**GESTÃO UNIVERSITÁRIA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS INDICADORES UTILIADOS NA LITERATURA**

**Enrique Gomes Nuernberg**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*enrique\_g.n@hotmail.com*

**Sandra Rolim Ensslin**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*sensslin@gmail.com*

**Thuine Lopes Cardoso**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*thuinecardoso@hotmail.com*

**Sandra Mara Iesbik Valmorbida**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*smiesbik@gmail.com*

**Resumo**

Este estudo tem como objetivo identificar e analisar os indicadores utilizados para a avaliação da gestão universitária encontrados nas publicações científicas nacionais e internacionais. Para seleção das publicações utilizou-se o instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist* (ProKnow-C) e identificou-se 24 artigos que abordavam a gestão universitária utilizando indicadores de desempenho. Os resultados apontam que (i) foram encontrado 354 indicadores, os quais foram agrupados em quatro dimensões; (ii) 83% dos indicadores mensuram aspectos não financeiros; (iii) a dimensão Gestão concentra 42% dos indicadores predominando aspectos financeiros; (iv) a dimensão Ensino concentra 33% dos indicadores, sendo que a maioria mensura aspectos não financeiros; (v) a dimensão Extensão é representada por poucos indicadores; (vi) a maioria dos indicadores da dimensão Pesquisa envolve a mensuração dos resultados da divulgação da pesquisa realizada na universidade; e, (vii) há carência de indicadores que consigam acompanhar a materialização das estratégias organizacionais e que deem conta de julgar o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pelas universidades.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária, Indicadores, Revisão de Literatura.

**Área Temática**: Temas Livres

# INTRODUÇÃO

As universidades são organizações complexas que muitas vezes têm seus objetivos institucionais estabelecidos de forma vaga e intangível, o que dificulta a definição de metas operacionais que consigam responder satisfatoriamente às demandas que lhe são impostas (PAIVA *et al.* 2014; ASIF; SEARCY, 2014; ANDRADE, 2006).

Adicionalmente, nos últimos anos, as universidades têm sido submetidas a vários desafios, centrados, especialmente, no atendimento da exigência por mais transparência na gestão; na manutenção da qualidade de ensino e da pesquisa; na ampliação da oferta de vagas, sem destinação proporcional de estrutura acadêmica e de pessoal; e na redução orçamentária (VALMORBIDA *et al.*, 2014; ASIF; SEARCY, 2014; PAIVA *et al.*, 2014; MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011; MAGALHÃES *et al.*, 2010; VENTURINI *et al*., 2010; PIRES; ROSA; SILVA, 2010; UMASHANKAR; DUTTA, 2007; PAPENHAUSEN; EINSTEIN, 2006; MARRA; MELO, 2005; SILVA; MORGAN; COSTA, 2004; ANDRADE FILHO; MACHADO DA SILVA, 2003; VIEIRA; VIEIRA, 2003; MARCELINO, 2002). Esses desafios têm levado as universidades a repensarem sua forma de gestão a fim de tornarem-se mais competitivas a longo prazo (HLADCHENKO, 2015; ASIF; SEARCY, 2014; PAIVA *et al.*, 2014; MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012; PINGLE; NATASHAA, 2011; MAGALHÃES *et al.,* 2010; PIRES; ROSA; SILVA, 2010; CHEN; WANG; YANG, 2009; LIMA *et al.*, 2009; SURYADI, 2007; UMASHANKAR; DUTTA, 2007).

Nesse contexto, para superação desses desafios, a literatura aponta como oportunidade à atividade de gestão universitária, por meio da definição de objetivos, do estabelecimento de prioridades, do uso adequado de recursos e, em especial, da materialização das estratégias que permitam alcançar o desempenho desejado (HLADCHENKO, 2015; ASIF; SEARCY, 2014; ASIF; RAOUF; SEARCY, 2013; MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012; AZMA, 2010; CHEN; WANG; YANG, 2009; SURYADI, 2007). Essa demanda impulsiona os gestores a adotarem práticas gerenciais, para tomada de decisões e ações (MARRA; MELO, 2005), e a buscarem melhorias em suas formas de gestão (VALMORBIDA *et al.*, 2014; MAGALHÃES *et al.*, 2010; CHEN, WANG; YANG, 2009; MARRA; MELLO, 2005; SILVA; MORGAN; COSTA, 2004; VIEIRA; VIEIRA, 2003; MARCELINO, 2002).

Para dar conta da melhoria na gestão, a literatura tem entendido ser necessário desenvolver sistemas para Avaliação de Desempenho, baseados em indicadores que monitorem o alcance dos objetivos estabelecidos pelas universidades (PALÁCIOS, 2014; PAIVA *et al.*, 2014; MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012; MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011; AZMA, 2010; MAGALHÃES *et al.,* 2010; CHEN; WANG; YANG, 2009; SURYADI, 2007; SILVA; MORGAN; COSTA, 2004; VIEIRA; VIEIRA, 2003; LEITÃO, 1987). Segundo os autores, os indicadores conseguem tornar mais tangíveis as metas definidas pelas universidades e, por meio deles, é possível acompanhar o alcance dessas metas. Assim, torna-se importante conhecer trabalhos já publicados para verificar como vem sendo tratado o tema pela comunidade científica.

Dessa forma, emerge a pergunta que orienta esta pesquisa: Quais indicadores têm sido utilizados para mensurar os objetivos perseguidos pelas universidades? Para responder a essa questão, estabeleceu-se este objetivo para o trabalho: Identificar e analisar os indicadores de desempenho utilizados para a avaliação da gestão universitária, encontrados nas literaturas nacional e internacional.

Justifica-se a realização deste trabalho quanto à originalidade, viabilidade e importância (CASTRO, 1977). No que tange à originalidade, não foram encontrados, na literatura consultada, trabalhos que se propusessem a identificar e analisar os indicadores utilizados na gestão universitária. Percebe-se importante pesquisar os indicadores, tendo em vista que eles conseguem tornar tangíveis as metas definidas pelas universidades e ainda acompanhar o atendimento a elas. Quanto à viabilidade, esta é aferida haja vista a disponibilidade gratuita de materiais nas bases de dados na *internet* e o tempo e interesse dos pesquisadores em realizar a pesquisa. Esta pesquisa delimita-se quanto à seleção das bases de dados para identificação dos artigos.

