



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

CONTRIBUIÇÕES DO BSC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Paulo Fossatti

Centro Universitário La Salle de Canoas

irpaulo@unilasalle.edu.br

Resumo

O artigo tem por objetivo mostrar como o Balanced Scorecard (BSC), enquanto ferramenta de gestão, adotado por uma Instituição de Ensino Superior (IES), contribuiu para novos discursos e novas práticas de gestão e para o desenvolvimento sistêmico nos eixos: identidade da IES; ferramentas de gestão e qualidade de vida na organização. A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso de abordagem qualitativa, de uma IES Comunitária do Sul do Brasil. Os participantes do estudo foram 36 gestores e 126 professores e funcionários. A coleta de dados foi realizada através de: análise documental; questionário e oficinas. Os resultados parciais trazem quatro afirmações: o BSC apresenta-se como dispositivo mobilizador de novos discursos e práticas de gestão; a profissionalização da gestão como elemento da Identidade Institucional; as ferramentas de gestão favorecem os processos de profissionalização da IES e por fim a Qualidade de Vida no Trabalho transita entre o saber e o cuidado com as pessoas. Enfim, os resultados no levam a afirmar a ferramenta BSC como dispositivo favorável à profissionalização da gestão da IES em análise.

Palavras-chave: Gestão Educacional; Balanced Scorecard; Profissionalização da Gestão; Universidade.

Introdução

A contemporaneidade caracteriza-se por um ambiente de contínuas e rápidas mudanças. A Teoria das Organizações de Gareth (2010) possibilita refletir a partir de um retrospecto dos processos estruturados nas organizações e focar interesses relevantes para melhorar o desempenho institucional. As mudanças rápidas exigem dos gestores uma compreensão dos tipos e formas dessas mudanças para ajustes e intervenções estratégicas. Para permanecer no ambiente competitivo a organização precisa ter uma gestão ciente dos tipos de mudanças a que precisa se submeter.

O mundo está passando por um momento de grandes e contínuas transformações nos âmbitos científico, tecnológico, político, sociocultural e, principalmente, econômico. Tais mudanças interferem nas produções de identidade pessoal e coletiva, modos de ser e estar no mundo, de pensar, de comunicar, de produzir e de consumir. 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 empreendedoras e proativas que viabilizem a fidelização de seus clientes e a captação de novos nichos de mercado.

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, aumentando a competitividade na oferta de produtos e principalmente, pela existência de uma cultura administrativa ainda pautada em condutas intuitivas.

Para atender às demandas derivadas da complexidade do mundo contemporâneo. Requerem-se então, 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.

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.

Assen, Berg e Pietersma (2010) ao apresentar o *Balanced Scorecard* (BSC) como modelo de gestão querem buscar um meio equilibrado de mensurar os indicadores de desempenho tanto financeiros e não financeiros. Ao abordar Kaplan e Norton, criadores do método, a intenção é demonstrar que a organização deve atentar-se para um conjunto de indicadores-chave de desempenho para alcançar as melhorias desejadas e os objetivos comuns.

O artigo ora apresentado apresenta dados parciais de uma pesquisa que traz por título: **MODELO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA: um olhar para a governança a partir do BSC de uma Instituição de Educação Superior (IES) Comunitária do Sul do Brasil.** O BSC é uma ferramenta gerencial oriunda da área empresarial (Kaplan e 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.

A universidade comunitária, segundo Vannucchi (2011) internalizou o termo gestão como a gerência dos recursos materiais e imateriais de forma responsável e o termo administração relacionado à ideia de aproximação e serviço. O artigo origina-se das contribuições do BSC como ferramenta de gestão da IES em estudo. Considera-se tal ferramenta de gestão um dispositivo que produz movimentos, desassossegos, mudanças, vivências, discursos, práticas e resultados que constroem uma ética do cuidado de si, em suas relações múltiplas e em suas estratégias que determinam o exercício da governabilidade institucional e pessoal.

Temos por objetivo mostrar como o BSC, enquanto ferramenta de gestão, adotado pela IES contribuiu para novos discursos e novas práticas de gestão e para o desenvolvimento

sistêmico nos eixos: identidade da IES; ferramentas de gestão e qualidade de vida na organização.

2 Abordagem Metodológica

A pesquisa caracteriza-se por ser um Estudo de Caso (STAKE,1998) de abordagem qualitativa. A investigação contemplou uma IES Comunitária do Sul do Brasil. Esta escolha se deu motivada 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.

