

Práticas e ferramentas de gestão educacional: um estudo de caso do Unilasalle

Canoas

Renaldo Vieira de Souza
Paulo Fossatti

Resumo: O Artigo trata do uso do *Balanced Scorecard* (BSC) como metodologia de gestão na educação superior. Tem por objetivo analisar a contribuição de tal metodologia na profissionalização das práticas de gestão em uma Instituição de Educação Superior (IES). Trata-se de um recorte de uma pesquisa chamada Modelos de Gestão Universitária. É uma investigação qualitativa tipo estudo de caso. Trabalha-se com categorias problematizadas conforme Análise de Conteúdo em Bardin. Os achados traduzem-se nas categorias: O BSC apresenta-se como uma ferramenta estratégica de gestão; o processo de profissionalização da gestão se dá na tensão; surgem novos modelos e ferramentas de gestão e mudança comportamental. Constatou-se que a partir deste estudo, os modelos e instrumentos de gestão adotados pela IES podem contribuir para identificar e aferir políticas atuais comparadas às práticas apresentadas.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior. Modelo de gestão. Ferramentas de gestão. Balance Scorecard.

Practices and tools of educational management: a case study of Unilasalle

Canoas

Abstract: The Article discusses the use of the *Balanced Scorecard* (BSC) as a management methodology in higher education. It aims to analyze the contribution of such methodology in the professionalization of management practices in a Higher Education Institution (HEI). It is a clipping from a survey called Models of University Management. It is a qualitative research case study. We work with problem categories raised as Content Analysis in Bardin. The findings are in these categories: The BSC presents itself as a strategic management tool; the process of professionalization of management takes place in tension; new models and management tools arise and a behavioral change. It is noted that from this study, the models and management tools adopted by the IHE can contribute to identify and assess current policies compared to the practices presented.

Keywords: Higher Education Institutions; Management model; Management tools; Balance Scorecard.

1 Introdução

Estamos vivendo um momento de transformações nos âmbitos científico, tecnológico, político, sociocultural, educacional e econômico. Assim como as oportunidades e alternativas que aparecem são essenciais para as organizações, para enfrentá-las, encontram-se grandes desafios, dentre eles as crises nos diferentes segmentos econômico-sociais. Para permanecer e enfrentar estas crises, é necessário a proposição de mudanças significativas em termos de estratégias e de atitudes proativas que permita, além da solidez, a competitividade da instituição. A agregação de valor ao produto, a inovação, a qualificação dos colaboradores e a consequente melhoria da qualidade no atendimento do cliente, são inquietações sempre presentes no dia a dia dos gestores.

No segmento de serviços, em especial o da educação superior, verifica-se um expressivo aumento de instituições privadas de ensino conquistando um espaço significativo na economia global. No entanto, este segmento ainda é carente de uma gestão mais profissionalizada, face ao crescimento de novas instituições que já surgem fortes e em redes, provocando o aumento da competitividade. A complexidade do mundo moderno requer 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.

No que diz respeito a instituições confessionais, parece haver certa resistência na profissionalização das práticas de gestão que visam atingir resultados. Tal resistência pode ser proveniente de uma visão equivocada que a profissionalização, a busca de resultados e a manutenção num cenário competitivo, sejam incoerentes com os princípios da instituição. Neste sentido, vale a reflexão feita por Murad (2008, p. 87) quando discute que as instituições confessionais.

[...] 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.

Ainda, conforme Murad (2008, p. 14) salienta: “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”. As discussões feitas sobre o tema nos levam a entender melhor os fundamentos da gestão como algo essencial à sobrevivência e à prosperidade de qualquer instituição.

O artigo procura identificar o grau de entendimento e aderência dos colaboradores no uso da metodologia BSC com enfoque disciplinar para a gestão, aplicada no ambiente de trabalho com vistas a melhorar suas rotinas, a qualidade dos serviços e a produtividade das operações realizadas. Este trabalho está estruturado com a seguinte configuração: introdução; metodologia; referencial teórico; a análise preliminar dos dados e as considerações finais.

2 Metodologia

A pesquisa, ora apresentada e de acordo com os seus objetivos, é classificada como pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa, conforme Moreira e Caleffe (2006), tem o intuito de esclarecer e desenvolver conceitos a partir de ideias geradas. Com relação à classificação da investigação quanto à metodologia usada neste artigo, trata-se do BSC que considera o apoio bibliográfico e a análise documental.

A tipologia investigativa busca identificar, com base na aplicação de pesquisa de campo neste estudo de caso, o modelo de gestão da IES estudada no período 2006-2012 tendo por base os documentos institucionais: relatórios de gestão BSC dos ciclos 2006-2009 e 2010-2013; relatório de gestão do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) de 2012 e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do ciclo 2009-2013 (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2006, 2009, 2010, 2012).

O objetivo desta produção é identificar o grau de entendimento e aderência dos colaboradores no uso da metodologia BSC com enfoque disciplinar para a gestão, aplicada no ambiente de trabalho com vistas a melhorar suas rotinas, a qualidade dos serviços e a produtividade das operações realizadas.

Esta primeira parte do estudo se dá através de um diagnóstico sobre o contexto educacional da IES implicada na investigação. A coleta de dados, até a presente análise, se realizou através da análise documental dos dispositivos legais que orientam a gestão da IES.

A análise dos dados coletados foi realizada através da Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1988). 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.

Em relação ao processo da análise de conteúdo, Bardin apresenta três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase de pré-análise, foi realizada o que Bardin (1988) denomina de leitura flutuante, ou seja, uma leitura geral estabelecendo o primeiro contato com os conteúdos coletados, tendo-se presente as seguintes regras: 1- Exaustividade: consideração de todos os elementos presentes nos conteúdos; 2- Representatividade: seleção daqueles elementos presentes nos conteúdos que são representativos em relação ao que nos propomos investigar; 3- Homogeneidade: os conteúdos coletados foram agrupados considerando-se a estreita relação com a categoria temática, e 4- Pertinência: os conteúdos selecionados são adequados, em termos de informação, e correspondem aos objetivos e questões norteadoras delineadas.