# METODOLOGIA DA PESQUISA

## ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este artigo, por ter a finalidade de identificar, nas publicações científicas nacionais e internacionais, e analisar os indicadores de desempenho utilizados para a avaliação da gestão de universidades, caracteriza-se como um estudo descritivo (RICHARDSON, 1999). Para análise dos indicadores, serão realizadas apenas operações de contagem e frequência de ocorrência; assim, este trabalho não fará uso de ferramental estatístico. Esta pesquisa terá apenas abordagem qualitativa (RICHARDSON, 1999), ou seja, os resultados da análise serão desenvolvidos sob a perspectiva da abordagem qualitativa da interpretação do significado entendido pelos pesquisadores deste estudo. Como os dados são coletados nos artigos, esta investigação faz uso de dados secundários (RICHARDSON, 1999).

## PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para coleta de dados e seleção do Portfólio Bibliográfico utilizou-se como procedimento o *Knowledge Development Process-Constructivist* (*ProKnow-C*), desenvolvido pelo Laboratório de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão da Universidade Federal de Santa Catarina, e já utilizado em outras publicações científicas (CARDOSO *et al.,* 2015; DUTRA *et al.,* 2015; VALMORBIDA; CARDOSO; ENSSLIN, 2015; ENSSLIN *et al.*, 2014; ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; WAICZYK; ENSSLIN, 2013).

Esse processo é composto por quatro etapas: (i) seleção de portfólio bibliográfico; (ii) análise bibliométrica; (iii) análise sistêmica; e (iv) formulação de perguntas e objetivos de pesquisa. (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; WAICZYK; ENSSLIN, 2013). Nesta pesquisa, apenas a primeira etapa foi operacionalizada.

A etapa Seleção do Portfólio Bibliográfico é demonstrada na Tabela 1, a qual foi dividida em dois procedimentos de busca (nacional e internacional).

**Tabela 1: Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) de artigos sobre Gestão Universitária**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fases do *ProKnow-C*** | **Portfólio Nacional** | **Portfólio Internacional** |
| **(i) Seleção do banco de artigos bruto** |
| Bases consultadas | Spell | *Scopus; ProQuest; EBSCO; Science Direct; Wiley; Engeering Village; Web of Science e Emerald Insight* |
| Palavras-chave da busca(busca no título, nas palavras-chave e no resumo) | Gestão universitária; Universidade | *Performance Evaluation, Performance Measurement, Performance Assessment, Performance Management, Performance Mensure\*. AND**Higher Education, University, Undergraduate, College* |
| Delimitação | Tipo da publicação: artigo de periódicosIdioma: portuguêsLimite temporal: até 2015 | Tipo da publicação: *journal article*Idioma: inglês ou portuguêsLimite temporal: 2000 a 2015 |
| Data da consulta | 31 de agosto de 2015 | 31 de agosto de 2015 |
| Resultados encontrados | 829 artigos | 1.705 artigos |
| **(ii) Filtragem do banco de artigos** |
| Alinhamento pela leitura do título | Desalinhados: 796 artigosRestaram 33 artigos | Desalinhados: 1.630 artigosRestaram 75 artigos |
| Alinhamento pela leitura do resumo | 9 desalinhadosRestaram 24 artigos | 54 desalinhadosRestaram 21 artigos |
| Disponibilidade gratuita | 2 não disponíveis | 5 não disponíveis |
| Alinhamento pela leitura integral | 22 artigos alinhados | 15 artigos alinhados1 desalinhado |
| **(iii) Teste de Representatividade:** nenhum artigo novo; todos os identificados já estavam contidos ou no PB nacional ou no internacional |
| **Portfólio Final** | **22 artigos** | **15 artigos** |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Ao final do processo, entendeu-se que 37 artigos selecionados formavam um Portfólio Bibliográfico (PB) representativo desse tema.

No processo de análise dos dados dos 37 artigos que compõem o PB desta pesquisa serão identificados: (i) os indicadores utilizados por cada artigo; (ii) os agrupamentos por dimensão que os indicadores se propõem a mensurar; (iii) se mensuram aspectos financeiros e/ou não financeiros; (vi) os mais frequentes por dimensão; e, (v) as comparações entre os indicadores propostos pela literatura nacional e internacional selecionada. Para realizar o mapeamento dos indicadores identificados nos artigos, utilizou-se o *software Microsoft Excel*.

# REFERENCIAL TEÓRICO

## GESTÃO UNIVERSITÁRIA

 As instituições de ensino superior assumem, cada vez mais, um importante papel no desempenho econômico-financeiro de uma nação (PAIVA *et al.*, 2014). Acompanhada desse importante papel, as universidades têm sofrido cobranças por mais eficiência dos recursos utilizados e pela qualidade dos serviços prestados. Essa situação leva as universidades à adoção de práticas gerenciais que sustentem as decisões que visam ao alcance de seus objetivos institucionais (VALMORBIDA *et al.*, 2014; MAGALHÃES *et al.*, 2010; SURYADI, 2007; CHEN; YANG; SHIAU, 2006; MARRA; MELO, 2005; SILVA; MORGAN; COSTA, 2004; VIEIRA; VIEIRA, 2003; MARCELINO, 2002; CARBONE, 1995).

Sendo assim, a literatura aponta que essas práticas gerenciais fazem parte da atividade de gestão universitária, que deve, entre outras práticas, definir os objetivos da instituição universitária; estabelecer os objetivos prioritários para o uso adequado dos recursos; e, por meio de ações corretivas/aperfeiçoamento, materializar as estratégias institucionais (HLADCHENKO, 2015; ASIF; SEARCY, 2014; ASIF; RAOUF; SEARCY, 2013; MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012; AZMA, 2010; CHEN; WANG; YANG, 2009; SURYADI, 2007).