Os participantes do estudo foram 36 gestores da IES sobre 71 convidados (reitoria; pró-reitores; diretorias; coordenadores de cursos; coordenadores de setores - ou cargos afins) e 126 professores e funcionários sobre 317 convidados.

A coleta de dados foi realizada através: Análise documental dos dispositivos legais que orientam a gestão da IES; Aplicação de questionários contendo questões abertas para todos os participantes da pesquisa e oficinas somente para os gestores.

As oficinas com os gestores procuraram identificar as representações sobre o modelo de gestão adotado pela IES e sua contribuição para o desenvolvimento sistêmico nos eixos: identidade da IES e ferramentas de gestão (1ª Oficina); aprendizado e crescimento da IES e sustentabilidade (econômico-financeiro, social e ambiental) (2ª Oficina); qualidade de vida na organização (3ª Oficina). Como tempo de aproximadamente 1h30min, coordenadas por um pesquisador, observadas e registradas por outro.

Estas oficinas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. A dinâmica das oficinas se ocupou estritamente com a problematização dos eixos acima relacionados. A lógica das oficinas foi reflexiva e compreensiva e não de julgamento. Na primeira meia hora a tarefa foi pessoal, na segunda meia hora a tarefa foi compartilhar com os demais, formando-se dois com a finalidade de facilitar a problematização do tema. Já na última meia hora foi feita a apresentação das problematizações.

Após terem cessadas as oficinas com os gestores a pesquisa se ampliou para os professores e funcionários da IES. Foram enviados 317 convites por endereço eletrônico. Os critérios de inclusão neste estudo são de pelo menos 1 ano de trabalho na instituição e ter assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Dos convites enviados, 126 pessoas participaram do estudo.

A análise dos dados foi realizada através da Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin. Tal análise integra um conjunto de técnicas que possibilitam, através de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo, a realização de inferências acerca da produção e ou recepção de determinada mensagem (BARDIN, 1988).

Resultados parciais, voltados para a contribuição da implantação da ferramenta de gestão BSC na IES afirmam: o BSC apresenta-se como dispositivo mobilizador de novos discursos e práticas de gestão; a Profissionalização da Gestão como elemento da Identidade Institucional; as Ferramentas de Gestão favorecem os processos de profissionalização da IES e por fim a Qualidade de Vida no Trabalho transita entre o Saber e o Cuidado com as pessoas.

3. Análise e Discussão dos Resultados

3.1. O BSC apresenta-se como dispositivo mobilizador de novos discursos e práticas de gestão

Na IES em estudo, considerando a análise documental, esta ferramenta foi adotada em 2006 cujas ações previstas no planejamento estão se consolidando paulatinamente. Período caracterizado pela ruptura de lutas e práticas peculiares mobilizadas, muitas vezes, por interesses de pessoas e pequenos grupos, resistências e capturas, e atravessado por vivências, trabalhos, implicações, mudanças paradigmáticas, novas formas de gestão, novas opções estratégicas.

A ferramenta de gestão adotada constitui-se num dispositivo¹ que produz movimentos, desassossegos, mudanças, vivências, discursos, práticas e resultados que incidem na (re) construção de modos de ser e administrar. Tais modos passam por continuidades, descontinuidades e se reorganizam independentemente de uma racionalidade imanente (DREYFUS, 1995).

Ao analisar os conceitos de modelos de gestão Tachizawa e Andrade (2006) apontam para o enfoque sistêmico e princípios de qualidade, direcionando seus esforços para o instrumento de gerenciamento de uma Instituição de Educação Superior. Compreendem que gestão é assumir decisões que visam equilibrar a missão, os objetivos, os meios e as atividades administrativas e acadêmicas. Na IES as decisões se apóiam em informações financeiras e não financeiras e por isso a avaliação de desempenho pelo BSC é adequada (FAHL, 2006; MORAIS, 2008). Igualmente estas instituições precisam se adaptar ao modelo de gestão da maioria das organizações do mercado concorrente (MOÇO, 2007, DITTADI, 2008).

O BSC na IES articula dimensões e medidas fundamentadas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Os dados revelam que em cada uma destas perspectivas a IES monitora indicadores. Tais indicadores com suas respectivas metas representam os principais resultados da Instituição. É notoriamente significativo o crescimento dos resultados favoráveis à instituição, no período em análise, nas quatro perspectivas.

