

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

GISELI ALVES SILVENTE

**DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS:
UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO ACADÊMICA DE DESEMPENHO
INSTITUCIONAL**

SÃO PAULO

2018

GISELI ALVES SILVENTE

**DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS:
UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO ACADÊMICA DE DESEMPENHO
INSTITUCIONAL**

**PERFORMANCE OF BRAZILIAN UNIVERSITIES:
A STUDY ON ACADEMIC MANAGEMENT OF INSTITUTIONAL
PERFORMANCE**

Projeto de Tese apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Administração.

Orientador: Professor Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha

SÃO PAULO

2018

DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS:
UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO ACADÊMICA DE DESEMPENHO
INSTITUCIONAL

Por

Giseli Alves Silvente

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA da Universidade Nove de Julho, UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – Presidente

Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues – Universidade Nove de Julho – Membro interno

Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto – Universidade Nove de Julho – Membro interno

Prof. Dr. Leonardo Vils – Universidade Nove de Julho – Membro interno

Prof. Dr. João Luiz Passador – Universidade de São Paulo – Membro externo

Prof. Dr. Ilan Avrichir – Escola Superior de Propaganda e Marketing - Membro externo

São Paulo, 25 de outubro de 2018

Dedico este trabalho às pessoas
que mais amo em minha vida:
meus pais e minha irmã.

AGRADECIMENTOS

A Deus por permitir o alcance desta conquista tão especial e valiosa para minha carreira profissional.

A minha família, pela certeza de ser amada e pelo apoio incondicional às minhas decisões.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Professor Doutor Júlio Carneiro da Cunha pelo acolhimento, pelo incentivo e por compartilhar seus conhecimentos, possibilitando a conclusão desta etapa de estudos tão importante.

Aos professores do Programa de Doutorado da UNINOVE que possibilitaram experiências enriquecedoras e fundamentais ao exercício da docência.

Aos amigos pela paciência em entender minhas ausências, sem deixar de dar apoio nos momentos em que precisei de apoio.

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, me apoiaram na conquista desta valiosa e imensurável vitória.

RESUMO

Os estudos sobre desempenho em universidades comumente se focam em modelos unidimensionais. Em sua maioria, esses modelos são direcionados a compreender as relações que levam ao desempenho e à produtividade, todavia, poucos estudos buscam entender os mecanismos internos das universidades que levam ao desempenho. Diante disso, surge a pergunta desta pesquisa: de que maneira os elementos responsáveis pelo desempenho acadêmico se integram para gerar maior desempenho acadêmico nas universidades? Para responder essa pergunta, o objetivo geral da pesquisa se constituiu em analisar como as atividades internas das universidades brasileiras geram maior desempenho acadêmico. Para se atingir essa intenção, uma pesquisa empírica qualitativa foi elaborada por meio de um estudo de caso múltiplo com quatro universidades, sendo duas públicas e duas privadas, selecionadas conforme seu IGC (Índice Geral de Cursos). As dimensões de análise de desempenho (pessoas; estratégia; processos) foram levantadas a partir de uma revisão sistemática da literatura realizada a partir de uma busca sobre desempenho em universidades. Posteriormente, foram realizadas 35 entrevistas com informantes-chave dos quatro casos estudados. Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo direcionada, a partir das dimensões identificadas, tais como suas subcategorias. Após análises, identificou-se que o desempenho de uma universidade é resultado das relações entre seis construtos (planejamento estratégico estruturado, estratégia de crescimento, qualificação e produção de docentes, processos educacionais e modelo de ensino, utilização de tecnologias e pressões institucionais), sendo os pontos-chaves o investimento em qualificação dos docentes e o modelo acadêmico tradicional e presencial. Além do esclarecimento de fatores relevantes para o desempenho de universidades no Brasil, proposições são apresentadas para ajudar a esclarecer os mecanismos institucionais que parecem estimular o desempenho dessas instituições de ensino superior. Adicionalmente, reporta-se que a contribuição do estudo poderá ser útil para o INEP e para o MEC no que se refere à reestruturação do formato da avaliação institucional em vigência, primando pela avaliação qualitativa das Instituições de Ensino Superior.

Palavras-chave: Desempenho, Universidade, Qualidade Técnica, Modelo Acadêmico.

