relaciona com o seu entorno tendo presente os impactos por ela causados ou aquilo que pode fazer para melhorar as condições deste entorno. Uma organização socialmente responsável expressa tal responsabilidade na forma como se relaciona com seus colaboradores, clientes, consumidores e com o próprio contexto onde está inserida. (DAHER, 2006; MARTINS, 2008; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009; DRUCKER, 2009; PONCHIROLI, 2009). A Responsabilidade Social se constitui numa das dez dimensões presentes no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

sendo uma exigência para qualquer IES, seja ela pública ou privada. (ASHLEY; FERREIRA; REIS, 2006; BOLAN; MOTTA, 2008). Para Vallaey (2006, p.39):

A Responsabilidade Social Universitária exige, a partir de uma visão holística, a articulação dos diversos setores da instituição, em um projeto de promoção social de princípios éticos e de desenvolvimento social equitativo e sustentável, com vistas à produção e transmissão de saberes responsáveis e à formação de profissionais cidadãos igualmente responsáveis.

Entretanto, destacamos que o forte vínculo, o compromisso e o papel social da IES com a comunidade circundante é um dos traços da Identidade e da cultura Institucional e, por isso, transcende uma mera exigência legal. Há uma preocupação explícita com o que a Instituição pode fazer *em prol* da sociedade e isso reflete em sua imagem (BALDISSERA; NORO, 2007). O compromisso e o papel social da IES com a comunidade também fica explícito tanto em seus documentos orientadores (por exemplo: Projeto Pedagógico Institucional, Projetos Pedagógicos de Cursos, Políticas e Programas de Pesquisa) quanto se expressam através de ações efetivas com e na comunidade.

Ao longo de sua história, o Unilasalle, inspirado pelos valores cristãos- lasallistas tem mantido seu objetivo principal de educar e formar pessoas qualificadas, munidas de valores consistentes, contribuindo para a promoção de uma sociedade mais igualitária, fraterna e participativa. Em sua forma de educar, o Unilasalle garante sua atuação social nas perspectivas do ensino, da pesquisa e da extensão (UNILASALLE, 2013c), como segue:

2.3.1 Ensino

As grades curriculares dos cursos de graduação incluem disciplinas de ética, cultura e fenômenos religiosos, visando mais do que a formação profissional, a formação cidadã, fundamentada na fé católica e no carisma lasallista, dentro de uma visão ecumênica e diálogo interreligioso.

As práticas acadêmicas dos cursos também contemplam realidades de inclusão e de justiça social, sendo uma delas o atendimento gratuito voltado aos empobrecidos. Na área da saúde o Centro Saúde Escola, que é um núcleo multidisciplinar e multiprofissional na integração de ensino, pesquisa e extensão presentes nos municípios de Canoas e de Nova Santa Rita, voltado às comunidades carentes. (UNILASALLE, 2009a).

Na área das sociais aplicadas o Núcleo de Prática Jurídica – NPJ - realiza um serviço de assistência jurídica gratuita para a comunidade carente, bem como, mantém contíguo ao NPJ, um núcleo do Juizado Especial Cível da Comarca de Canoas. Ainda outros cursos das sociais aplicadas capitaneados pelo curso de administração, atendem cooperativas e associações ligadas com o projeto de economia solidária, para implementação de processos de gestão (UNILASALLE, 2009a).

O Unilasalle ainda oferece meios para facilitar o acesso da população ao ensino superior de qualidade. Isso se dá por meio da oferta de bolsas de estudo para o financiamento estudantil. O Programa de Bolsa Assistencial, instituído pelo Centro Universitário La Salle, tem por objetivo atender a alunos impossibilitados de concluir seus estudos. Além disto, a Instituição presta toda a assistência aos alunos que buscam recursos através de programas



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

oficiais como o Programa Universidade para todos - PROUNI - e o Fundo de Financiamento Estudantil - FIES.