Nesse contexto, a Avaliação de Desempenho das universidades vem sendo defendida como um instrumento necessário para dar credibilidade e legitimidade à comunidade em que estão inseridas; subsidiar o uso eficiente e transparente dos recursos à sociedade; subsidiar a elevação da qualificação institucional por meio da promoção do aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão; e, consequentemente, subsidiar a atividade de gestão (ASIF; RAOUF; SEARCY, 2013; VENTURINI *et al.,* 2010). Dentre as metodologias apresentadas na literatura para a Avaliação de Desempenho das universidades, a maioria delas tem por base os indicadores de desempenho (AZMA, 2010; CHEN; WANG; YANG, 2009; CHEN; YANG; SHIAU, 2006; CULLEN *et al.*, 2003). Azma (2010) e Cullen *et al.*, (2003) argumentam que, para a concretização da Avaliação de Desempenho das instituições de ensino superior, a questão central reside no reconhecimento dos principais indicadores de desempenho. Nessa mesma linha de pensamento, Vieira & Vieira (2003) mencionam que a avaliação só produzirá resultados que qualifiquem adequadamente o desempenho das universidades quando o seu processo for da competência e do interesse das próprias instituições de ensino superior. Para isso, é fundamental que haja reflexão sobre quais indicadores representam seus objetivos e suas metas.

## INDICADORES DE DESEMPENHO

A necessidade de se desenvolverem sistemas de avaliação, baseados em indicadores de desempenho, para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pelas universidades é reconhecida por vários autores (PALÁCIOS, 2014; MITCHELL; RYDER, 2013; MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012; MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011; MAGALHÃES *et al.*, 2010; SILVA; MORGAN; COSTA, 2004; LEITÃO, 1987). Segundo Leitão (1987), tanto no Brasil como no exterior, a comunidade científica tem proposto a utilização de indicadores para avaliar e melhor conhecer o desempenho das universidades e, com base neles, poder melhor geri-la.

No entanto, considerando que (i) as universidades têm seus objetivos institucionais estabelecidos, muitas vezes de forma vaga e intangível (HLADCHENKO, 2015; PAIVA *et al.*, 2013; ANDRADE, 2006); (ii) a complexidade e as especificidades de cada universidade (PAIVA *et al.*, 2013; FERREIRA *et al.*, 2010; MAGALHÃES *et al.*, 2010; ALPERSTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006; MARCELINO, 2002; GOMES *et al.*, 2002; CARBONE, 1995; GUTIERREZ, 1993; BASTOS, 1987; LEITÃO, 1987); e, (iii) as diferentes percepções e necessidades que cada universidade possui para mensurar e avaliar cada objetivo (AZMA, 2010), há dificuldade de responder às exigências do ambiente externo que demandam por um rol de indicadores-chave (HLADCHENKO, 2015; PAIVA *et al.*, 2013; ANDRADE, 2006). Leitão (1987) cita que há, na literatura, uma diversidade de indicadores referentes à educação superior, no entanto ainda existe carência de indicadores para acompanhar a materialização das estratégias organizacionais.

Venturini *et al.* (2010) e Vieira & Vieira (2003) argumentam que deve haver reflexão sobre quais indicadores possibilitam a tradução das estratégias em objetivos e metas a serem perseguidos pelas universidades e, assim, poderem alcançar o desempenho desejado. Contudo, Meyer Junior, Pascucci & Mangolin (2012) argumentam que esse é um aspecto crítico da gestão universitária. Asif & Searcy (2014) e Mitchell e Ryder (2013) apontam ainda que os indicadores devem ser desenvolvidos, implementados e usados de modo que sejam adequados ao contexto único em que a instituição se encontra, pois os indicadores podem variar de instituição para instituição. Dado que os recursos organizacionais são limitados e existem numerosos indicadores possíveis, énecessário priorizar o estabelecimento dos indicadores de acordo com as necessidades da instituição **(**ASIF; SEARCY, 2014). Sendo assim, cada universidade, por possuir alvos estratégicos específicos, deve identificar/construir indicadores de desempenho em número e natureza que deem conta de alcançá-los (CHEN; WANG; YANG, 2009; CHEN; YANG; SHIAU, 2006).

Como palavra final, a gestão, por meio do uso de indicadores de desempenho, possibilita a melhoria do desempenho interno (acompanhando o desempenho das atividades de pesquisa, ensino, extensão, gestão operacional e financeira e comunicação interna) e externo (atendendo à demanda por transparência, preocupando-se com a comunicação externa, dando publicidade às prestações de contas e de informações aos diversos *stakeholders*) (ASIF; SEARCY, 2014). Ainda, incentivam e subsidiam os gestores universitários a aperfeiçoar os desempenhos desalinhado/inadequados e, assim, promover a competitividade da universidade (CHEN; WANG; YANG, 2009).

# APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

 Após a seleção dos artigos sobre gestão universitária, conforme processo explicitado na seção 2.3, fez-se a leitura deles visando selecionar os que utilizavam indicadores de desempenho como suporte à gestão universitária. Constatou-se que 24 artigos utilizavam indicadores para apoiar a gestão universitária (demonstrados na Tabela 2), os quais foram listados e analisados.

Tabela 2: Artigos com indicadores no Portfólio Nacional e Internacional

|  |  |
| --- | --- |
| **Portfólio Nacional** | **Portfólio Internacional** |
| ASHLEY; FERREIRA; REIS (2006); BASTOS (1987)FERREIRA *et al.* (2010); GUTIERREZ (1993); LEITÃO (1987); LIMA *et al.* (2009); MAGALHÃES *et al.* (2010); PIRES; ROSA; SILVA (2010); REBELO (2008); SILVA, MORGAN; COSTA (2004); E VIEIRA; VIEIRA (2003) | ASIF; SEARCY (2014); ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); AZMA (2010); CHEN; WANG; YANG (2009); CHEN; YANG; SHIAU (2006); CULLEN *et al.* (2003); FRANCESCHINI; TURINA (2013); MCDEVITT; GIAPPONI; SOLOMON (2008); MITCHELL; RYDER (2013); PAPENHAUSEN; EINSTEIN (2006); SURYADI (2007); TAMBI; GHAZALI; YAHYA (2008); UMASHANKAR; DUTTA (2007) |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Ao todo, foram observados 354 indicadores nos 24 artigos, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3: Total de indicadores observados

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Portfólio** | **Indicadores** | **Qtde. de artigos** | **Média** |
| **Nacional** | 71 | 11 | 6,5% |
| **Internacional** | 283 | 13 | 21,8% |
| **Total** | **354** | **24** | **14,8%** |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Percebe-se que os artigos da literatura internacional utilizam um número maior de indicadores para avaliação da gestão universitária se comparados aos da literatura nacional. Os trabalhos de Chen, Wang & Yang (2009) - 48 indicadores; Umashankar & Dutta (2007) - 47 indicadores; e Chen, Yang & Shiau (2006) - 33 indicadores, somados concentram 45% dos indicadores totais. Na literatura nacional, um trabalho ‘foge à regra’, o de Leitão (1987) concentra 45% dos indicadores totais observados. Já o trabalho de Silva, Morgan & Costa (2004) utiliza um único critério de avaliação: o custo corrente da universidade por aluno.