ABSTRACT

Studies on performance in universities usually focus on one-dimensional models. Most of these models are intended to understand the relationships that lead to performance and productivity. However, few studies seek to understand the internal mechanisms of universities that lead to performance. Therefore, the research question of this study emerges: how do the elements responsible for academic performance integrate to generate better academic performance in universities? To answer this question, the general objective of this study was to focus on analyzing how the internal activities of Brazilian universities generate greater academic performance. To achieve this goal, qualitative empirical research was conducted through a multiple case study involving four universities, two of which were public and two private, selected in accordance with their General Course Index (IGC). The performance analysis dimensions (people; strategy; processes) were surveyed through a systematic literature review based on a search regarding performance in universities. Later, 35 interviews were conducted with key informants of the four universities in question. The data were analyzed using directed content analysis based on the identified dimensions and their subcategories. Following the analyses, it was found that the performance of a university is the result of the relationships between six constructs (planning, structured strategy, growth strategy, teacher training, educational processes and teaching model, use of technology and institutional pressures), with the key points being investment in teacher training and the traditional and regular academic model. In addition to clarifying relevant factors to the performance of universities in Brazil, proposals are presented to help explain the institutional mechanisms that seem to stimulate the performance of these higher education institutions. Furthermore, the contribution of the study could be useful to the National Institute of Educational Studies and Research (INEP) and the Ministry of Education and Culture (MEC) with regard to the restructuring of the current institutional evaluation format, highlighting the qualitative assessment of higher education institutions.

Keywords: Performance, University, Technical Quality, Academic Model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da Pesquisa Bibliométrica.....	43
Figura 2 - Atributos Desejáveis a um Sistema de Avaliação de Desempenho.....	66
Figura 3 - Fatores que influenciaram no Desenvolvimento da Gestão Estratégica nas IES	70
Figura 4 - Desafios impostos pelo mercado Russo	71
Figura 5 - Requisitos e fatores que originam o desenvolvimento com êxito das IES	73
Figura 6 - Categorias dos Processos	75
Figura 7 - Tipos dos Processos Organizacionais	75
Figura 8 - Objetivos e Ferramentas dos processos organizacionais	77
Figura 9 - Indicadores de Qualidade do MEC	81
Figura 10 - Casos selecionados	90
Figura 11 - Roteiro para Análise Documental.....	91
Figura 12 - Elementos-Chaves da análise de documentos	92
Figura 13 - Roteiro para entrevista semiestruturada.....	93
Figura 14 - Roteiro da Análise de Dados	98
Figura 15 - Dimensão de desempenho versus Categorias Teóricas versus Subcategorias.....	101
Figura 16 - Categorização da Gestão de Pessoas	102
Figura 17 - Categorização dos Processos Organizacionais	103
Figura 18 - Categorização da Gestão Estratégica.....	104
Figura 19 - Docentes ativos na UN_Pública 1 em 2016.....	109
Figura 20 - Qualificação dos Docentes da UN_Pública 1	109
Figura 21 - Índice de publicações da UN_Pública 1 em 2016	109
Figura 22 - Número total de Docentes com Projetos de Pesquisa na UN_Pública 1 em 2016 ...	110
Figura 23 - Trecho do Relatório de Gestão 2016 sobre Plano de Qualificação	112
Figura 24 - Número de servidores técnico-administrativos da UN_Pública 1 em 2016.....	113
Figura 25 - Qualificação dos servidores técnico-administrativos da UN_Pública 1 em 2016....	113
Figura 26 – Servidores Técnicos-Administrativos afastados em 2016 para qualificação.....	114
Figura 27 - Número de cursos de capacitação ofertados pela UN_Pública 1 em 2016.....	115
Figura 28 - População Universitária da UN_Pública 1 em 2016	117
Figura 29 - Número de discentes com bolsas na UN_Pública 1 em 2016.....	117
Figura 30 - Número de trabalhos científicos publicados por alunos da UN_Pública 1 em 2016.	118
Figura 31 – Missão e Visão da UN_Pública 1.....	120
Figura 32 - Objetivos Estratégicos da UN_Pública 1	121