Os dados da *perspectiva financeira*, após a implantação do BSC, passaram a registrar resultados positivos, depois de um histórico deficitário. Segundo Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva vincula-se à estratégia da empresa, pois esses objetivos financeiros representam a meta de longo prazo a ser alcançada por ela.

Já na *perspectiva dos clientes* a IES determinou seu segmento-alvo de clientes e de produtos e dispõe de um conjunto de medidas essenciais para atrair e fidelizar seus clientes. Em seu BSC ela considera, dentre seus clientes, preferentemente seu pessoal interno e seus alunos. Para estes, apresenta vários indicadores que envolvem satisfação, bem-estar e fidelização.

A *perspectiva dos processos internos* sofreu grandes modificações com a identificação dos processos críticos na busca da excelência, visando atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Para tal a IES apostou na infraestrutura com a revitalização de espaços e com a construção de novos edifícios. Inovou criando a Agência de Pesquisa e Desenvolvimento, decorrente de todo um trabalho de mudança da cultura do ensino para a cultura da pesquisa e empreendedorismo. Já na análise de mercado criou o grupo de inteligência competitiva e desenvolvimento de novos produtos redesenhando seus processos internos.

A *perspectiva do aprendizado e crescimento* segundo Kaplan e Norton (1997) é segmentada em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os dados mostram pessoas e instituição em processo de aprendizado e crescimento incorporando em sua cultura organizacional novos discursos e novas práticas conformes ao BSC. Políticas de Formação e a presença de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no cotidiano da instituição vão consolidando novas aprendizagens e crescimento institucional, inclusive com o reconhecimento externo. Prova disto é a terceira premiação consecutiva, nos últimos três anos, que a IES recebe no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

(PGQP). Da mesma forma, os resultados evidenciam uma gestão que passa pelo aprimoramento do aprendizado, crescimento e sustentabilidade da organização, a exemplo do que apregoam (OLIVEIRA, MEDEIROS, TERRA e QUELHAS, 2012).

3.2. A Profissionalização da Gestão como elemento da Identidade Institucional

A Identidade organizacional de acordo com Ana Almeida (2006) pode ser entendida como a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros, não sendo necessariamente comum a todos, mas, sim, mantido por grupos específicos, que definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos, tanto formais como informais.

Segundo Phillip Kotler (2000) o ambiente competitivo leva as organizações a trabalharem sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente do seu público. Ainda segundo Kotler (2000) as Universidades elaboram planos para melhorar sua imagem pública a fim de competir com mais êxito por um público maior e por mais recursos. A identidade da IES é, segundo os pesquisados, um conjunto de atributos que a torna especial, única em seu modo de ser e viver sua filosofia institucional, agora vivendo um tempo único onde a profissionalização da gestão participa categoricamente na reafirmação desta identidade. Para Ana Almeida (2006) a identidade é influenciada também por nossas atividades e crenças, as quais são interpretadas utilizando-se pressupostos e valores culturais, compartilhada pelos membros da organização.

Para Ana Almeida (op cit Benchichi, Fiol, Gaia ET ali – 1998) vários pesquisadores reforçam que a cultura fornece o contato que permite responder a questão central da identidade nas organizações além de contribuir com material simbólico para esta construção. Segundo a autora em questão e, como se trata de uma construção de sentido, não é estável nem fixa, mas social e historicamente construída estando sujeita a contradições, revisão e mudanças.

A identidade organizacional é considerada pela maioria dos colaboradores pesquisados como a essência da organização; o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo. Ou seja, o que faz a ligação entre o presente e o passado e, provavelmente, o futuro. As exigências da IES levaram, desde 2006 a profissionalizar seu modelo de gestão tendo como ferramenta principal de trabalho o BSC. De lá para cá outras ferramentas se incorporaram na gestão e a estrutura organizacional mudou. Processos foram mapeados e estão em implantação. O desafio maior foi o de trabalhar o comportamento e a cultura organizacional visando uma gestão profissionalizada e criando assim um conceito de profissionalização de gestão como parte integrante e inerente ao conceito de identidade institucional.

3.3. As Ferramentas de Gestão favorecem os processos de profissionalização da IES

É muito comum que o pensamento corporativo esteja focado nos resultados do negócio, principalmente nos resultados econômico-financeiros. No entanto, recentemente muitas organizações, a exemplo da IES em estudo, já deram conta da importância de se buscar excelência e qualidade da gestão para obter um crescimento significativo e sustentável. Dentre estas questões, se faz necessário a aplicação de métodos que culminam com a adoção de ferramentas de gestão para obtenção de resultados e metas previamente definidas.