Os indicadores também foram analisados em relação à preferência pela mensuração dos aspectos financeiros e não financeiros, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4: Indicadores que mensuram aspectos Financeiros e Não Financeiros

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Portfólio** | **Não Financeiros** | **%** | **Financeiros** |  | **Total** |
| **Nacional** | 63 | 89% | 8 | 11% | 71  |
| **Internacional** | 232 | 82% | 51 | 18% | 283  |
| **Total** | **295** | **83%** | **59** |  | **354**  |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O uso de indicadores que mensuram aspectos não financeiros sobressai tanto na literatura nacional quanto na internacional, sendo utilizados em mais de 80% dos indicadores observados. Acredita-se que isso ocorre devido às múltiplas atividades/funções desempenhadas pelas universidades e que a elas agregam valor. Esse aspecto também é apresentado nos trabalhos de Paiva *et al.* (2013), Ferreira *et al.* (2010), Magalhães *et al.* (2010), Alperstedt, Martignago & Fiates (2006), Marcelino (2002), Gomes *et al.* (2002), Carbone (1995), Gutierrez (1993), Bastos (1987) e Leitão (1987).

Com base nos indicadores identificados, os autores da presente pesquisa os agruparam em dimensões, conforme visualiza-se na Tabela 5.

Tabela 5: Comparativo de Indicadores por Dimensão

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensão** | **Nacional** | **%** | **Internacional** | **%** | **Total** | **%** |
| Ensino | 27 | 38% | 91 | 32% | **118** | **33%** |
| Pesquisa | 7 | 10% | 46 | 16% | **53** | **15%** |
| Extensão | 2 | 3% | 31 | 11% | **33** | **9%** |
| Gestão | 35 | 49% | 115 | 41% | **150** | **42%** |
| **Total**  | **71** | **100%** | **283** | **100%** | **354** | **100%** |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Percebeu-se que, na literatura nacional, a dimensão Gestão (49%) foi a que concentrou o maior número de indicadores, seguida pela dimensão Ensino (38%). Considerando as quatro dimensões, diagnóstico similar foi percebido na literatura internacional, a dimensão Gestão concentrou 41% dos indicadores, seguida pela dimensão Ensino, com 32% do total de indicadores.

A Tabela 6 apresenta os indicadores relacionados à gestão mais utilizados pelos artigos, tanto da literatura nacional como da internacional.

Tabela 6: Indicadores mais frequentes - Dimensão Gestão

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicadores mais frequentes** | **Literatura Nacional** | **Literatura Internacional** |
| Infraestrutura de área, instalações, espaços para pesquisa, biblioteca, etc. (Não Financeiro) | REBELO (2008); ASHLEY; FERREIRA; REIS (2006) | ASIF; SEARCY (2014); FRANCESCHINI; TURINA (2013); MITCHELL; RYDER (2013); AZMA (2010); CHEN; WANG; YANG (2009); TAMBI; GHAZALI; YAHYA (2008); UMASHANKAR; DUTTA (2007); PAPENHAUSEN; EINSTEIN (2006) |
| Satisfação (de alunos, docentes, colaboradores, da comunidade (empregadores, alunos, pais, etc.), comunidade com programas oferecidos pela universidade, empregadores de acadêmicos e graduados, agências de financiamento com parceiros pesquisa, administradores) (Não Financeiro) | LIMA *et al.* (2009); LEITÃO (1987) | ASIF; SEARCY (2014); ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); MITCHELL; RYDER (2013); FRANCESCHINI; TURINA (2013); CHEN; WANG; YANG (2009); UMASHANKAR; DUTTA (2007); CHEN; YANG; SHIAU (2006); PAPENHAUSEN; EINSTEIN (2006) |
| Custo (corrente por aluno; operacional, etc.)(Financeiro) | MAGALHÃES *et al.* (2010); SILVA, MORGAN; COSTA (2004); GUTIERREZ (1993); BASTOS (1987) | ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); FRANCESCHINI; TURINA (2013); CHEN; WANG; YANG (2009); SURYADI (2007); UMASHANKAR; DUTTA (2007) |
| Disponibilidade Financeira(Financeiro) | FERREIRA *et al.* (2010); VIEIRA; VIEIRA (2003) | MITCHELL; RYDER (2013); AZMA (2010); CHEN; WANG; YANG (2009); CHEN; YANG; SHIAU (2006); PAPENHAUSEN; EINSTEIN (2006) |
| Orçamento e Gestão Orçamentária(Financeiro) | PIRES; ROSA; SILVA (2010); LIMA *et al.* (2009); VIEIRA; VIEIRA (2003) | ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); FRANCESCHINI; TURINA (2013); MITCHELL; RYDER (2013); UMASHANKAR; DUTTA (2007) |
| Receitas (Receitas com alunos, doações, etc.)(Financeiro) |  | ASIF; RAOU; SEARCY (2013); CHEN; WANG; YANG (2009); MCDEVITT; GIAPPONI; SOLOMON (2008); TAMBI; GHAZALI; YAHYA (2008); UMASHANKAR; DUTTA (2007); PAPENHAUSEN; EINSTEIN (2006); CHEN; YANG; SHIAU (2006)  |
| Despesas (com recursos humanos, com alunos, de instalações, administrativas, operacionais)(Financeiro) | FERREIRA *et al.* (2010) | AZMA (2010); CHEN; WANG; YANG (2009); TAMBI; GHAZALI; YAHYA (2008); CHEN; YANG; SHIAU (2006); PAPENHAUSEN; EINSTEIN (2006) |
| *Economic Value Added (EVA)*, Retorno sobre Ativos e Retorno sobre Investimento (ROI) (Financeiro) |  | FRANCESCHINI; TURINA (2013); AZMA (2010); CHEN; WANG; YANG (2009); CHEN; YANG; SHIAU (2006) |
| Lucratividade e Rentabilidade(Financeiro) | LIMA *et al.* (2009); VIEIRA;VIEIRA (2003) | AZMA (2010) |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A dimensão Gestão concentra os indicadores voltados à gestão operacional, financeira e das atividades de suporte às atividades fins da universidade. Apesar do uso de indicadores não financeiros, os indicadores financeiros (disponibilidade financeira, receitas, custos e despesas, rentabilidade, lucratividade, retorno sobre os investimentos) se sobressaem. Entretanto, no quesito gestão também são elencados os aspectos não financeiros de satisfação de vários *stakeholders* da universidade com as atividades desenvolvidas por ela. Ainda, há a disponibilidade de infraestrutura como fator bastante observado pela literatura, que, embora seja aspecto não financeiro, influencia as atividades de todas as dimensões da universidade.