Figura 33 - Efetivação da Missão da UN_Pública 1	121
Figura 34 - Cumprimento das Políticas Acadêmicas e/ou de Gestão da UN_Pública 1 em 2016	123
Figura 35 - Cumprimento das Políticas de Pessoal da UN_Pública 1 em 2016.....	124
Figura 36 - Número de cursos Stricto Sensu ofertados pela UN_Pública 1 em 2016.....	124
Figura 37 - Criação do Escritório de Projetos e Processos (EPP) na UN_Pública 1 em 2016....	126
Figura 38 - Composição do quadro de docentes da UN_Pública 2 em 2016	134
Figura 39 - Docentes afastados para qualificação em 2016	134
Figura 40 - Pontos Fracos e Fortes dos Docentes.....	135
Figura 41 - Número de Técnicos Administrativos da UN_Pública 2 em 2016.....	136
Figura 42 - Pontos Fracos e Fortes dos Técnicos Administrativos	138
Figura 43 - Bolsas Estudantis ofertadas pela UN_Pública 2 em 2016	139
Figura 44 - Pontos Fortes e Fracos dos Discentes	140
Figura 45 - Sistema de Acompanhamento de Egresso da UN_Pública 2.....	141
Figura 46 - Mobilidade Acadêmica Internacional	141
Figura 47 - Missão da UN_Pública 2	142
Figura 48 - Visão da UN_Pública 2	142
Figura 49 - Valores da UN_Pública 2	142
Figura 50 - PEP UN_Pública 2 (2015-2025).....	142
Figura 51 - Pontos fracos e fortes da gestão.....	145
Figura 52 - Pós-Graduação UN_Pública 2 em 2016	146
Figura 53 - Expansão dos Programas de Pós-Graduação da UN_Pública 2	148
Figura 54 - Perfil dos Docentes da UN_Privada 1	154
Figura 55 - Qualificação/Capacitação dos docentes na UN_Privada 1	155
Figura 56 - Capacitação Pedagógica Docente	156
Figura 57 - Plano de Carreira Docente da UN_Privada 1	156
Figura 58 - Avaliação Docente.....	157
Figura 59 - Política Salarial dos Técnicos Administrativos	158
Figura 60 - Capacitação dos Técnicos Administrativos	158
Figura 61 - Serviço de Apoio Psicopedagógico ao Aluno (SEAP).....	159
Figura 62 - Programa de Bolsas	160
Figura 63 - Financiamentos Estudantis	161
Figura 64 - Missão da UN_Privada 1	162
Figura 65 - Visão da UN_Privada 1	162
Figura 66 - Convênios técnico-científicos internacionais	163

Figura 67 - Informação do Relatório de Avaliação Institucional	166
Figura 68 - Composição do Corpo Docente	171
Figura 69 - Política de Qualificação do Corpo Docente.....	172
Figura 70 - Política de Carreira Docente	173
Figura 71 - Política de Pessoal dos Técnicos Administrativos.....	174
Figura 72 - Política de Capacitação	174
Figura 73 - Orientação Acadêmica.....	176
Figura 74 - Acompanhamento de Egressos	176
Figura 75 - Planejamento Estratégico.....	177
Figura 76 - Missão, Visão e Valores da UN_Privada 2.....	178
Figura 77 - Definição de Empregabilidade.....	179
Figura 78 - Disciplina Integrada.....	179
Figura 79 - Comunicação com os Discentes	181
Figura 80 - Perspectiva Tradicional.....	182
Figura 81 - Autoaprendizagem	182
Figura 82 - Modelo Acadêmico da UN-Privada 2.....	183
Figura 83 - Análise das subcategorias de Gestão de Pessoas	191
Figura 84 - Análise das subcategorias dos Processos Organizacionais.....	195
Figura 85 - Análise das subcategorias da Gestão Estratégica	202
Figura 86 - Síntese do Resultado da Pesquisa	204

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de Amarração.....	31
Quadro 2 - Matriz De Componente Rotacional.....	40
Quadro 3 - Teste de KMO e Bartlett	41
Quadro 4 - Identificação do Fator 1 e seus respectivos artigos	43
Quadro 5 - Resumo das análises dos artigos do Fator 1 - Eficiência das universidades	54
Quadro 6 - Áreas temáticas das pesquisas do Fator 1	55
Quadro 7 - Dimensões de Desempenho versus Variáveis de Desempenho do Fator 1	58
Quadro 8 - Definições/Conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional	62
Quadro 9 - Ações para o desenvolvimento do capital humano	68
Quadro 10 - Ferramentas de gestão estratégica	73
Quadro 11 - Classificação acadêmico-administrativa das Instituições Ensino Superior.....	79
Quadro 12 - Componentes do Sinaes	80
Quadro 13 - Número de IES por Organização Acadêmica - 2016.....	82
Quadro 14 - Número de Cursos, Matrículas, Concluintes, Vagas Oferecidas, e Ingressos em Cursos de Graduação por Organização Acadêmica, segundo a Categoria Administrativa das IES – 2016	83
Quadro 15 - Número Total de Docentes (Em Exercício e Afastados), por Organização Acadêmica e segundo a Categoria Administrativa das IES – 2016	83
Quadro 16 - Número Total de Funcionários Técnico-Administrativos (Em Exercício e Afastados), por Organização Acadêmica e segundo a Categoria Administrativa das IES - 2016	83
Quadro 17 - Características diferenciadoras da Gestão Pública em relação à privada.....	85
Quadro 18 - Distribuição das universidades por IGC faixa	88
Quadro 19 - Casos Selecionados	88
Quadro 20 - Perguntas da entrevista semiestruturada	95
Quadro 21 - Relação dos entrevistados	99
Quadro 22 - Número de Concluintes, Número de Cursos e Matrículas nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, segundo as Regiões Geográficas e as Instituições que oferecem cursos à distância – 2016	128
Quadro 23 - Resumo das Características da UN_Pública 1	130
Quadro 24 - Número de Concluintes, Número de Cursos e Matrículas nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, segundo as Regiões Geográficas e as Instituições que oferecem cursos a distância – 2016	150