A Instituição entende que a experiência internacional por meio da mobilidade acadêmica é algo extremamente importante na formação profissional, cultural e humana na vida de um estudante. Desta forma, a vivência no exterior não pode ser uma facilidade extensiva tão somente a alunos com disponibilidade de recursos. Assim sendo, a Instituição provê facilidades a alunos de poucos recursos buscarem uma vivência internacional, promovendo redução de 50% do valor da mensalidade quando estudando no exterior, apoio para que se capacitem a programas governamentais de estudo no exterior como o “Ciência sem Fronteiras”, convênios com universidades latino-americanas mais próximas e com menor custo de locomoção, além de programas com tempo de permanência mais curtos.

O ensino de pós-graduação, principalmente o *stricto sensu*, visa integração e compromisso social em seus programas, objetivando a promoção do desenvolvimento local e regional, tal como, estimular os alunos a realizarem seus trabalhos de conclusão de curso e dissertações de mestrado com abordagem e temática relacionada à pobreza e à inclusão, explorando temas como a educação e a qualidade de vida das camadas socialmente desprovidas.

O projeto sócio-educativo mais antigo da Instituição, que resultou no “Programa Cidadania”, que vem sendo desenvolvido há mais de duas décadas, originou-se de um trabalho de conclusão de curso de especialização que foi assumido pela Instituição e a ele se juntaram outros educadores, Irmãos Lasallistas, colaboradores, estagiários da pastoral, estudantes e voluntários (UNILASALLE, 2009a).

2.3.2 Pesquisa

A atividade de pesquisa científica e aplicada no Unilasalle, envolve docentes e discentes estreitando as relações entre ensino, pesquisa e extensão, a fim de gerar, fortalecer e ampliar o conhecimento a serviço do desenvolvimento e da melhoria da qualidade de vida da sociedade. (UNILASALLE, 2013c). Os pesquisadores do Unilasalle participam junto com colegas de universidades lasallistas latino-americanas do Projeto Educativo da Região Latino Americana Lassalista - PERLA. Uma de suas prioridades é a promoção do conhecimento para igualdade social (PERLA, 2007).

Entre as temáticas abordadas nas investigações do Unilasalle estão: catação e reciclagem de resíduos sólidos, educação pública, gravidez na adolescência, evasão escolar, formação de professores, saúde pública e erradicação da pobreza. Na área da memória social e da economia destacam-se pesquisas relacionadas às práticas de saúde através da arte e correlatos num foco de cidadania e inclusão social e a compreensão dos impactos psicossociais que a condição de pobreza socioeconômica, bem como as políticas de transferência de renda, exerce na constituição da identidade e do laço social das populações que a vivenciam (UNILASALLE, 2013c).

2.3.3 Extensão

Para Fernandes (2011) a extensão integrada ao ensino e à pesquisa é por excelência, o lócus da função social da universidade e arte da formação acadêmica de docentes e discentes.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

É um canal estratégico de interlocução com os segmentos sociais permitindo a busca do equilíbrio entre conhecimento e humanização. No Unilasalle além da realização de cursos de extensão, atuamos constantemente em três frentes por assim dizer: os Projetos Comunitários, o Tecnosocial e a Pastoral Universitária.

2.4. Projetos Comunitários

Diversos projetos desenvolvidos de forma multidisciplinar por cursos do Unilasalle visam levar algum ou alguns componentes do processo de educação a pobres. Busca-se, além de formação escolar, conhecimento, inclusão e preparação profissional e para a vida.

O Projeto Cidadania na Praça surgiu em 1995, quando no Iº Seminário Municipal de Meninos e Meninas de Rua foi apresentado o projeto do Unilasalle que resultou na sua institucionalização. O programa tem por objetivo oportunizar inclusão social a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social situadas nas comunidades dos bairros Mathias Velho, Dique Norte e Vila Cerne na cidade de Canoas. Além dos atendimentos às crianças é realizado o atendimento às famílias como forma de complementação do trabalho visando à minimização da vulnerabilidade social. São realizadas oficinas de reforço escolar e esportes, tendo como ênfase o desenvolvimento conectivo e social para sua promoção na aprendizagem escolar. Este trabalho é desenvolvido em parcerias com entidades comunitárias e organizações não governamentais (UNILASALLE, 2009a).