Na fase de exploração do material, os pesquisadores definiram as categorias. De acordo com Stake (1998, p. 32), “cada tema pode demonstrar que tem vida própria, e exigir uma atenção cada vez maior, à medida que vai adquirindo complexidade e interesse”. A categorização, conforme explica Franco (2005, p. 57), “[...] é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”.

A metodologia BSC, adotada pela Instituição, dá conta das principais categorias identificadas e analisadas neste trabalho: agilidade das informações, operacionalização, planejamento, tomada de decisão, resultados e profissionalização. Tal metodologia (ou ferramenta de gestão para a linguagem empresarial) é relevante no auxílio à Instituição para que mantenha controle através do monitoramento dos resultados de sua estratégia.

Conforme descrito em detalhes no referencial teórico, a justificativa para adoção do BSC como metodologia está no seu reconhecimento pelo mercado corporativo. Nesta compreensão, as IES são consideradas organizações do conhecimento e possuem uma cultura muitas vezes

enraizada em aspectos confessionais ou ideológicos. Logo, a metodologia BSC pode alinhar esses ativos intangíveis com a estratégia da instituição.

Por fim, chegamos à fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Stake chama a atenção para a compreensão da fase da interpretação. Para o autor: “Analisar consiste em dar sentido às primeiras impressões, bem como às sínteses finais. A análise, essencialmente significa pôr algo à parte” (STAKE, 1998, p. 67).

3 Referencial teórico

Com a finalidade de contribuir para o avanço do conhecimento no campo da educação, busca-se com esta abordagem apresentar a revisão de literatura que foi organizada compondo referenciais que servissem de aporte para esta investigação. Para Gil (2008, p. 60): “Primeiramente, há a necessidade de se consultar material adequado à definição do sistema conceitual da pesquisa e à sua fundamentação teórica”.

Para tanto, buscou-se a abordagem dos tópicos relacionados ao tema central deste artigo, conforme desdobrados a seguir.

3.1 Cenário das IES no Brasil

Segundo dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – (INEP), tivemos um aumento significativo de credenciamentos de novas Instituições Privadas de Ensino Superior (IES) e o conseqüente aumento de vagas ofertadas. Os dados informados pelo INEP são de vinte anos (1991-2010) e ao comparar esta evolução que estão classificadas pelo tipo de IES, temos a seguinte informação:

Tabela 1 - Aumento da oferta de vagas nas IES no período 1991 a 2010 (%)

	1991-2010 (%)
Total	503,91
Federal	216,60
Estadual	159,45
Municipal	90,56
Privada	655,27

Fonte: BRASIL. Ministério da Educação. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acessado em: 10 mai. 2013.

Nota: Adaptada pelo autor.

Tomando por base o mesmo período 1991-2010 e comparando o número da oferta de vagas com o número de ingressantes temos a seguinte informação:

Tabela 2 - Efetividade de vagas nas IES no período de 1991-2010 (%)

	1991-2010 (%)
Total	71,22
Federal	109,51
Estadual	103,78
Municipal	81,10
Privada	65,03

Fonte: BRASIL. Ministério da Educação. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acessado em: 10 mai. 2013.

Nota: Adaptada pelo autor.

Como se observa nos dados apresentados, apenas as IES públicas federais e estaduais superaram os 100% de efetividade de vagas *versus* ingressantes. Por outro lado, as IES privadas, que é o objeto de estudo deste artigo, mesmo efetivando pouco mais de 65% de vagas *versus* ingressantes, tiveram um aumento de oferta de vagas acima de 650% ao longo das duas décadas analisadas.

Dentro dessa análise, há que se ter mente que para ser competitivo num mercado em crescimento onde a oferta é maior que a demanda, a necessidade da IES buscar o aperfeiçoamento contínuo de suas práticas de gestão são essenciais para garantir a excelência em tudo que faz.

Conforme dados do Censo da Educação Superior/2010 (BRASIL, 2011), o Brasil teve um crescimento em torno de 110% de alunos matriculados no ensino superior na década 2001-2010, totalizando aproximadamente 6,4 milhões de alunos em um universo formado por 2176 IES em 2010. O crescimento maior de alunos se dá nas IES privadas frente às IES públicas, ou seja, 126% na IES Privada contra 74% na IES pública. Das 2176 instituições citadas, 229 são instituições públicas que representam 10,52% e 1947 são instituições privadas, representando 89,48% do total.

Outro fator relevante nesta análise é o Índice Geral de Cursos (IGC) das IES. O IGC é um indicador de qualidade de instituições de educação superior, que considera, em sua composição, a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado). No que se refere

à graduação, é utilizado o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e, no que se refere à pós-graduação, é utilizada a Nota Capes. O resultado final está em valores contínuos (que vão de 0 a 500) e em faixas (de 1 a 5). O CPC é uma média de diferentes medidas da qualidade de um curso. As medidas utilizadas são: o Conceito do Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE), que mede o desempenho dos concluintes, o desempenho dos ingressantes no ENADE, o Conceito Indicador de Diferença dentre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) e as variáveis de insumo. O dado referente às variáveis de insumo que considera corpo docente, infraestrutura e programa pedagógico é formado com informações do Censo da Educação Superior e de respostas ao questionário socioeconômico do ENADE.

Segundo dados do INEP de 2010, temos o seguinte resultado para o IGC conforme a categoria da IES: das 2176 instituições, 10,02% são Universidades, 5,97% são Centros Universitários e 84,01% são Faculdades e o IGC para uma nota com faixa de 1 a 5, 0,49% tem nota 1; 36,88% com nota 2; 53,97% com nota 3; 7,18% com nota 4 e 1,48% com nota 5. Nos dados divulgados pelo INEP a Instituição em estudo é caracterizada por uma IES Privada, como Organização Acadêmica é um Centro Universitário, contemplando 27 cursos avaliados e 23 Cursos com CPC, representando um IGC na Faixa 3,0.

3.2 Base legal para a educação superior

A Lei 9394/96, no seu artigo 19, classifica as IES em públicas e privadas, sendo as instituições públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, e instituições privadas quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado (BRASIL, 1996a).

As IES públicas são configuradas como: Federais - mantidas e administradas pelo governo federal; Estaduais - mantidas e administradas pelos governos dos estados e Municipais - mantidas e administradas pelo poder público municipal.