Ao se compararem os indicadores das publicações nacionais e internacionais, constata-se que a maioria se faz presente em ambas. É interessante salientar que as publicações nacionais apresentam mais indicadores para a dimensão Gestão do que as publicações internacionais. No entanto, aspectos como receitas, *Economic Value Added* (*EVA*), Retorno sobre Ativos e Retorno sobre Investimento (ROI) não foram observados nos trabalhos nacionais. Aqui, cabe uma indagação: esses aspectos não são importantes para as universidades brasileiras, ou apenas não são explorados nas pesquisas?

A dimensão de ensino envolve a mensuração de aspectos relacionados ao dia a dia da sala de aula, incluindo professores e alunos. Os indicadores mais frequentes estão demonstrados na Tabela 7.

Tabela 7: Indicadores mais frequentes - Dimensão Ensino

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicadores** | **Literatura Nacional** | **Literatura Internacional** |
| Excelência acadêmica (Não Financeiro) | FERREIRA *et al.* (2010); ASHLEY; FERREIRA; REIS (2006); LEITÃO (1987) | ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); CHEN; WANG; YANG (2009); MCDEVITT; GIAPPONI; SOLOMON (2008); TAMBI; GHAZALI; YAHYA (2008); UMASHANKAR; DUTTA (2007); SURYADI (2007); CHEN; YANG; SHIAU (2006); CULLEN *et al.* (2003) |
| Qualificação docente(Não Financeiro) | PIRES; ROSA; SILVA (2010); LEITÃO (1987) | ASIF; SEARCY (2014); ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); CHEN; WANG; YANG (2009); UMASHANKAR; DUTTA (2007); PAPENHAUSEN; EINSTEIN (2006); CHEN; YANG; SHIAU (2006) |
| Disponibilidade docente (tempo integral, parcial e carga horária)(Não Financeiro) | FERREIRA *et al.* (2010); PIRES; ROSA; SILVA (2010); ASHLEY; FERREIRA; REIS (2006); LEITÃO (1987) | ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); FRANCESCHINI; TURINA (2013); AZMA (2010); CHEN; WANG; YANG (2009) |
| Alunos matriculados(Não Financeiro) | ASHLEY; FERREIRA; REIS (2006); LEITÃO (1987) | ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); AZMA (2010); UMASHANKAR; DUTTA (2007); CHEN; YANG; SHIAU (2006); PAPENHAUSEN; EINSTEIN (2006) |
| Empregabilidade de alunos e egressos(Não Financeiro) |  | ASIF; SEARCY (2014); ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); CHEN; WANG; YANG (2009); TAMBI; GHAZALI; YAHYA (2008); UMASHANKAR; DUTTA (2007); CHEN; YANG; SHIAU (2006); |
| Taxa de conclusão de curso(Não Financeiro) | LEITÃO (1987) | ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); AZMA (2010); CHEN; WANG; YANG (2009) |
| Relação docente/aluno(Não Financeiro) | LEITÃO (1987) | CHEN; WANG; YANG (2009); UMASHANKAR; DUTTA (2007) |
| Bolsas acadêmicas a alunos e docentes(Não Financeiro) |  | ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); MCDEVITT; GIAPPONI; SOLOMON (2008); TAMBI; GHAZALI; YAHYA (2008) |
| Reputação acadêmica(Não Financeiro) |  | CHEN; WANG; YANG (2009); TAMBI; GHAZALI; YAHYA (2008); CHEN; YANG; SHIAU (2006) |
| Aluno por classe(Não Financeiro) |  | FRANCESCHINI; TURINA (2013); CHEN; WANG; YANG (2009) |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Contrariando a dimensão Gestão, os indicadores da dimensão Ensino mais lembrados são os aspectos não financeiros tanto de disponibilidade de professor, bolsas acadêmicas e alunos matriculados. Em maior número, aspectos relacionados aos resultados obtidos pela ação acadêmica da universidade, seja pela taxa de conclusão de cursos, seja pela qualidade agregada ao ensino, proporcionada por professores mais bem qualificados. Outros aspectos também mencionados são a excelência acadêmica e a reputação da universidade que, na opinião dos autores deste trabalho, embora sejam importantes, dificilmente se consegue medir com um único indicador.

Comparando as duas literaturas, percebe-se que aspectos relacionados à concessão de bolsas a alunos, quantidade de alunos por classe e reputação acadêmica não são explorados na literatura nacional. Acreditamos que a cultura de cada país acaba interferindo na formação da universidade e nas prioridades elencadas por elas na hora da avaliação da gestão.

A Tabela 8 apresenta os indicadores mais utilizados para mensuração de aspectos da dimensão Extensão.