O Programa Ensinando e Aprendendo com Jovens e Adultos (EAJA) tem como objetivo oportunizar a formação de ensino fundamental e médio a pessoas que não tiveram acesso à educação. Valoriza a experiência de vida dos educando e promovendo a troca de saber entre ele e o educador e preparando os alunos para as provas do Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCEJA) e Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). O programa teve início em 1995 com atividades permanentes atendendo jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social e pessoas portadoras de deficiência.

O Grupo da 3ª Idade do Unilasalle: existe desde 28 de abril de 1998, e seu objetivo é prestar atendimento aos idosos, congregando atividades de assistência, pesquisa, ensino e extensão, com intuito de integração social e prevenção, visando à melhoria da qualidade de vida aos participantes.

A Universidade Aberta da Terceira Idade, (UNATI), teve seu início em 2010. Destinada a pessoas a partir de 60 anos, com atividades especiais para a atualização, reciclagem, informação e conhecimento, proporcionando um novo significado à vida dos idosos. São realizadas oficinas com foco educacional, aulas expositivas, sempre com a preocupação de aproximar-se dos interesses da população idosa, valorizando e aproveitando as idéias dos participantes matriculados.

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico, (NAPSI), atua como um trabalho de apoio social, buscando promover a extensão aberta à participação da comunidade carente. Visa socializar os conhecimentos gerados na Instituição, colaborando para a melhoria da qualidade de vida das pessoas por ele atingidas. Desenvolve a cultura dentro de uma visão cristã e adaptada à realidade, às dificuldades que as pessoas encontram. O atendimento do NAPSI iniciou em 2003 com atividade permanente do curso de Psicopedagogia.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O *Projeto de Mãos Dadas* foi desenvolvido no período de 2010 e 2011 e teve dois grandes objetivos: o de oportunizar e preparar pessoas com alguma deficiência para a inserção e permanência no mercado de trabalho e o de oferecer oportunidade de formação adequada e específica a profissionais que atendem ou trabalham com tais pessoas no contexto educacional e laboral.

O Unilasalle também integra o comitê gestor do programa Fome Zero. Uma das atividades desenvolvidas pelo grupo, do qual fazem parte universidades, entidades e outras representações sociais, é o mapeamento das famílias a serem beneficiadas, cujas crianças de zero a seis anos em estado de desnutrição serão beneficiadas.

2.5. Pastoral Universitária

A Pastoral Universitária é um *serviço* à Comunidade Educativa do UNILASALLE que busca contribuir para a concretude da missão do Centro Universitário. A Pastoral tem a incumbência de animar a comunidade acadêmica para a vivência do sonho de uma *Universidade em Pastoral*, por meio de ações de solidariedade, encontros de formação, presença nos setores junto aos acadêmicos e celebrações da vida.

Uma atividade importante da Pastoral do Unilasalle tem sido a ação de solidariedade e voluntariado, a qual pretende incrementar como um fator de destaque identitário. Esta atividade, desenvolvida por universitários voluntários, vai de 2 a 10 horas semanal em campanhas solidárias, educação, saúde, serviço comunitário, esporte, recreação e meio ambiente, atendendo crianças, adolescentes, pessoas com deficiência e comunidades de baixa renda em geral. Esta atividade ocorre por meio de projetos sociais com entidades parceiras e escolas filantrópicas, em campanhas como a do agasalho e o natal solidário e internamente no atendimento às comunidades por meio das Clínicas Integradas de Saúde e Incubadora Social.