Já as IES privadas são classificadas, segundo o Art. 20 da Lei 9394/96, como: Instituições privadas com fins lucrativos ou particulares em sentido estrito - instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado (BRASIL, 1996a).

Ainda no que se refere às instituições privadas sem fins lucrativos são configuradas como: Comunitárias - instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas,

inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade; Confessionais - instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas, e Filantrópicas - são as instituições de educação ou de assistência social que prestam os serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

Conforme afirma Tachizawa (2004), o setor educacional de ensino de nível superior de caráter privado e composto apenas pelas IES tem as seguintes características: distinção das instituições de ensino em função de sua localização geográfica; interdependência entre as IES da mesma região, onde comportamento e desempenho de uma instituição têm reflexo direto sobre as demais; a não existência de grande diversidade entre as tecnologias educacionais e as de processos utilizadas pelas instituições; a existência de barreiras legais e governamentais à entrada de novas instituições; a elevada regulamentação estatal/governamental; a competição básica via lançamento de novos cursos, em busca de novos clientes; o produto gerado – alunos – detentor de alto conteúdo tecnológico e de conhecimento; a pouca diferenciação de produtos por parte das instituições, em que a diferenciação dá-se no nível da qualidade e das especificações didático-pedagógicas e Instituições de ensino já instaladas detêm significativo controle sobre o setor em sua área de atuação, com domínio dos fornecedores/docentes da região.

3.3 Gestão estratégica na educação superior

Conforme afirma Braga e Monteiro (2005), gestão é um processo pragmático, no qual o que interessa é o resultado e não o esforço. Dentro dessa afirmação, podemos refletir sobre como encaramos a gestão, do ponto de vista estratégico, onde existe a necessidade de uma cumplicidade maior com os resultados que acreditamos frente aos desafios de gerir a instituição como um negócio que nos dê retorno, mesmo que para garantir a sustentabilidade operacional e financeira. Desta forma há que se desenvolver aprendizados contínuos das pessoas que lideram e são responsáveis pelas decisões, encarando a gestão como ciência em que se busca o entendimento das circunstâncias e de adoção de ações voltadas a estas circunstâncias. Ainda conforme Braga e Monteiro (2005), gestão é a busca de critérios para a tomada de decisão com base em evidência empírica e no seu valor preditivo. Assim como em várias esferas da vida, em

gestão, a experiência vivida, sem necessidade da confirmação científica, se dá pelo aprendizado com aquilo que na prática se observa dos fatos ocorridos e seus resultados obtidos.

Para garantir que as decisões sejam as mais assertivas possíveis, temos que ter em mente a relação existente entre a gestão e a tomada de decisões. Conforme Braga e Monteiro (2005, p. 150), o conceito de gestão estratégica “é um processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for necessário”.

No que diz respeito à estrutura organizacional, a forma com que se define esta estrutura organizacional se torna eficaz visando melhores performances no processo de gestão. De acordo com a afirmação de Tachizawa e Andrade (2006), normalmente prevalece numa instituição de ensino a estrutura tradicional do tipo verticalizada e funcional.

Conforme o artigo 4º do Decreto 2.026/1996 (BRASIL, 1996b), revogado pelo Decreto 3.860/2001 (BRASIL, 2001), a avaliação institucional das IES conduzida por comissão externa à instituição, especialmente designada pela Secretaria de Educação Superior (SESu), a alternativa organizacional adotada pela IES deve observar os seguintes aspectos: Administração geral: efetividade do funcionamento dos órgãos colegiados com eficiência das atividade-meio em relação aos objetivos finalísticos; Administração acadêmica: adequação dos currículos dos cursos de graduação e da gestão da sua execução, e dos critérios e procedimentos de avaliação do rendimento escolar; Integração social: avaliação do grau de inserção da instituição na comunidade por meio de programas de extensão e de prestação de serviços e Produção científica, cultural e tecnológica: avaliação da produtividade em relação à disponibilidade de docentes, qualificados considerando-se o seu regime de trabalho na instituição (BRASIL, 2001).

Segundo a proposição de Tachizawa e Andrade (2006), o modelo de gestão deve estabelecer uma compreensão dos processos sistêmicos como um todo, isto é, desenvolver a visão sistêmica por meio de instrumentos básicos adotados pela instituição visando à solução de problemas organizacionais, baseada na configuração da estrutura organizacional estabelecida. Para isso é essencial o desdobramento da estrutura organizacional por áreas e responsabilidades para que, a partir dos processos, sejam identificadas as atividades fins e de suporte para que produzam resultados aos produtos e serviços, controlados por indicadores com seus respectivos responsáveis em todos os níveis da instituição.

Dentro deste enfoque, a definição das ferramentas de gestão alinhadas à missão, visão e objetivos institucionais são fatores essenciais para o bom desempenho da instituição.

É com base nesta definição estratégica que a escolha e a adoção ao modelo de gestão devem ser conduzidas de forma que venham a contribuir significativamente para assegurar estabilidade dos processos e sustentabilidade organizacional. Entende-se por sustentabilidade a forma que as organizações definem um conjunto de práticas, onde procuram demonstrar o seu respeito e a sua preocupação com as condições do ambiente e da sociedade onde estão inseridas.

Após entendida a gestão estratégica de uma IES, outros elementos e conceitos se fazem necessários para que a gestão esteja sustentada em uma sistemática de planejamento e execução das suas ações alinhadas à sustentabilidade institucional. Dentro desta premissa a recomendação é desenvolver nas pessoas o pensamento estratégico que conforme seus princípios vão contribuir para que a liderança exerça a gestão com maior profissionalismo e segurança, alinhados aos propósitos institucionais.

Segundo Braga e Monteiro (2005), menos de 20% das IES privadas brasileiras elaboram o seu planejamento estratégico. Em decorrência disso, ocorre a falta de objetivos e metas definidas com clareza, ou estabelecidas de forma confusa e inconsistente com a missão da IES. Neste sentido, é percebido o quão carente são estas instituições no uso de métodos e técnicas de planejamento e gestão estratégica, deixando lacunas quanto à necessidade de aplicação do planejamento em função da atual dinâmica do mercado de educação superior.