Tabela 8: Indicadores mais frequentes - Dimensão Extensão

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicadores mais frequentes** | **Literatura Nacional** | **Literatura Internacional** |
| Integração com a comunidade: participação em eventos, atividades caritativas, assistência, etc.(Não Financeiro) | LEITÃO (1987) | ASIF; SEARCY (2014); ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); AZMA (2010); CHEN; WANG; YANG (2009); UMASHANKAR; DUTTA (2007); CHEN; YANG; SHIAU (2006); |
| Patentes geradas e introdução de novos produtos e/ou serviços(Não Financeiro) |  | ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); AZMA (2010); UMASHANKAR; DUTTA (2007); SURYADI (2007); CHEN; YANG; SHIAU (2006) |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A dimensão Extensão é um fator também importante, pois engloba as atividades de inserção e interação com a comunidade na qual as universidades estão inseridas. Nesse aspecto, também foi encontrada a preocupação de gerar patentes e novos serviços que se proponham a atender demandas da comunidade local. Contudo, observa-se que os trabalhos nacionais pouco se preocupam com essa dimensão. Como apontado por Asif & Searcy (2014), Paiva *et al.* (2013), Magalhães *et al.* (2010) e Suryadi (2007), a universidade tem papel fundamental no desempenho econômico e social do país, no entanto ela só cumpre seu papel se, além de transmitir conhecimento, formar cidadãos que possam contribuir para o bem-estar e o progresso da sociedade. Assim, entende-se importantes as atividades de extensão para o desenvolvimento da universidade, da comunidade e do país em que ela está inserida.

Outra dimensão, também importante para o desenvolvimento econômico e social de um país, é a Pesquisa. A Tabela 9 apresenta os indicadores usados nas publicações do PB.

Tabela 9: Indicadores mais frequentes - Dimensão Pesquisa

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicadores mais frequentes** | **Literatura Nacional** | **Literatura Internacional** |
| Publicação de artigos em periódicos(Não Financeiro) | PIRES; ROSA; SILVA (2010); LEITÃO (1987) | ASIF; SEARCY (2014); ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); FRANCESCHINI; TURINA (2013); AZMA (2010); CHEN; WANG; YANG (2009); SURYADI (2007); CHEN; YANG; SHIAU (2006) |
| Participação docente em seminários, conferências etc.(Não Financeiro) |  | ASIF; SEARCY (2014); ASIF; RAOUF; SEARCY (2013); AZMA (2010); UMASHANKAR; DUTTA (2007) |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nessa dimensão, já era esperado que os indicadores mais utilizados estivessem relacionados à divulgação dos resultados da pesquisa, ou seja, a publicação de artigos científicos em periódicos e a participação dos docentes em seminários e conferências que se propõem a discutir trabalhos em andamento, antes que a pesquisa seja finalizada e publicada em periódicos. No entanto, nota-se que essa questão é ainda pouco abordada nos trabalhos nacionais, e que, além do desenvolvimento da pesquisa, há necessidade de acompanhar seu desenvolvimento, ou seja, desenvolver indicadores para monitorar seus resultados.

Por fim, foram observados, em linhas gerais, os aspectos mais avaliados, conforme demonstra a Tabela 10.

Tabela 10: Aspectos avaliados - Geral

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **O que avalia** | **Nacional** | **Internacional** | **Total de Indicadores** | **%** |
| **Alunos** | 5 | 18 | 23 | 7% |
| **Atualização docente** | 1 | 10 | 11 | 3% |
| **Disponibilidade** | 4 | 23 | 27 | 8% |
| **Empregabilidade** | 0 | 13 | 12 | 3% |
| **Financeiros** | 9 | 52 | 61 | 17% |
| **Infraestrutura** | 7 | 10 | 17 | 5% |
| **Internacionalização** | 0 | 6 | 6 | 2% |
| **Mercado** | 4 | 3 | 7 | 2% |
| **Planejamento** | 0 | 3 | 3 | 1% |
| **Qualidade** | 13 | 27 | 40 | 11% |
| **Qualificação** | 3 | 9 | 12 | 3% |
| **Reconhecimento científico** | 2 | 15 | 17 | 5% |
| **Recursos humanos** | 9 | 10 | 19 | 5% |
| **Remuneração** | 0 | 1 | 1 | 0% |
| **Resultados** | 10 | 38 | 48 | 14% |
| **Satisfação** | 3 | 38 | 41 | 12% |
| **Treinamento** | 0 | 2 | 2 | 1% |
| **Utilização de recursos** | 1 | 5 | 6 | 2% |
| **Total** | **71** | **283** | **354** | 100% |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os aspectos que mais chamam atenção da literatura, quando se fala em gestão da universidade, é a questão financeira (17%), o que era esperado, visto que tanto as universidades públicas, quanto as privadas necessitam de estabilidade financeira para custear suas atividades. Os resultados das atividades de ensino, pesquisa e extensão são responsáveis por 14% dos indicadores encontrados. A satisfação da comunidade acadêmica com as atividades da universidade concentra 12% dos indicadores. Ainda, a qualidade também é bastante lembrada com 11% do total de indicadores.

Na percepção dos autores desta pesquisa, os indicadores encontrados na literatura abrangem a ampla gama de atividades realizadas pelas universidades. Destaca-se, ainda, que alguns indicadores apresentados na literatura retratam especificidades do contexto na qual a universidade objeto de estudo estava inserida, fator que é lembrado nos trabalhos de Paiva *et al. (*2013), Vieira &Vieira (2003) e Leitão (1987), que ressaltam que os indicadores devem ser representativos da situação vivenciada pelas instituições em avaliação, e que dificilmente haverá consenso sobre quais indicadores remetem a uma avaliação adequada.

Este trabalho corrobora o trabalho de Leitão (1987), que aponta que há diversidade de indicadores referentes à educação superior na literatura, no entanto ainda há carência de indicadores que consigam acompanhar a materialização das estratégias organizacionais. Ou ainda, que deem conta de julgar o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pelas universidades, como explicitado nos trabalhos de Palácios (2014), Mitchell & Ryder (2013), Meyer Junior, Pascucci & Mangolin, (2012), Mainardes, Miranda & Correia, (2011), Magalhães *et al.* (2010), Silva, Morgan & Costa (2004), Leitão (1987), já que esta é uma das finalidades principais da construção de indicadores para gestão universitária.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

As universidades assumem, cada vez mais, papel fundamental no desempenho econômico e social do País. Por serem organizações complexas, as universidades, muitas vezes, têm seus objetivos institucionais estabelecidos de forma vaga e intangível. Percebe-se que os indicadores conseguem tornar mais tangíveis as metas definidas pelas universidades e ainda julgar o seu atendimento. Assim, torna-se importante conhecer trabalhos já publicados para verificar como vem sendo tratado o tema pela comunidade científica.