O voluntariado se estende para alunos, professores e colaboradores, também em dimensão nacional e internacional, onde se destaca o voluntariado para a comunidade da Cidade de Beira, Moçambique. Iniciado em 2012, os voluntários atuam junto à Escola João XXIII e no Centro de Assistência Social La Salle, também na periferia da cidade de Beira, durante período das férias de verão. As atividades são desenvolvidas no período de duas a três semanas, nas áreas da saúde, assistência social, novas tecnologias de aprendizagem, formação continuada de professores, treinamento de funcionários e atividades lúdicas.

2.6. Tecnosocial Unilasalle

O Tecnosocial está voltado para ações sociais que interagem com as comunidades da região. Atende também a criação e difusão de tecnologias sociais que representem efetivas inovações - constitui-se em um núcleo acadêmico-institucional que tem como função prestar suporte ao processo de formação dos estudantes, conjugando ensino, pesquisa e extensão.

Entre as principais áreas de inovação destacam-se meio ambiente, alimentação, saúde, educação e economia solidária. Para tanto, conta com a atuação de professores-pesquisadores, profissionais técnico-administrativos e alunos dos cursos de Graduação e Pós-graduação do Unilasalle. Configura-se um espaço interdisciplinar de articulação de conhecimentos teóricos e saberes práticos, através de uma vivência intensiva destes aspectos.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Vinculada ao Tecnosocial, a Incubadora de Empreendimentos Solidários constitui-se em um dos programas estimuladores da construção de tecnologias sociais apropriadas para a criação e o desenvolvimento de empreendimentos solidários e a sistematização dos mesmos, associada aos processos de ensino, pesquisa e extensão. Desta forma, busca-se a formação empreendedora autossustentável por meio de ações de assessoria pedagógica e técnica para o fortalecimento dos empreendimentos incubados em Porto Alegre, Canoas e Nova Santa Rita, cidade circunvizinha de Canoas. Ao todo, no momento atual, são sete cooperativas incubadas, sendo a mais antiga fundada em 1999, por alguns jovens da Pastoral da Juventude que na ocasião problematizaram a busca por novas formas de geração de renda para homens e mulheres.

Um fator importante no trabalho cooperativo e associativista é a solidariedade que move o grupo e o interesse pelo trabalho escolhido no contexto comunitário. Estes são exemplos de uma universidade comprometida com o desenvolvimento humano, com a erradicação da pobreza, com a justiça social, construindo o Reino de Deus por meio da educação humana e cristã de qualidade evangélica.

3. Considerações Finais

O Modelo de Gestão do Unilasalle mostra-se, em relação à responsabilidade social, que o estabelecimento de uma sustentabilidade financeira permite à Instituição superávits econômicos para investimentos e qualificação de seus serviços acadêmicos e em consequência um melhor atendimento de demandas sociais.

Uma instituição com modelo de gestão definido e alinhado com a missão, visão e princípios organizacionais fortalece sua imagem e passa confiança a outras organizações públicas e privadas. Visa ainda qualificar projetos sociais e buscar recursos para sustentá-los, implicando também no desenvolvimento de novas iniciativas e colaborando para melhoria da qualidade de vida das pessoas em seu entorno comunitário.

Os dados da pesquisa mostram um modelo de ensino, de pesquisa e de extensão articulados entre si e promotores de práticas de responsabilidade social. Tais práticas mostram-se nas estruturas curriculares que visam além da formação profissional preparar cidadãos éticos. Manifestam-se ainda nos projetos de pesquisa aplicada com a finalidade de fortalecer e ampliar o conhecimento a serviço do bem-estar social. A interação com os segmentos sociais, permitindo a busca do equilíbrio entre conhecimento e humanização através de projetos, do uso de tecnologias sociais e da ação pastoral universitária é outra realidade vivenciada na IES em estudo.