3.4 Planejamento estratégico e ferramentas de gestão

O Planejamento Estratégico (PE) pode ser definido como um processo cujo objetivo final é o de dotá-la de um instrumento de gestão estratégica – plano estratégico – de longo prazo, que por sua vez representa a súmula do conceito estratégico da empresa, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e programas de curto e médio prazo, bem como permitindo a convergência de ações em torno de objetivos comuns (TACHIZAWA; REZENDE, 2000, p. 158).

A literatura mais recente sobre PE aborda diversos modelos, porém, esses modelos apresentam em comum um processo através das seguintes etapas: definição da visão e missão; análise dos ambientes internos e externo; estabelecimento de objetivos e metas; formação de

ações estratégicas; definição de indicadores para o gerenciamento e controle dos objetivos e metas.

As etapas descritas correspondem aos três estágios clássicos do planejamento estratégico: formulação, implementação e controle, sendo indicadas por diversos autores, entre eles: (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; TACHIZAWA; REZENDE, 2000; TAVARES, 2000; THOMPSON; STRICKLAND, 2000; OLIVEIRA, 2001; SERRA; TORRES; TORRES, 2004; COSTA, 2004). De forma ampla, Tachizawa e Rezende (2000, p. 158) entendem que o PE faz parte de um sistema de administração estratégica que envolve respectivamente as funções de planejamento, implementação e controle estratégico, conforme descrição a seguir:

Planejamento estratégico – é parte integrante da gestão estratégica e constitui-se em um conjunto de decisões previamente estabelecidas, que regem ações no longo prazo, considerando a análise ambiental e o diagnóstico estratégico inicial para a elaboração de um plano; Gestão estratégica – é um processo contínuo e adaptativo que estabelece a missão, os objetivos e metas, as estratégias e ações para atingir os objetivos planejados em um dado período de tempo, interagindo com o ambiente externo e Controle estratégico – possibilita ações de realinhamento estratégico em face dos desvios detectados pelo monitoramento e comparações entre resultados previstos e realizados, utilizando para isso indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho.

No entanto, o plano estratégico é a evidência factível do planejamento que, além de um documento formal, sobretudo, é um instrumento de gestão dinâmico que contém decisões antecipadas sobre as linhas de ação a serem seguidas pela organização no cumprimento de sua missão.

Após entendido o significado de gestão e planejamento estratégico, e para que se tenha agilidade e efetividade no gerenciamento organizacional, faz-se necessária a adoção de modelos de gestão baseados em instrumentos de apoio que desenvolvam nas pessoas a cultura do uso do método ancorado na teoria de sistemas.

A palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes formando um todo unitário (CHIAVENATO, 2003, p. 475).

Ainda segundo Chiavenato (2003, p. 477), o sistema é caracterizado por parâmetros que são constantes arbitrárias que caracterizam, por suas propriedades, o valor e a descrição dimensional de um sistema ou componente do sistema. Os parâmetros dos sistemas são: entrada, saída, processamento, retroação e ambiente.

Entrada ou insumo (*input*) é a força ou impulso de arranque ou de partida do sistema que fornece material ou energia ou informação para a operação do sistema. Recebe também o nome de importação. Saída ou produto ou resultado (*output*) é a consequência para a qual se reuniram elementos e relações do sistema. Os resultados de um sistema são as saídas. Essas devem ser congruentes (coerentes) com o objetivo do sistema. Os resultados dos sistemas são finais (conclusivos), enquanto os resultados dos subsistemas são intermediários. Recebe o nome de exportação. Processamento ou processador ou transformador (*throughput*) é o mecanismo de conversão das entradas em saídas. O processador está empenhado na produção de um resultado. O processador pode ser representado pela caixa negra: nela entram os insumos e dela saem os produtos.

Retroação, retroalimentação, retroinformação (feedback) ou alimentação de retorno é a função de sistema que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido. A retroação tem por objetivo o controle, ou seja, o estado de um sistema sujeito a um monitor. Monitor é uma função de guia, direção e acompanhamento. Assim, a retroação é um subsistema planejado para "sentir" a saída (registrando sua intensidade ou qualidade) e compará-la com um padrão ou critério preestabelecido para mantê-la controlada dentro daquele padrão ou critério evitando desvios. A retroação visa manter o desempenho de acordo com o padrão ou critério escolhido e Ambiente é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema aberto recebe suas entradas do ambiente, processa-as e efetua saídas ao ambiente, de tal forma que existe entre ambos - sistema e ambiente - uma constante interação.

A escolha do modelo de gestão parte da premissa que as lideranças e suas equipes necessitam desenvolver a visão sistêmica dos seus processos. Da mesma forma, torna-se necessária a definição de ferramentas que vão auxiliar no gerenciamento, no controle das rotinas, das melhorias e das ações inovadoras.

Conforme afirma Oliveira (2009), o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para uma organização é o Planejamento Estratégico.

De acordo com Oliveira (2005), o planejamento pode ser dividido em três tipos distintos: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é definido para um período longo de tempo, frequentemente de cinco anos ou mais. Normalmente traz poucas informações quantitativas, mas, por outro lado, decide para onde a empresa vai. Avalia o ambiente dentro da qual ela operará e desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido.

O segundo tipo de planejamento é o tático, que proporciona aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis. Normalmente os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos. Neste sentido, o produto obtido é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter quantitativo que visa orientar as etapas do planejamento operacional, e este, consiste em formular vários planos operacionais alternativos e optar por um.

Por último, enquanto os planos táticos criam objetivos mensuráveis para a empresa, eles não indicam como devem ser administradas as operações no dia a dia, essa administração é a função do planejamento operacional. Desta maneira, o planejamento operacional se apresenta como um plano detalhado para as operações.

Para tal, uma das primeiras ações a ser trabalhada na instituição é a definição do PE como instrumento de alinhamento. O PE é desenvolvido a partir das Políticas Estatutárias e alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e que vão gerar os Planos de Ações, contemplando os Indicadores e as Metas a serem trabalhados em todos os níveis organizacionais.

Uma vez definido o plano estratégico institucional, faz-se necessária a adoção de outras ferramentas e instrumentos auxiliares que vão apoiar as lideranças junto às suas equipes na implementação do controle e gerenciamento das ações de rotina e melhoria do trabalho. A ferramenta estratégica, conforme descrita a seguir, mostra-se adequada para apoiar a gestão da instituição em estudo.