Conforme afirma Deming (1990), quem não mede, não gerencia. A IES se deu conta desta premissa e como apoio ao monitoramento do BSC adquiriu a ferramenta Strategic Adviser (SA) através da qual alimenta e monitora todo seu sistema de informação. A análise documental e as entrevistas reafirmam que as ferramentas de gestão são essenciais para a IES,

desde que aplicadas na dose certa, desdobradas adequadamente por processos bem definidos, com indicadores e metas. Estes são controlados por responsáveis, em todos os níveis, com atuação de forma sistemática no atendimento aos resultados da instituição.

O uso destas ferramentas facilita o surgimento de novas práticas como o levantamento de informações para auxiliar na tomada de decisão. Da mesma maneira, o nascimento da cultura do acesso à informação, numa velocidade sem precedentes na história das instituições, faz com que o desassossego se instale pela busca organizada e sistêmica de um banco de dados. A exigência ou necessidade do uso imediato das informações para a tomada de decisões se tornou necessidade premente na IES. A reclamação pelo uso da informação como suporte para a gestão e para o planejamento das ações do cotidiano circunda discursos e práticas institucionais. A informação também começa a servir como base para o aperfeiçoamento de práticas nos processos de atendimento com ações pautadas por indicadores e metas.

3.4. A Qualidade de vida no trabalho transita entre o Saber e o Cuidado com as pessoas

A qualidade de vida no trabalho apresenta-se de forma explícita com vários indicadores e metas no BSC institucional. A IES demonstra ter entendido que é preciso cuidar das pessoas, propiciar bem-estar e qualidade de vida no trabalho. Para tal, as iniciativas encontradas procuram se aproximar de melhores condições de trabalho, da saúde física e psicológica e da responsabilidade social na IES a exemplo do apregoado pela literatura (OLIVEIRA, FRANÇA, 2005).

Contudo, o registro das falas ainda mostra uma IES vivendo o movimento dialético que transita entre o saber e o cuidado de si. Esta realidade apontada pelos resultados da pesquisa nos remete ao resgate de Foucault (1990) ao afirmar que um dos mais importantes princípios das cidades gregas era o ocupar-se de si mesmo. Tal orientação constituía-se em regra importante para a conduta social e pessoal e para a arte da vida. Para nossa cultura ocidental, esta noção do cuidado de si transformou-se no princípio délfico “conhece-te a ti mesmo”. Nossa tradição filosófica enfatizou este segundo princípio, esquecendo o primeiro.

Para a cultura grega e romana, estava implícita a associação entre o conhece-te a ti mesmo e o cuidado de si. A IES apresenta várias iniciativas, em seu Plano de Gestão de Pessoas e no BSC, para recuperar a implícita associação entre o saber e o cuidar de si. Contudo, os dados ainda revelam longa caminhada a ser percorrida na criação de uma cultura do cuidado vencendo a prática de atividades isoladas de cuidado com as pessoas.

Considerações Finais

A opção pela ferramenta BSC na gestão da IES apresenta resultados significativos em todos os seus critérios analisados. Evidencia-se uma mudança progressiva e processual na cultura organizacional, especialmente em seus discursos e práticas de gestão. Vivencia-se, no interior da IES novo vocabulário; novos conhecimentos teóricos; uso adequado da informação; visão sistêmica da IES; formação continuada e surgimento de liderança gestora.

O novo vocabulário se mostra desde o surgimento do BSC. Encontramos documentos, depoimentos e pessoas utilizando novo vocabulário na IES a exemplo de novos conceitos tais como: BSC, PGQP, PDCA, 5W2H, indicadores, metas, mapa estratégico, alinhamento das ações, resultados.

Os novos conhecimentos teóricos advindos do BSC mostram-se facilitadores da otimização dos recursos institucionais. O novo olhar para a função de coordenador de um curso ou setor relacionado ao macro espaço administrativo também é visto como uma nova

aprendizagem. O saber sobre a gestão por resultados a partir de indicadores e metas é outro conhecimento apontado pelos dados como um fator de crescimento.

A visão sistêmica da IES mostra-se também no deslocamento do micro para o macro olhar institucional, enquanto facilitador da aproximação no diálogo das áreas acadêmica e administrativa. Este olhar para o todo da IES começa a valorizar o trabalho com metas e prazos, como uma forma de profissionalização dos processos de gestão. Esta nova prática ajuda a fazer gestão integrada entre as áreas institucionais com consequências diretas na tomada de decisão, análise mais apurada dos dados, através de indicadores e metas gerando maior credibilidade dos resultados esperados.