Quadro 25 - Resumo das Características da UN_Pública 2	151
Quadro 26 - Número de Concluintes, Número de Cursos e Matrículas nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, segundo as Regiões Geográficas e as Instituições que oferecem cursos a distância - 2016.....	166
Quadro 27 - Resumo das Características da UN_Privada 1	168
Quadro 28 - Resumo das Características da UN_Privada 2	187
Quadro 29 - Síntese dos resultados descritivos dos casos estudados	189
Quadro 30 - Dados da Plataforma Sucupira	191
Quadro 31 - Resumo Cursos Presencial e a Distância–Sinopse da Educação Superior de 2016 do INEP	196
Quadro 32 - Resumo do Crescimento Acadêmico	200
Quadro 33 - Análise dos Artigos Referentes ao Fator 1 - Eficiência das Universidades	235
Quadro 34 - Detalhamento das variáveis do IGC.....	238
Quadro 35 - Conversão de conceitos dos cursos de Mestrado/Doutorado atribuídos pela CAPES em notas de Mestrado para fins de cálculo do IGC	238
Quadro 36 - Transformação da quantidade de matrículas de cursos de Mestrado para fins de cálculo do IGC.....	239
Quadro 37 - Transformação da quantidade de matrículas de cursos de Doutorado para fins de cálculo do IGC.....	239
Quadro 38 - Parâmetros de conversão do valor contínuo do IGC em faixa.....	240
Quadro 39 - Composição dos Indicadores RUF.....	241
Quadro 40 - Referências complementares.....	249

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Ranking Universitário Folha 2016 - UN_Pública 1	126
Tabela 2 - Ranking Universitário Folha 2016 - UN_Pública 2	147
Tabela 3 - Ranking Universitário Folha 2016 - UN_Privada 1	164
Tabela 4 - Ranking Universitário Folha 2016 - UN_Privada 2.....	180

LISTA DE ABREVIATURAS

ACG	Avaliação dos Cursos de Graduação
BASis	Banco Nacional de Avaliadores
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
DEA	Análise de envoltória de dados
ANDES	Sindicato Nacional Dos Docentes Das Instituições De Ensino Superior
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
AVALIES	Avaliação das Instituições de Ensino Superior
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Conceito do curso
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CI	Conceito Institucional
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceitos Preliminar de Curso
CONRES	Comissão Nacional para Reformulação do Ensino Superior
E-MEC	Sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior
ENADE	Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IF	Instituições Federais
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IES	Instituições de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional de Universidades Brasileiras
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPC	Projetos Pedagógicos dos Cursos
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
<i>ProUni</i>	<i>Programa Universidade para Todos</i>
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
TCU	Tribunal de Contas da União
UERJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.2 OBJETIVOS.....	24
1.2.1 Geral	24
1.2.2 Específicos.....	25
1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	25
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	29
2. REVISÃO ESTRUTURADA DA LITERATURA	33
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL	33
2.2 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	35
2.2.1 Parâmetros utilizados e resultados.....	37
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	59
3.1 ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE DESEMPENHO	59
3.1.1. Sistemas de avaliação de desempenho	63
3.2 GESTÃO DE PESSOAS	66
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	69
3.4 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	74
3.5 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: ASPECTOS TEÓRICOS E LEGAIS	78
3.6 GESTÃO PÚBLICA <i>VERSUS</i> GESTÃO PRIVADA	84
4. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	86
4.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	86
4.2 SELEÇÃO DE CASOS	87
4.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	90
4.4 ANÁLISE DE DADOS	96
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	100
5.1 CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS	100
5.2 ANÁLISE INTRACASOS DAS UNIVERSIDADES	106
5.2.1 Universidade Pública 1 (UN_Pública 1)	107
5.2.2 Universidade Pública 2 (UN_Pública 2)	131
5.2.3 Universidade Privada 1 (UN_Privada 1).....	153