3.5 O *Balance Scorecard* como ferramenta de gestão

Face ao crescimento do setor de educação superior, a busca por parâmetros de desempenho da gestão institucional se torna obrigatório. Em se tratando de modelos de gestão, o *Balance Scorecard* (BSC) se encontra entre as ferramentas e metodologias mais apropriadas para que as IES mantenham controle através do monitoramento dos resultados de sua estratégia. A justificativa para isso se dá em função de que as IES são consideradas organizações do conhecimento e possuem uma cultura muitas vezes enraizada em aspectos confessionais ou ideológicos. Em virtude dessas características, as IES precisam de uma ferramenta que seja capaz de alinhar esses ativos intangíveis com a estratégia da instituição.

O BSC tem como significado tratar os indicadores balanceados de desempenho, e, segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997, p. 9) definem:

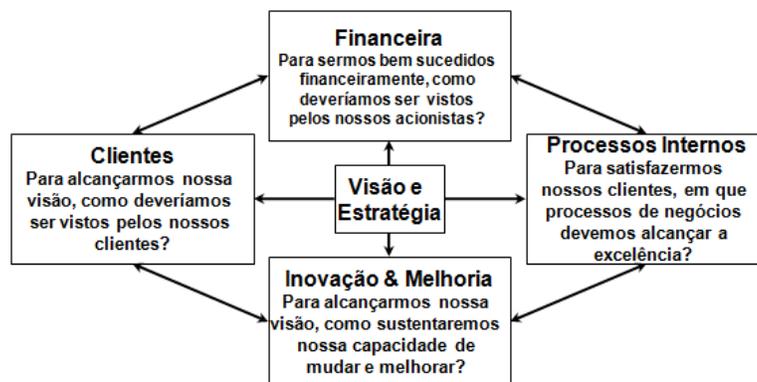
Os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

O BSC 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. A figura a seguir apresenta as perspectivas do BSC e o alinhamento com a visão estratégica.

Figura 1- As perspectivas do BSC



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

O BSC deve 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.

Na sequência, é definido o mapa estratégico da instituição. 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.

Para auxiliar na elaboração do BSC, outras ferramentas se tornam essenciais e neste sentido, a ferramenta conhecida como Matriz SWOT aparece como alternativa para compor a estratégia institucional por meio do desdobramento das perspectivas de desempenho organizacional definidas no BSC.

A Matriz SWOT é utilizada para fazer análise de cenário ou análise de ambiente, sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização. É nascida na década de 1960 e conhecida pela sigla SWOT com o seguinte significado: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threads*. É oriunda de discussões nas escolas de administração onde começavam a focalizar a combinação da Matriz SWOT, como: das ‘forças’ e ‘fraquezas’ de uma empresa com as ‘oportunidades’ e ‘ameaças’ que ela enfrentava no mercado (GHEMAWAT, 2000; OLIVEIRA, 2005).

Oliveira (2005) explica que a matriz SWOT considera aspectos como: ambiente competitivo, cliente, mercado, riscos no negócio, legislação, competências internas e capacitação dos fornecedores-chave, os quais podem ser encontrados tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo das empresas. Oliveira (2005) ainda define a análise dos aspectos externos como a atividade mais complexa do planejamento estratégico, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da instituição, conforme exposto na figura apresentada a seguir.

Figura 2 - Posturas estratégicas de SWOT

		Análise Interna	
		Pontos Fracos	Pontes Fortes
Análise Externa	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

O Planejamento Estratégico e as Ferramentas de Gestão tratam de instrumentos de suporte ao nível estratégico, no entanto, para que as estratégias sejam conhecidas por toda Instituição, faz-se necessário o desdobramento destas estratégias para os níveis táticos e operacionais e neste sentido, alguns instrumentos de suporte à gestão são essenciais.

As razões identificadas pelas organizações no que se refere a metodologias de trabalho aplicadas no gerenciamento do dia a dia são fundamentais para o êxito da gestão. A relevância da gestão de uma organização advém necessariamente pela busca contínua da melhoria da qualidade em tudo que faz. Na elaboração de um conceito amplo sobre qualidade total, para (DEMING, 1982; JURAN, 1984; ISHIKAWA, 1985 apud CAMPOS, 2004a), são categóricos em afirmar que a organização existe para o atendimento de necessidades das pessoas, porém, para que isto aconteça de maneira regular e contínua, é necessário um esforço conjunto de muitas outras pessoas. É preciso organizar bem o negócio, definindo com clareza suas características principais para que todos saibam qual o seu papel.

Para que seja possível o entendimento do significado da gestão é necessário entender a filosofia do controle pela qualidade total como um sistema essencial para que as organizações definam suas estratégias e planos visando à estabilização, sustentabilidade e competitividade.

Basicamente o negócio existe para o atendimento de necessidades das pessoas, porém, para que isto aconteça de maneira regular e contínua, é necessário um esforço conjunto de muitas pessoas Campos (2004b).

Para identificar as dimensões da qualidade e as necessidades das pessoas, Campos (2004b) identifica cinco dimensões e quatro públicos, como partes interessadas em um processo organizacional, destacando a importância de organizar bem o negócio, definindo com clareza suas características principais para que todos saibam qual o seu papel.

Para Campos (2004b, p. 14), as cinco dimensões da qualidade são desdobradas a seguir e apresentam os principais objetivos destas dimensões, a saber:

Qualidade - inclui a qualidade do produto, visando a ausência de defeitos e a presença de características que irão agradar o cliente; Custo - para o produto ser competitivo, o preço deve ser competitivo no mercado. O cliente só comprará o produto se o preço corresponder às suas condições financeiras. Para oferecermos preços competitivos precisamos trabalhar com baixo custo em todos os processos da empresa; Atendimento/Entrega - aqui são medidas as condições de entrega dos produtos finais e intermediários de uma empresa: entregar no prazo certo, na quantidade certa e no local certo; Moral - para atingirmos as dimensões acima, precisamos que as pessoas tenham

um Moral elevado, isto é, que as pessoas se sintam felizes e orgulhosas pelo seu trabalho; Segurança - inclui segurança da equipe no trabalho e dos clientes com os produtos.