Este trabalho teve por finalidade identificar e analisar os indicadores de desempenho utilizados para a avaliação da gestão universitária nas literaturas nacional e internacional. Para isso, foi selecionado um conjunto de artigos representativos das literaturas nacional e internacional sobre gestão universitária, por meio do instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist* (*ProKnow-C*). Selecionaram-se 22 artigos na literatura nacional e 15 artigos na literatura internacional, que abordavam a gestão universitária. Na sequência, foram identificados os artigos que utilizavam indicadores de desempenho, ou seja, 24 artigos (11 nacionais e 13 internacionais). Nesses 24 artigos, foram encontrados um total de 354 indicadores, sendo que 80% foram encontrados na literatura internacional; (ii) 83% mensuram aspectos não financeiros; (iii) a dimensão Gestão concentra 42% do total de indicadores encontrados e há predomínio de aspectos financeiros, tais como: disponibilidade financeira, receitas, custos e despesas, rentabilidade, lucratividade, retorno sobre os investimentos; (iv) a dimensão Ensino foi a segunda mais avaliada com 33% dos indicadores, sendo que a maioria são de aspectos não financeiros; (v) a dimensão Extensão, embora pouco lembrada, preocupa-se com a integração da universidade à comunidade em que está situada; e, (vi) a maioria dos indicadores da dimensão Pesquisa envolve a mensuração de resultados de divulgação da pesquisa realizada pela universidade.

Este trabalho corrobora o trabalho de Leitão (1987), que aponta que há diversidade de indicadores referentes à educação superior na literatura, no entanto ainda há carência de indicadores que consigam acompanhar a materialização das estratégias organizacionais. Ou ainda que deem conta de julgar o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pelas universidades, como explicitado nos trabalhos de Palácios (2014), Mitchell & Ryder (2013), Meyer Junior, Pascucci & Mangolin, (2012), Mainardes, Miranda & Correia, (2011), Magalhães *et al.* (2010), Silva, Morgan & Costa (2004), Leitão (1987), uma vez que esta é uma das finalidades principais da construção de indicadores para gestão universitária.

Argumenta-se que a implicação direta desta pesquisa é no sentido de evidenciar, para conhecimento geral, os indicadores já utilizados, mas especialmente alterar para a necessidade de se debruçarem esforços nessa área de conhecimento para aperfeiçoar e/ou desenvolver a gestão universitária sustentada por sistemas de Avaliação de Desempenho que possam alavancar o desempenho das universidades e assim melhor atender e contribuir para a sociedade.

Este trabalho está limitado à análise dos artigos selecionados de acordo com o processo apresentado na seção 2.2, formado de acordo com as delimitações estabelecidas pelos autores deste trabalho. Cabe salientar que as etapas percorridas para a seleção podem ser utilizadas em outros trabalhos por outros pesquisadores.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a ampliação da busca realizada para outras bases de dados, bem como a análise de características não contempladas nesta pesquisa, tais como: (i) separação de indicadores voltados às universidades públicas e às privadas; (ii) explicitação das métricas utilizadas para mensuração dos objetivos e dimensões identificados; e (iii) comparação da forma de mensuração de semelhantes aspectos observados em diferentes trabalhos.

# REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G. & FIATES, G. G. S. O Processo de Adaptação Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior sob a Ótica da Teoria Institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, p. 1-24, 2006.

ANDRADE FILHO, J. C. & MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança ambiental e posicionamento estratégico em organizações: análise de três instituições de ensino superior. **RAP**, v. 37, n. 1, p. 51-73, 2003.

ANDRADE, A. R. D. A Gestão de Universidades sob a Ótica da Teoria dos Recursos e Capacidades. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 5, n. 2, 2006.

ASHLEY, P. A.; FERREIRA, R. N. & REIS, H. L. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior. **Revista Gerenciais**,v. 5, n. 1, p. 23-35, 2006.

ASIF, M. & SEARCY, C. A composite index for measuring performance in higher education institutions. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31, n. 9, p. 983-1001, 2014.

ASIF, M.; RAOUF, A. & SEARCY, C. Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? **Quality & Quantity**, v. 47, p. 3095-3111, 2013.

AZMA, F. Qualitative Indicators for the evaluation of universities performance. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 2, p. 5408-5411, 2010.

BASTOS, R. C. Sistemas de Custos para Universidades Federais Autárquicas. **RAP**, v. 21, n. 3, p. 58-81, 1987.

BORGES, D. F. & ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **RAP**, v. 35, n. 4, p. 63-76, 2001.

CARBONE, C. A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **RAP**, v.29, n. 1, p. 34-47, 1995.

CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. & DUTRA, A. Reflexões para avanço na área de Avaliação e Gestão do Desempenho das Universidades: uma análise da literatura científica. **In:** Seminários em Administração (XVIII SEMEAD) São Paulo – SP, 2015.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CELESTINO, M. D. S. & SILVA, J. D. G. O Balanced Scorecard como framework para a ação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia***,* v.10, n. 3, p. 147-172, 2011.

CHEN, S.‐H.; WANG, H.‐H. & YANG, K.‐J. Establishment and application of performance measure indicators for universities. **The TQM Journal**, v. 21, n. 3, p. 220-235, 2009.

CHEN, [S.H.;](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Chen%2C+S) YANG, [C. C.](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Yang%2C+C) & SHIAU, J. Y. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM Magazine**, v. 18, n. 2, p. 190-205, 2006.

CULLEN, J.; JOYCE, J. & HASSALL, T. M. B. Quality in higher education: from monitoring to management. **Quality Assurance in Education**, v. 11, n. 1, p. 5-14, 2003.