5.2.4	Universidade Privada 2 (UN_Privada 2).....	169
5.3	ANÁLISE INTERCASOS.....	188
5.3.1	Resultados comparativos da dimensão Gestão de Pessoas	190
5.3.2	Resultados comparativos da dimensão de Processos Organizacionais	194
5.3.3	Resultados comparativos da dimensão Gestão Estratégia.....	200
6.	CONCLUSÕES.....	205
6.1	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS	207
6.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	207
6.3	LIMITAÇÕES	208
6.4	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	209
	REFERÊNCIAS	210
	APÊNDICE 1 - ANÁLISE DOS ARTIGOS REFERENTES AO FATOR 1 - EFICIÊNCIA DAS UNIVERSIDADES	219
	APÊNDICE 2 - ÍNDICE GERAL DE CURSOS (IGC)	236
	APÊNDICE 3 - RANKING UNIVERSITÁRIO DA FOLHA DE SÃO PAULO (RUF).....	241
	APÊNDICE 4 - REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES	242

INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira, de maneira geral, necessita de cidadãos detentores de conhecimentos que os tornem capazes de fazer frente aos desafios impostos pela realidade do mercado, originários, por exemplo, do avanço tecnológico, da rapidez da externalização dos dados, da expansão do setor de serviços, dentre outros fatores. Isso exige profissionais cada vez mais especializados e eficientes.

Nessa seara, a educação se apresenta como peça chave para que o indivíduo possa exercer seu papel de cidadão, bem como para o desenvolvimento das suas atividades profissionais e sociais (Pestana, 2001). Assim sendo, a educação é um assunto crítico para que as economias consigam caminhar rumo ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento contínuo. É ainda assunto não somente de importância ao indivíduo, mas também é considerado estratégico para o desenvolvimento de uma nação e seu crescimento econômico (Ioschpe, 2016).

Para que esses ganhos sejam impulsionados, é importante que existam iniciativas relacionadas às instituições de ensino e educação. Essas organizações têm papel estratégico no desenvolvimento do país e de seus cidadãos, portanto. Desse modo, tanto iniciativas externas às instituições de ensino e educação, especialmente, as governamentais (Passador, Passador & Carneiro-da-Cunha, 2017), quanto as iniciativas internas, relacionadas ao uso de práticas gerenciais na gestão das instituições de ensino (Bloom et al., 2015) podem ser formas de se incrementar o resultado dos alunos e, conseqüentemente, de fortalecer a competitividade do país.

Isso é verdade também para a realidade das universidades. Práticas de gestão podem gerar melhores resultados aos alunos (Barbosa, Freire & Crisóstomo, 2011), professores (McCormack, Propper & Smith, 2014) e, também, para a própria instituição de ensino (Meyer, Pascucci & Mangolin, 2012). Inclusive, modelos de avaliação de desempenho têm sido elaborados para aferir esse desempenho interno de universidades (Galvão, Corrêa & Alves, 2011; Modell, 2003).

Nesse contexto, o presente estudo se foca em estudar o desempenho de universidades no Brasil. Entender a morfologia sobre o que é realizado internamente nas universidades com a finalidade de se buscar melhores desempenhos, o que ainda é um desafio para a ciência, uma vez que as pesquisas relacionadas ao tema se focam nos resultados obtidos e não nos mecanismos internos para se atingir esses resultados.

No entanto, há desafios específicos que influenciam na forma pela qual as universidades se orientam para buscar melhores desempenhos. Existem particularidades relacionadas à natureza pública e privada das universidades que não podem ser menosprezadas. O ambiente interno, a estrutura organizacional, os objetivos estratégicos e os valores gerenciais se diferenciam significativamente entre organizações públicas e privadas (Boyne, 2002).

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras são divididas em privadas e públicas, sendo compostas por Universidades, Centros Universitários, Faculdades e Ensino Técnico (Institutos Federais e Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs). Ressalta-se que, de acordo com o Censo do INEP (2016), existem no Brasil 197 universidades, sendo que destas, 108 são públicas (54,82%) e 89 são privadas (45,18%).

Em relação às IES públicas, cita-se que são constituídas por uma série de atividades complexas que fazem face a todas as vertentes da LDB (Leis de Diretrizes e Bases da Educação): ensino, pesquisa e extensão, os quais exigem recursos para coexistir. A gestão dessas IES identifica-se pela origem orçamentária de recursos públicos e pela rigidez da estrutura administrativa e organizacional (Rosa, 2004).

Pelo fato de utilizarem recursos públicos, estão subordinadas às leis da administração pública e às normas estabelecidas pelos Tribunais de Contas. A autonomia administrativa de seus gestores é restrita às leis, dificultando as ações relacionadas à disponibilização dos recursos públicos, sendo que o governo tem realizado, com frequência, cortes orçamentários, dificultando, portanto, o desenvolvimento de suas atividades.