Ainda conforme Campos (2004b, p. 12), os quatro públicos atingidos pelas cinco dimensões da qualidade são identificados como:

Cliente - pode ser interno ou externo, dependendo da relação em que cada um tem com o processo resultante do produto ou serviço realizado pela organização; Equipe - são as pessoas que trabalham na organização em ambiente seguro, motivadas e capacitadas para o exercício de suas funções; Comunidade - tem relação com os aspectos e impactos oriundos dos processos da organização, podendo ser benéficos ou maléficos no que diz respeito ao meio ambiente; mas também recebe a atenção e cuidados com relação a problemas sociais e econômicos e Acionistas - recebem o resultado da operação de reauecimento na forma de custos (que serão cobertos quando o produto final for vendido).

Neste sentido, entende-se que o uso da metodologia visa à estabilização de processos através do gerenciamento da rotina e neste sentido, é necessário instrumentalizar as pessoas com ferramentas gerenciais, tornando-as capazes de lidar com “problemas” e “soluções” no seu ambiente de trabalho, comprometendo-as e dando-lhes autonomia para tal.

4 Análise e discussão dos resultados

A IES estudada é uma Instituição confessional, sem fins lucrativos, configurada como comunitária do sul do Brasil, denominada Centro Universitário La Salle (UNILASALLE), localizada na cidade de Canoas, estado do Rio Grande do Sul. Preocupada com o seu crescimento, buscou instrumentos de gestão que lhe permitisse maior preparo frente aos *players* no seu segmento de negócio.

O Unilasalle integra a Associação Mundial das Universidades Lassalistas (IALU) (ASSOCIAÇÃO MUNDIAL DAS UNIVERSIDADES LASSALISTAS, 2011) que compreende uma rede mundial de universidades 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, Itália, Colômbia, Costa Rica, Palestina e Bolívia.

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, 2009).

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, voltados para o desenvolvimento local e regional (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2009).

Atualmente, o Unilasalle oferece mais de trinta cursos de graduação (bacharelado, licenciaturas e tecnólogos); quatro cursos de pós-graduação *stricto sensu*, Mestrados na área de educação, saúde, impactos ambientais e mineração e memória social. Em nível de pós-graduação *lato sensu*, a *Business School* oferece cursos MBAs na área de gestão e negócios, tornando-se uma referência na formação de líderes e gestores. O quadro funcional da Instituição está composto por mais de 520 colaboradores, sendo que este conjunto conta com aproximadamente 250 professores.

A análise preliminar dos dados aponta para: a) o BSC apresenta-se como uma ferramenta estratégica de gestão; b) o processo de profissionalização da gestão se dá na tensão; c) surgem novos modelos e ferramentas de gestão; d) mudança comportamental.

4.1 O BSC apresenta-se como uma ferramenta estratégica de gestão

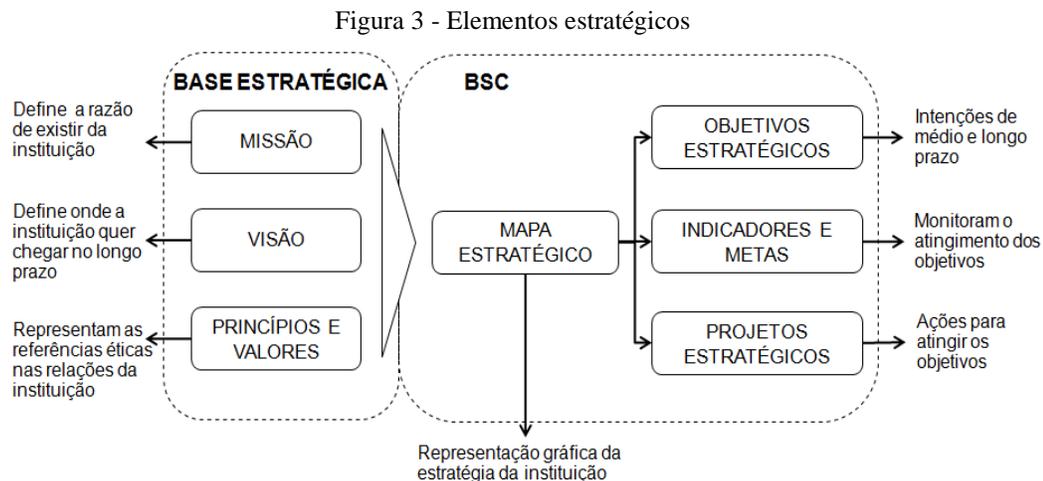
O BSC, entendido como ferramenta estratégica, foi implantado pela gestão do Unilasalle Canoas no ano de 2006 com a assessoria de uma Consultoria Externa. Dentre as primeiras contribuições oriundas da adoção do BSC destaca-se a implantação do planejamento estratégico definindo-se a missão, visão e valores institucionais. Tendo-se presente a trajetória e os resultados alcançados pelas lideranças que protagonizaram esta etapa inicial, nos anos subsequentes o processo passou a ser conduzido por lideranças da própria instituição com conhecimentos teórico-metodológicos na ferramenta.

Ao optar pelo BSC, a partir de uma sequência de reflexões iniciadas em 2006, baseadas na construção da Árvore da Realidade Atual (ARA) em que os gestores passam a entender e descrever causas e efeitos, orientados por consultoria no sentido de aplicar plenamente a

metodologia. A ARA, na sua concepção, apresenta uma relação de causa e efeito que visa identificar os efeitos indesejáveis denominados de problema-raiz.

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 da IES foi realizada, inicialmente, de forma convencional utilizando procedimentos comuns à maioria das organizações. No entanto, com 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 objetivos estratégicos identificados no Plano de Desenvolvimento Institucional (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2009).

Este novo formato se dá a partir de uma nova abordagem realizada com o grupo de gestores que remete a uma série de reflexões e análises e, conseqüentemente, ao delineamento de uma visão sistêmica fundamental para esta análise, ao identificar a necessidade de elementos estratégicos para “desenhar” o mapa estratégico conforme ilustrado na figura a seguir.



Fonte: CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Relatório Balanced Scorecard 2010-2013**. Canoas: Centro Universitário La Salle, 2010.