Os projetos trazem como foco o compromisso com a pessoa, os grupos sociais, a promoção da cidadania como componentes de um processo que visa a educação, a inclusão e a dignidade da pessoa. São desenvolvidos de forma multidisciplinar por cursos do Unilasalle, permitindo aos acadêmicos, além da prática profissional, conhecerem a realidade principalmente das periferias dos centros urbanos e participarem da construção de uma sociedade mais justa e cooperativa.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O bojo do projeto da Pastoral procura garantir práticas de responsabilidade social tais como ações de solidariedade, voluntariados, encontros formativos, celebrações da vida e presença junto a funcionários, professores, acadêmicos e comunidade em geral. Destacamos o voluntariado que também ocorre em escala nacional e internacional, tendo-se iniciado em 2011 nos meses de janeiro ações junto à Escola João XXIII na cidade de Beira em Moçambique, África.

O Tecnossocial se apresenta como promotor de economia solidária que se constitui em um dos programas estimuladores da construção de tecnologias sociais, associado aos processos de ensino, pesquisa e extensão. Seu objetivo maior é a formação empreendedora autossustentável nas comunidades cooperativadas onde atua. O Tecnossocial foi uma opção do Unilasalle quanto à construção de um espaço social, pedagógico e promotor de pesquisa aplicada.

Conclui-se, portanto, que o Unilasalle busca através de seus discursos e práticas ser fiel aos seus princípios fundamentais quanto ao carisma e filosofia lasallista. Procura através de uma estrutura organizacional bem desenhada, modelo de gestão estratégico e eficaz operacionalmente dar condições de autossustentabilidade e eficiência administrativa com condições de prestar serviços eficientes e investir em seu desenvolvimento. Ainda procura garantir seu envolvimento com a comunidade, principalmente com as comunidades mais carentes e desassistidas, visando inclusão e qualidade de vida. Por fim, o Tecnossocial oferta uma formação profissional e humana de qualidade, envolvendo os atores da comunidade acadêmica e parceiros nas ações e projetos sociais.

Desta forma, pode-se inferir para outras IES o compromisso com a responsabilidade no que se refere à problematização das questões sociais, culturais, econômicas, políticas e educacionais emergentes na contemporaneidade. Seu engajamento na busca coletiva de possíveis caminhos que viabilizem a construção de uma sociedade mais justa e solidária coerente com sua identidade institucional apresenta-se como desafio para as Instituições de Educação Superior.