Isso impõe às instituições a busca por outras fontes e formas de financiamentos, para viabilizar o conjunto de suas atividades. Por essa razão, a sociedade em geral, especialmente a comunidade acadêmica, tem reivindicado maior transparência dos gastos públicos, particularmente acerca dos padrões de eficiência e eficácia, para que se possa avaliar se a gestão da IES é acertada.

Nesse sentido, pode-se afirmar que uma gestão do desempenho adequada proporciona à comunidade acadêmica algumas vantagens, tais como: 1) transparência; 2) controle operacional; 3) gestão de recursos humanos; 4) gestão financeira; e 5) atendimento ao aluno.

Em relação à transparência, evidencia-se que a tempestividade e confiabilidade das informações disponibilizadas possibilitariam o acompanhamento pela comunidade da gestão da IES como um todo, já que estariam à sua disposição dados relativos ao desempenho obtido pela instituição em certo período.

Sob a ótica do controle operacional, seria possível identificar os processos críticos que devem ser melhorados e/ou aperfeiçoados na IES, com o objetivo de direcionar todo o esforço interno para a maximização do seu resultado. Em se tratando de gestão de recursos humanos, a atenção estaria concentrada na identificação das competências essenciais, capacidades, habilidades e conhecimentos indispensáveis aos colaboradores/servidores que compõem o corpo operacional da IES.

Acerca da gestão financeira, é importante ressaltar a otimização das fontes de recursos e financiamentos, a redução e controle dos custos e as políticas de investimentos da IES. Por último, no tocante ao atendimento ao aluno, destaca-se o controle e acompanhamento de sua performance acadêmica, e também de sua satisfação com o ensino proposto, além dos aspectos relacionados à estrutura e aos serviços ofertados.

Entretanto, há tempos, são reportados problemas ligados à avaliação de desempenho em universidades públicas (Karuhanga & Werner, 2013) e, dessa forma, espera-se que as informações acerca do desempenho auxiliem as universidades públicas e as privadas a melhorar os resultados dos alunos, conter custos, identificar oportunidades de financiamento externo e aumentar a capacidade de pesquisa (Rabovsky, 2014).

As sucessivas crises que influenciam negativamente o governo criaram a vertente de que cada vez mais a Administração Pública necessita maximizar sua eficiência, reduzir os custos, drenar sua estrutura, aumentando a transparência e a agilidade em suas ações; encorajando essas universidades a se colocarem frente às instituições de mercado para que esse trabalho possa ser feito de maneira mais adequada e produtiva (Cullen et al., 2003), principalmente, diante de restrições de recursos que as forçam a serem produtivas e eficientes (Kuah & Wong, 2011).

As universidades privadas foram consideradas complementares ao ensino público na década de 1970. Entretanto, diante da pressão por um contingente maior de alunos que vislumbravam a ascensão social e de políticas educacionais expansionistas, vêm se tornando cada vez mais autônomas, menos dependentes das burocracias do Estado e mais competitivas (Sampaio, 2011).

A quantidade dessas instituições privadas é crescente nos últimos anos (Mancebo, Vale & Martins, 2015), havendo, portanto, uma quantidade maior de Instituições de Ensino Superior (IES), com maior oferta de cursos (Sobrinho, 2010), e cursos sequenciados e de menor duração, sendo que essas IES buscam grande quantidade de alunos e procuram estender o vínculo deles em educação contínua (Sampaio, 2011).

Gerou-se, dessa forma, uma acirrada concorrência por alunos entre as universidades privadas no Brasil (Queiroz et al., 2013). Nesse cenário, a competição entre elas gerou diversas estratégias competitivas sustentadas em variáveis, tais como: a reputação, arquitetura organizacional, capacidade de inovação, competências essenciais, conhecimento, infraestrutura e gestão (Sousa, Forte & Oliveira, 2012).

Assim sendo, as universidades privadas são mais orientadas à competitividade de mercado (Zebal & Goodwin, 2012), tornando-as insaciáveis para o alcance da efetividade máxima de seu desempenho. Isso é resultado da institucionalização do cenário universitário no Brasil (Calderón, 2000), que trouxe pressões de mercado, as quais parecem ter feito com que as atividades de gestão do desempenho em universidades privadas sejam eficientes.

Nesse caminho, essa orientação para o mercado das universidades privadas faz com que elas ofereçam mais aulas e menos pesquisa em comparação às universidades públicas, o que implica em escassez do conhecimento como bem público (Casani et al., 2014), que é parte da missão da universidade: oferecer conhecimento por meio não só de ensino, mas também de pesquisa e extensão.

Essas diferentes posturas das universidades públicas e privadas transformam seu papel nos termos individuais do contexto educacional. As suas demandas e exigências são diferentes e isso, provavelmente, tem efeitos significativos na forma pela qual seu desempenho é alcançado.