O BSC articula dimensões e medidas fundamentadas em quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos e aprendizado e crescimento. No Unilasalle, o desdobramento das perspectivas está alinhado com os objetivos estratégico da instituição e em cada uma destas perspectivas são identificados, além das ações, os principais indicadores e metas que são monitorados regularmente.

A ferramenta de gestão constitui-se num dispositivo que produz movimentos, deslocamentos das zonas de conforto, inquietações, mudanças, vivências, discursos, práticas e resultados. Estes incidem na (re)construção de modos de ser e agir, evidenciados pelo dinamismo das pessoas em sucessivos encontros de discussões e formação que oportunizam as trocas de experiências e a busca de desempenhos superiores.

Ao optar pelo BSC, a Instituição organiza-se estrategicamente para projetar-se no cenário nacional. Querendo ou não, os rastros de uma tradição de 333 anos deixam marcas, formas, verdades, mundos legados e que, com maior ou menor implicação, necessitam de ter ressignificado o seu sentido, dando continuidade à história para que a Instituição viva. Tal realidade constata-se na busca contínua do aperfeiçoamento, a partir de reflexões sistemáticas em discussões oriundas de encontros periódicos que tratam da manutenção e monitoramento com base nas perspectivas alinhadas à missão e à visão da Instituição.

O tempo presente força a pensar e a agir estrategicamente numa instituição viciada em discursos e práticas da ordem do operacional. Por isso, entendem-se as inúmeras investidas na busca de sustentabilidade da Instituição a qual decorre do investimento em seu principal capital: o capital humano. Este torna visível o percurso realizado pela Instituição, expressos nos resultados positivos na maioria das metas alcançadas.

Para Moggi e Burkhard (2004, p. 57):

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, dos seus discursos, das suas práticas, das suas posturas e relações estabelecidas depende grande parte do sucesso de uma organização. De acordo com Moggi e Burkhard (2004, 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.

Neste sentido, a Instituição oportuniza a todos os seus colaboradores a viabilidade de formação e, por conseguinte, a capacitação de novas lideranças e cargos-chave em projetos específicos de desenvolvimento e formação continuada, tanto para o corpo docente quanto para o corpo técnico-administrativo. Esta formação mostra-se essencial para melhorar o gerenciamento do trabalho e conduzir a Instituição aos níveis de excelência alinhados à missão Lassalista.

4.2 O processo de profissionalização da gestão se dá na tensão

A gestão da IES em estudo vive um hibridismo tomado pelo movimento de resistência em antigas práticas e profissionalismo em sua gestão, seguido de *insights* estratégicos. Estes desassossegos são acompanhados por um processo de aprimoramento contínuo das pessoas através de programas de formação de lideranças, atuais e futuros, no sentido de elevar a Instituição para níveis de excelência, alinhados à sua missão. A título de exemplo, citamos o Programa de Desenvolvimento de Lideranças que prepara gestores ligados diretamente ao negócio, bem como, gestores ligados à equipe de apoio. Estes colaboradores estão vivenciando a oportunidade de protagonizar a dinâmica do processo de mudança.

Dentro dessa caminhada, a Instituição busca desenvolver aspectos essenciais de conhecimento para atender sua visão, tais como: conhecimento técnico do processo com que trabalha através das pessoas com domínio pleno de seus processos, com amplo conhecimento dos detalhes. Conhecimento das variáveis críticas e dos indicadores - chave de desempenho. Os dados também mostram que, uma vez capacitadas, as pessoas sentem-se instrumentalizadas para operacionalizar e desenvolver melhor suas atividades a partir do princípio do planejamento de forma mais ágil e com profissionalismo para a tomada de decisões.

Para isso, a Instituição desenvolve um contínuo processo de profissionalização dos seus colaboradores em consonância com as reflexões de (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006; OLIVEIRA, 2005; 2009), identificados através do Programa Gestão por Competências e pelo Programa de Formação Continuada. Esses programas contemplam uma série de cursos específicos, a exemplo do curso Ferramentas da Qualidade e Sistemas de Gestão, que busca desenvolver nas pessoas o uso da metodologia na execução de suas atividades.

4.3 Surgem novos modelos e ferramentas de gestão

A IES estudada já tem definidos alguns instrumentos para o desenvolvimento do pensamento estratégico que a tornam alinhada frente aos desafios que o mercado acirrado exige. Para dar agilidade à gestão, os elementos de suporte, tais como sistemas de Tecnologia da Informação (TI), modelos de gestão, como BSC, Modelo de Excelência da Gestão (MEG) preconizada pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), instrumentos de avaliação já implementados, como Programa de Avaliação Institucional (PROAVI) e Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), que se mostram essenciais para a flexibilização do gerenciamento da Instituição.

Com relação ao domínio de ferramentas de gestão, as equipes se apresentam em estágio de movimentos e transformações com a chegada de novas metodologias para o trabalho cotidiano. Mesmo conhecendo algumas das ferramentas no seu conceito, muitos colaboradores não dominam seu uso no fazer do dia a dia. Neste caso, também sentem falta, por parte de seus superiores, da adoção de modelos de gestão para gerenciamento da rotina. Os dados mostram que muitas das rotinas carecem de padronização e clareza para que os resultados não dependam exclusivamente da “pessoalização”, e sim dos processos institucionais bem executados por todos em todas as instancias.

Conforme afirma Drucker (2009), a administração deve capacitar a organização e cada um dos seus componentes à medida que as necessidades e oportunidades mudam, treinar e desenvolver todos os níveis da estrutura organizacional devem ser movimento constante. É neste sentido que a Instituição vem fazendo um esforço para manter seus programas de formação continuada, para todos os níveis de colaboradores, alinhados aos princípios institucionais. Como desafio institucional, os dados mostram que o Unilasalle precisa evoluir para um estágio em que

os colaboradores, nos seus diferentes níveis, se apropriem das ferramentas de gestão, busquem o entendimento e a aplicação em suas rotinas de trabalho diário. É desta forma que a IES está garantindo seu caminho para a estabilização dos processos e a consecutiva melhoria da produtividade.