Referências

- ASHLEY, P.; FERREIRA, R.; REIS, H. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: Oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior. **Revista Gerenciais**, v. 5, p. 23-35, 2006.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Sustentável**. Da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BALDISSERA, M.; NORO, G. B. Responsabilidade social: uma ferramenta para a consolidação da imagem organizacional. In: **Anais do IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, SEPE, Santa Maria, 2007.
- BOLAN, V.; MOTTA, M. V. Responsabilidade Social no Ensino Superior. **Revista Responsabilidade Social**, Brasília, ABMES, ano 4, n. 4, p. 7-16, 2008.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **Documentos da CNBB 47:** Educação, Igreja e Sociedade. 30ª Assembléia Geral. São Paulo: Edições Paulinas, 1992.
- COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard:** conceitos e guia de implementação. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAHER, W. M. **Responsabilidade Social Corporativa.** Geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas. São Paulo: Saint Paul, 2006.
- DE SORDI, M. R. L. A Responsabilidade Social como valor agregado do projeto político pedagógico dos cursos de graduação: o confronto entre formar e instruir. Responsabilidade Social no Ensino Superior. **Revista Estudos**, n. 34, Brasília. ABMES. 2005.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker:** A administração. São Paulo: Nobel, 2009.
- FAHL, A. C. **Balanced Scorecard:** Uma proposta para aplicação em Instituição de Ensino Superior. 2006. 158 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20062433005010018P9>>. Acesso em: 26 jul. 2012.
- FERNANDES, M. A. Trabalho Comunitário: Uma metodologia para ação coletiva e educativa da extensão comunitária em comunidades. In: MENEZES, A.L. T. ; SIVERES, L. (Org.). **Transcendendo fronteiras:** a contribuição da extensão das instituições comunitárias de ensino superior (ICES). Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011, p. 138-158.
- FOLLMANN, J. I. As Universidades Confessionais e a sua Natureza Comunitária e Pública não Estatal. In: SCHMITH, João Pedro (Org.). **Instituições comunitárias:** instituições públicas não estatais. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009, p. 108-115.
- FOSSATTI, P. Pedagogia lassalista. **Cadernos La Salle**, Canoas, v. 2, p. 41-55. 2010.
- FRANZ, G. J. Fieles a uma vision, inquebrantales por um sueno. In: **Reflexiones sobre la educacion superior lasallista:** oportunidades actuales y visions futuras. Graig J. Franz; Saint Mary College (editor). California, USA, 2006.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Strategy maps.** Boston. MA: Havard Business Scool Press. 2004.
- _____. **The strategy-focused organization.** Boston. MA: Havard Business School Press. 2001.
- _____. **The Balanced Scorecard.** Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.
- _____. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Bussenes Review**, September-October, p. 134-147. 1993
- _____. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, **Harvard Bussiness Review**, January-February, p. 71-79. 1992.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber:** manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda, 1999.
- LANDEROS, J. Hacia la creación de una red internacional Lasallista: Progreso y Promesa. In: **Reflexiones sobre la educacion superior lasallista:** oportunidades actuales y visions futuras. Graig J. Franz (ed). California, USA: Saint Mary College, 2006.
- LANGLEY JUNIOR, C. J.; HOLCOMB, M. C. Creating Logistics Customer Value. **Journal of Business Logistics**, v. 13, n. 2, p. 1-27. 1992.
- MARTINS, J. P. S. **Responsabilidade Social Corporativa.** Como a postura responsável compartilhada pode gerar valor. São Paulo, Komedi, 2008.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- MORAIS, M. A. D. **Balanced Scorecard**: Uma proposta para aplicação em Instituição de Ensino Superior. 2008. 189f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20082833005010018P9>>. Acesso em: 26 jul. 2012.
- MOÇO, L. C. E. S. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de Ensino superior com enfoque em indicadores do BSC – Balanced Scorecard**: Caso Uriaraxa. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Como integrar liderança e espiritualidade**: a visão espiritual da pessoas e das organizações. 3a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.
- PÁDUA, E. M. M. **Metodologia de pesquisa**: Abordagem teórico-prática. Campinas: Papyrus, 2004.
- PERLA. Los programas. In: REGIÓN LATINOAMERICANA LASALLISTA. **Proyecto Educativo Regional Lasallista Latinoamericano**. León – México: RELAL, 2007. p. 14-22.
- PONCHIROLLI, O. **Ética e responsabilidade social e empresarial**. Curitiba: Juruá, 2009.
- PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE. **Proposta educativa Lassalista**. Porto Alegre, 2004a.
- _____. **Projeto Pedagógico**. Porto Alegre, 2004b.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas A., 2010.
- SILVA, R. **BSC – Gestão do Ensino Superior**. Curitiba: Juruá, 2009.
- SANTOS, B. S. **A Universidade no Século XXI – Para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. 2a. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- UNILASALLE. **Relatório Balanced Scorecard 2010-2013**. Canoas, 2013a.
- _____. **Relatório de Gestão: Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – RG-PGQP 2013**. Canoas, 2013b.
- _____. **Programa Unilasalle de Fomento a Pesquisa e Inovação Científica e Tecnológica**. Canoas, 2013c. Disponível em: <<http://www.Unilasalle.edu.br/canoas/pagina.php?id=362>>. Acesso em: 21 mar. 2013.
- _____. **Plano de Pastoral Universitária**. Canoas, 2012. Impresso.
- _____. **Programa Qualidade de Vida no Trabalho**. Canoas, 2010. Impresso.
- _____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009 – 2013**. Canoas, 2009a. Impresso.
- _____. **Relatório Balanced Scorecard 2006-2009**. Canoas, 2009b. Impresso.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- VALLAEYS, F. O Que Significa Responsabilidade Social Universitária? **Revista Estudos**, n. 36, p. 37, Brasília, ABMES, 2006.