De fato, alguns estudos já identificaram que há diferenças nos processos de gestão (Ramachandran, Chong & Ismail, 2009), pesquisa (Kao & Pao, 2009) e no desempenho e eficiência entre universidades públicas e privadas (Bayraktar, Tatoglu & Zaim, 2013). Em se tratando das questões de infraestrutura e recursos pedagógicos, as universidades privadas levam vantagem no Brasil. No entanto, acerca dos elementos voltados à formação do professor, sua dedicação e aprendizado do aluno, as universidades públicas se destacam (Bittencourt et al., 2010).

Oficialmente, no Brasil, as IES são atualmente avaliadas pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) (Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004). O SINAES propõe uma avaliação global e integradora, utilizando diversos e diferentes instrumentos. Essa avaliação ocorre a partir de um ciclo de três anos, onde alunos, cursos e a própria instituição são avaliados de três formas: o Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE), a Avaliação das Instituições de Ensino Superior (AVALIES) e a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) (Chacon & Calderón, 2015).

Na academia, algumas iniciativas já tentaram aplicar modelos pré-elaborados, como o *Balanced Scorecard* (BSC) em centros educacionais (Wu, Lin & Chang, 2011) e universidades (Zangouinezhad & Moshabaki, 2011) para se mensurar e gerenciar o desempenho dessas IES. Entretanto, essas iniciativas não buscaram entender a integração e conexão entre perspectivas de avaliação de desempenho (Valmorbida et al., 2014) e, tampouco, em como as atividades de avaliação de desempenho são conduzidas ou quais são as ações efetivamente realizadas internamente para buscar melhores desempenhos.

Ainda que existam políticas e instrumentos para se medir o desempenho das universidades, há desafios na literatura acadêmica sobre como elaborar modelos de avaliação de desempenho de universidades (Valmorbida et al., 2014).

Nesse contexto, há diferentes orientações da gestão em universidades públicas e privadas, diante de padrões definidos de mensuração de desempenho da universidade estabelecida pelo Estado. Isso faz com que seja relevante entender os mecanismos de funcionamento individual delas na busca pelo desempenho frente aos seus desafios específicos de gestão.

Ainda que diversos estudos tenham tido a intenção de comparar a performance dessas universidades no Brasil e no exterior, ainda não se sabe como elas buscam o seu desempenho na sua rotina organizacional. Ou seja, saber que existem desempenhos diferentes, especialmente, de forma comparada, não acarreta no conhecimento sobre o porquê do resultado de uma universidade está em determinado nível, bom ou ruim.

Da mesma forma, compreender que existem esforços conduzidos em uma direção específica, não garante que haja necessariamente um reflexo na mesma proporção no desempenho. São desafios e dilemas existentes na realidade das universidades brasileiras que precisam ser compreendidos para que padrões referentes à mensuração e à comparação do desempenho possam ser mais bem determinados.

Do contrário, a discussão através de indicadores pode esconder, por trás de números, comportamentos e atividades organizacionais não capturadas por gestores, estudiosos e *policy makers*. Ou seja, as teorias que explicam antecedentes e resultantes do desempenho de universidades precisam ainda ser refinadas para que os fenômenos sejam mais bem compreendidos. Da mesma forma, os gestores de universidades podem avançar em suas técnicas de gestão a partir do momento em que entendem os elementos que, além de serem significativos para o desempenho, retratam como eles são conduzidos. Por fim, gestores públicos podem se beneficiar também, porque podem elaborar políticas de incentivos acadêmicos mais efetivas quando entenderem os processos e mecanismos internos das universidades e não ficarem apenas focados em incrementar indicadores.

Levando-se em consideração a imprescindibilidade de se equilibrar diferentes indicadores e perspectivas de desempenho para se compreender, de fato, o fenômeno do desempenho em organizações educacionais (Taylor & Baines, 2012), esta pesquisa foi delineada a partir de uma abordagem multidimensional com base em três dimensões que se inter-relacionam e se complementam, quais sejam: 1) Gestão de Pessoas; 2) Processos Organizacionais; e 3) Gestão Estratégica.

Assim, as referidas dimensões foram identificadas a partir do arcabouço teórico e de resultados das publicações acadêmicas atinentes à avaliação de desempenho de IES, levantados a partir de uma revisão estruturada de literatura.

Tal direcionamento se consolida, visto que os estudos existentes foram desenvolvidos levando-se em consideração apenas uma dimensão por vez, identificada tão somente por levantamentos quantitativos, mensurando apenas números com ausência de preocupação em explicar a essência dos resultados, como se comprova face à revisão estruturada da literatura apresentada nesta pesquisa.