4.4 Mudança comportamental

Ainda que em estágio inicial, percebem-se movimentos positivos das pessoas quando sinalizam para a necessidade de uso de métodos adequados para o desenvolvimento das rotinas na sistematização e qualificação dos processos de gestão. Não obstante, uma vez praticada a cultura do método, que se transforma em hábito, a questão disciplinar vem surgindo naturalmente para dar sustentação aos objetivos institucionais de qualidade e excelência no negócio onde a IES está inserida.

No que diz respeito à disciplina no ambiente de trabalho, vale ressaltar os princípios da administração, vivenciados hoje pela IES, muito alinhados conforme destaca Chiavenato (2003) sobre a preocupação de racionalizar, padronizar e prescrever normas de conduta, identificando os princípios que pudessem ser aplicados em todas as situações possíveis.

Chiavenato (2003, p. 64), citando os princípios da administração científica de Taylor, afirma:

Princípio de planejamento: Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, por métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência através do planejamento do método de trabalho. Princípio de preparo: Selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional. Princípio do controle: Controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível e Princípio da execução: distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada.

A partir destas categorias identificadas, metodologia e disciplina, estão contribuindo substancialmente para a mudança comportamental da pessoa e da IES como um todo. Da mesma forma, os dados mostram ações sendo trabalhadas junto às equipes, no sentido de provê-las de recursos e conhecimentos para dar sustentação à caminhada da IES rumo à excelência.

5 Considerações finais

Constata-se que, a partir deste estudo, os modelos e instrumentos de gestão adotados pela IES podem contribuir para identificar e aferir políticas atuais comparadas às práticas apresentadas. Para isso, é preciso um entendimento e empenho forte das lideranças na condução das estratégias que abarcam um sistemático plano de controle, com vistas ao compartilhamento e apoio às equipes que incluem a objetividade das ações, metas e a comunicação fluindo bem em todos os níveis. Não obstante, é preciso que os colaboradores visualizem essas oportunidades e a necessidade do engajamento à causa e os objetivos institucionais.

Percebe-se que alguns esforços já foram iniciados e mostraram-se relevantes no que diz respeito à formação do “capital intelectual”, mas outras ações são necessárias para que além das competências, habilidades e atitudes, a IES possa fidelizar e reter talentos internos. Uma vez isto alcançado, o reflexo nos resultados esperados pelo negócio onde a Instituição está inserida será consequentemente visível pelo público externo e demais partes interessadas, incluindo a comunidade acadêmica, os parceiros e os mantenedores. A Instituição sinaliza que quer e precisa continuar o processo de mudança e contribuir de forma significativa neste segmento de ensino, também pelo fato de ser a primeira IES Lassalista a tornar-se Universidade no Brasil.

O desafio da Reitoria e a clareza de propósitos, compartilhados com a coletividade, são 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 e efetivar novas práticas de gestão.

Cabe ainda destacar o esforço institucional dado à profissionalização das pessoas, à opção pelo uso de ferramentas estratégicas e à séria busca pela mudança da cultura organizacional neste processo de instauração de novas práticas e de aquisição de novas ferramentas de gestão.

No que diz respeito ao conhecimento das ferramentas de gestão por parte dos colaboradores, bem como do sentimento da sua importância no modelo de gestão adotada pela Instituição, as equipes já se mostram devidamente capazes no desempenho de suas rotinas do dia a dia. Neste sentido, observa-se também que as equipes, uma vez instrumentalizadas, se sentem autônomas e despertam o senso crítico, propondo melhores formas de trabalho, que reduza desperdício de recursos e promovam melhorias substanciais na gestão e realização de suas tarefas.

Cabe ressaltar a sintonia percebida entre as pessoas, quando adotam modelos de gestão, promovendo além da integração, o comprometimento e a ajuda mútua que contribui para o atendimento de planos e metas institucionais, além do desenvolvimento profissional individual, percebe-se um significativo grau de profissionalização da gestão institucional, comprovados pela comunidade acadêmica, através da qualidade dos serviços prestados e pela sociedade, através de prêmios de reconhecimento em duas modalidades consecutivas do Prêmio Qualidade RS – PGQP 2012-2013.

Referências

ASSOCIAÇÃO MUNDIAL DAS UNIVERSIDADES LASSALISTAS (IALU). **Members**. Bogotá, 2011. Disponível em: <<http://www.lasalle-ialu.org/>>. Acesso em: 10 maio 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acessado em: 10 mai. 2013.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior**. Brasília: INEP, 2011. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto 3.860/2001 de 9 de julho de 2001. **Organização e avaliação de cursos e instituições do ensino superior**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2013.

BRASIL. Ministério de Educação. **A lei de diretrizes e bases da educação brasileira**. (LDB, nº. 9394/96). Brasília: Ministério da Educação, 1996a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2013.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 2.026 de 10 de outubro 1996. **Avaliação dos cursos e instituições de ensino superior**. Brasília: Presidência da República, 1996b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D2026.htm>. Acesso em: 20 mar. 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004a.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - controle da qualidade total no estilo japonês**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004b.

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Relatório de Gestão Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade: PGQP 2012**. Porto Alegre, 2012.

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Relatório Balanced Scorecard 2010-2013**. Canoas: Centro Universitário La Salle, 2010.

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Plano de desenvolvimento institucional 2009-2013**. Canoas: Centro Universitário La Salle, 2009.

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Relatório Balanced Scorecard 2006-2009**. Canoas: Centro Universitário La Salle, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação**: balanced scorecard. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Como integrar liderança e espiritualidade**: a visão espiritual da pessoas e das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**. São Paulo: Paulinas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SERRA, Fernando A. R.; TORRES, Maria C. S.; TORRES, Alexandre P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

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

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios; um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

663 SOUZA, Renaldo Vieira de; FOSSATTI, Paulo. Práticas e ferramentas de gestão educacional: um estudo de caso do Unilasalle Canoas.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Renaldo Vieira de Souza - Centro Universitário La Salle – Unilasalle. Canoas | RS | Brasil. Contato: renaldo.souza@unilasalle.edu.br

Paulo Fossatti - Centro Universitário La Salle – Unilasalle. Canoas | RS | Brasil. Contato: irpaulo@unilasalle.edu.br

Artigo recebido em: 22 maio 2014 e
aprovado em: 1 set. 2014.