A formação continuada também é produto de um desassossego institucional. Ela mostra-se através de inúmeras atividades em que estão envolvidos os participantes do BSC. Estas mantêm conexão com as novas exigências do mercado, com as políticas de formação continuada, com o movimento de formação e atualização constante através de cursos regulares, palestras, seminários, cursos de curta duração e acesso aos meios de comunicação.

Inclusive o surgimento de liderança acadêmica emerge para uma prática baseada no trabalho em equipe, na pedagogia de projetos e por foco em indicadores, metas e resultados.

Este novo modo de se perceber e de ser instituição na gestão mostra-se consequência de um novo momento institucional. Este aposta para a promoção e desenvolvimento de pessoas, para o aumento do profissionalismo e do nível de satisfação com o trabalho que vem sendo realizado.

Todo este cenário, na maioria das vezes apresenta-se num misto de resistências e de difíceis desafios na busca pela profissionalização da gestão. Enfim, os resultados no levam a afirmar a ferramenta BSC como dispositivo favorável à profissionalização da IES em análise.

Nota explicativa

¹ Com o termo dispositivo Foucault quer demarcar três ideias: “em primeiro lugar, um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas. Em suma, o dito e o não dito são os elementos do dispositivo. O dispositivo é a rede que se pode estabelecer entre estes elementos. Em segundo lugar, gostaria de demarcar a natureza da relação que pode existir entre estes elementos heterogêneos. Sendo assim, tal discurso pode aparecer como programa de uma instituição ou, ao contrário, como elemento que permite justificar e mascarar uma prática que permanece muda; pode ainda funcionar como reinterpretação desta prática, dando-lhe acesso a um novo campo de racionalidade. Em suma, entre estes elementos, discursivos ou não, existe um tipo de jogo, ou seja, mudanças de posição, modificações de funções, que também podem ser muito diferentes. Em terceiro lugar, entendo dispositivo como um tipo de formação que, em um determinado momento histórico, teve como função principal responder a uma urgência. O dispositivo tem, portanto, uma função estratégica dominante” (FOUCAULT, 1995, p. 244).

Referências

ALMEIDA, Ana Luiza de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: **Fases da cultura e comunicação organizacional**. MARCHIORI, Marlene (Org.). São Caetano do Sul: difusão, 2006. p. 31-44.

ASSEN, Marcel van; BERG, Gerben van den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de Gestão: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. Milena Steger (trad.). 2 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1988.

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE – UNILASALLE. **Linhas de Pesquisa. Gestão, Educação e Políticas Públicas**. Disponível em:

<<http://www.unilasalle.edu.br/canoas/pagina.php?id=758>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DITTADI, Jadir Roberto. **Práticas de contraladoria adotadas no processo de gestão de instituição de ensino superior estabelecidas no estado de Santa Catarina**. 2008. 207 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008. Disponível em:

<<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20081942007011008P8>>. Acesso em 26 jul. 2012.

DREYFUS, Hubert L. **Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 1995.

DRUCKER, Peter. F. **O melhor de Peter Drucker: A administração**. São Paulo: Nobel, 2009.

FAHL, Alessandra Cristina. **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.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

FOUCAULT, Michel. **Tecnologías del yo y otros textos afines**. Madrid: Paidós Ibérica/S.^a I.C.B. de la Universidad Autónoma de Barcelona, 1990.

GARETH R., Jones. **Teoria das organizações**. Tradução Luciane Pauleti e Daniel Vieira. 6 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Pearson, 2000.

MOÇO, Luiz Carlos do Espírito Santo. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de Ensino superior com enfoque em indicadores do BSC – Balanced Scorecard: Caso Uriaraxa**. 2006. 208 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

Disponível em:

<<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20071133005010018P9>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

MORAIS, Marco Antonio Dantas de. **Balanced Scorecard**: Uma proposta para aplicação em Instituição de Ensino Superior. 2008. 189 f. 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.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de; MEDEIROS, Raffaella Martins; TERRA, Pedro de Bragança; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Revista Produção**. Niterói: 2012, n. 1, p. 70-82. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_0007_0245.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2012.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE**. São Paulo: 2005, v. 4, n. 1.

STAKE, Robert E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VANNUCCHI, Aldo. **A universidade Comunitária**: o que é, como se faz. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2011.