DULTRA, H. N.; SOUTO, V. A. & CAVALCANTI, V. Gestão Universitária: Um diálogo em aberto. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 1, n. 5, p. 80-85, 2002.

DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V. M.; FILLOL, A. G.; ENSSLIN, S. R. & ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. & PINTO, H. M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **RAC – Revista de Administração Contemporânea,** v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; IMLAU, J. M. & CHAVES, L. C. Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**(Impresso), v. 52, n. 1, p. 587-608, 2014.

FERREIRA, M. V. A.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. & SANTOS, N. D. Planejamento Estratégico Participativo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) Comunitária. **Estratégia e Negócios,** Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 28-52, 2010.

FRANCESCHINI, F. & TURINA, E. Quality improvement and redesign of performance measurement systems: an application to the academic field. **Quality & Quantity**,v.47, p. 465-483, 2013.

GOMES, L. F. A. M.; MELLO, J. C. C. B. S. D.; RANGEL, L. A. D.; GOMES, E. G. & FUKS, S. Apoio à Administração Universitária: Aplicação dos Métodos Macbeth e UTA na Universidade Federal Fluminense. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 2, p. 155-174, 2002.

GUTIERREZ, G. L. Gestão Participativa nas Universidades Paulistas. **Revista de Administração**, v. 28, n. 2, p. 92-102, 1993.

HLANDCHANKO, M. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 2, p. 167-176, 2015.

LEITÃO, S. P. Indicadores de Desempenho na Universidade: Uma Avaliação. **RAP**, v. 21, n. 2, p. 55-72, 1987.

LEITÃO, S. P. Estrutura, Cultura e Desempenho Organizacional Na Universidade. **RAP**, v. 24, n. 1, p. 31-43, 1990.

LIMA, M.; SERRA, F. R.; MEYER JUNIOR, V. & FERREIRA, M. P. Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACAFE. **Organizações em Contexto**, v. 5, n. 9, p. 46-68, 2009.

MAGALHÃES, E. A. D.; SILVEIRA, S. D. F. R.; ABRANTES, L. A.; FERREIRA, M. A. M. & WAKIM, V. R. Custo do ensino de graduação em instituições federais de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **RAP**, v. 44, n. 3, p. 637-666, 2010.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S. & CORREIA, C. H. A Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior: Um Estudo Multicaso. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 19-32, 2011.

MARCELINO, G. F. Gestão da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasilia - UNB. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 6, n. 2, p. 25-52, 2002.

MARRA, A. V. & MELO, M. C. D. O. L. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. **RAC**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MCDEVITT, R.; GIAPPONI, C. & SOLOMON, N. Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach**. International Journal of Educational Management**, v. 22, n. 1, p. 32-47, 2008.

MEYER JUNIOR, V.; PASCUCCI, L. & MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP**, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

MITCHELL, J. J. & RYDER, A. J. Developing and Using Dashboard Indicators in Student Affairs Assessment. **New Directions for Student Services**, v. 2013, n. 142, p. 71-81, 2013.

PAIVA, R. C. V. D.; BARBOSA, F. V.; GONÇALVES, R. G. & COSTA, D. D. M. Educação Superior Privada: Um Estudo do Desempenho Financeiro em nove Instituições de Ensino Superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 1, p. 66-97, 2014.

PALÁCIOS, F. A. C. Mudança Estratégica em uma Universidade Pública: Interferência da Interpretação dos Gestores no Processo. **AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 83-99, 2014.

PAPENHAUSEN, C. & EINSTEIN, W. Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 3, p. 15-22, 2006.

PINGLE, S. & NATASHAA, K. Performance management in institutes of higher education, through balanced scorecard. **Ganpat University-Faculty of Management Studies Journal of Management and Research (GFJMR)**, v. 2, p. 1-20, 2011.

PIRES, J. S. D. B.; ROSA, P. M. & SILVA, A. T. D. Um Modelo de Alocação de Recursos Orçamentários Baseado em Desempenho Acadêmico para Universidades Públicas. **ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n. 2, p. 239-270, 2010.

REBELO, L. M. B. Para Além do Processo Racional de Formação de Estratégias em Universidades Públicas: Um Olhar com Foco na Teoria da Complexidade. **Estratégia e Negócios**, v. 1, n. 2, p. 135-158, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas** (3. ed.). São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, R. M. &LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **RAP**, v. 43, n. 1, p. 151-174, 2009.

SILVA, C. A. T.; MORGAN, B. F. &COSTA, P. D. S. Desenvolvimento e aplicação de uma metodologia para cálculo do custo-aluno de instituições públicas de ensino superior: um estudo de caso. **RAP**, v. 38, n. 2, p. 243-260, 2004.

SURYADI, K. Framework of Measuring Key Performance Indicators for Decision Support in Higher Education Institution. **Journal of Applied Sciences Research**, v. 3, n. 12, p. 1689-1695, 2007.

TAMBI, A. M. B. A.; GHAZALI, M. C. &YAHYA, B. The ranking of higher education institutions: A deduction or delusion? **Total Quality Management**, v. 19, n. 10, p. 997-1011, 2008.

UMASHANKAR, [V. & DUTTA](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Umashankar%2C+V), [K.D.](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Dutta%2C+K) Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. **International Journal of Educational Management**, v. 21, n. 1, p. 54-67, 2007.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L & RIPOLL-FELIU, V. M. Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, p. 4-28, 2014.

VALMORBIDA, S. M. I. &ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho de *Rankings* Universitários: Revisão da Literatura e diretrizes para futuras investigações. **In:** Anais do Encontro da ANPAD (XXXIX EnANPAD 2015) Belo Horizonte-MG, 2015.

VALMORBIDA, S. M. I.; CARDOSO, T. L. &ENSSLIN, S. R. Rankings Universitários: Análise dos Indicadores Utilizados. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 10, n. 2, 2015.

VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D.; MORALES, R.; FLECK, C. F.; BATISTELLA JUNIOR, Z. & NAGEL, M. D. B. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). **RAP**, v. 44, n. 1, p. 31-53, 2010.

VIEIRA, E. F. &VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **RAP**,v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.

WAICZYK, C. & ENSSLIN, E. R. Avaliação de produção científica de pesquisadores: mapeamento das publicações científicas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 97-112, 2013.