Diante desses dilemas e sob a ótica estratégica em detrimento dos aspectos de política e competências educacionais, emerge a pergunta central desta pesquisa: de que maneira os elementos responsáveis pelo desempenho acadêmico se integram para gerar maior desempenho acadêmico nas universidades?

A obtenção da resposta para este questionamento ofertará à comunidade acadêmica e à sociedade em geral, conhecimento que servirá de base para estabelecer elementos-chaves do desempenho das universidades, quer sejam públicas ou privadas e, a partir desses aspectos, poderá ser feita a sua inclusão na literatura para estudos futuros.

Desse modo, entende-se que a relevância e complexidade deste assunto justificam o desenvolvimento desta pesquisa. Sendo assim, nos tópicos seguintes se encontram especificados: o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e a estrutura do trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A questão do desempenho de universidades se constituir como fonte de debates ao longo dos anos. Para esta análise, já foram utilizados diversos tipos de indicadores, tais como: os financeiros, os de eficiência, os de produtividade, dentre outros.

Nesse sentido, quando se trata de avaliar universidades, é necessário avançar os estudos, pois a grande questão é definir quais indicadores seriam mais adequados para mensurar o desempenho dessas instituições. Portanto, é importante que se considerem os recursos recebidos pela universidade, a composição do corpo docente e administrativo, seu número de alunos, sua metodologia em investir em pesquisa e extensão, dentre outras variáveis relevantes.

Segundo Klann, Cunha, Rengel e Scarpin (2012), é comum o estudo de sistemas de mensuração voltados apenas para empresas privadas, com finalidades lucrativas. Assim, entender como essas universidades, públicas e privadas, podem mensurar e evidenciar seus resultados se tornou objeto de pesquisa em diversos estudos. Uma das principais dificuldades para se estabelecer um sistema de mensuração de desempenho é que as medidas financeiras nem sempre serão as mais relevantes para medir o desempenho dessas organizações.

Outros indicadores relacionados ao alcance da missão da entidade, número de pessoas beneficiadas, qualidade do ensino, no caso das entidades de Ensino Superior, entre outros, podem ser mais importantes para medir a eficiência e a eficácia da entidade do que índices de liquidez, endividamento e retorno. Nesse sentido, diversos estudos investigam a concepção de sistemas de mensuração de desempenho que possam ser úteis para as IES.

Diante disso, o que não se pode negar é que face ao acirramento das necessidades mercadológicas aliadas a uma sociedade mais exigente, as instituições, sejam elas públicas ou privadas, têm se tornado alvo constante de cobranças acerca de bons resultados. Decorre daí a importância de se identificar os elementos responsáveis pelo desempenho alcançado pelas instituições de ensino.

Dessa forma, surge a questão de pesquisa: de que maneira os elementos responsáveis pelo desempenho acadêmico se integram para gerar maior desempenho acadêmico nas universidades?

1.2 OBJETIVOS

Para responder à questão de pesquisa, pretende-se alcançar os objetivos geral e específicos, a seguir propostos.

1.2.1 Geral

O principal objetivo do presente trabalho é analisar como os mecanismos e atividades internas de universidades brasileiras geram maior desempenho acadêmico. Para tal, pretende-se analisar as atividades realizadas por quatro universidades, sendo duas universidades públicas e duas privadas, diagnosticando e interpretando, as atividades e ações realizadas por cada uma delas.

A seleção das universidades participantes foi efetuada por dois critérios: propriedade e desempenho. A propriedade diz respeito à natureza privada ou pública da universidade; o desempenho será filtrado com base na classificação de cada universidade no Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), que é um indicador de qualidade que avalia as IES desenvolvido e divulgado pelo INEP.

O IGC serve para avaliar a qualidade dos cursos de Graduação e Pós-Graduação, sendo que para os de Graduação, o IGC é definido pela média entre as notas dos últimos Conceitos Preliminares de Curso (CPC) dos cursos avaliados, considerando o número de matrículas existentes. Já para a Pós-Graduação, contempla-se no cálculo do IGC a nota da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (expressa em notas de 1 a 7) apresentada pela CAPES (Guerra, Brito & Soares, 2017).

Seu cálculo é realizado anualmente e leva em conta os seguintes aspectos: 1) Média dos Conceitos Preliminares de Curso (CPC) do último triênio relativos aos cursos avaliados da instituição, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados; 2) Média

dos conceitos de avaliação dos programas de Pós-Graduação *stricto sensu* atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível, convertida para a escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de Pós-Graduação correspondentes; e 3) Distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, Graduação ou Pós-Graduação *stricto sensu*, excluindo-se as informações da média dos conceitos de avaliação dos programas de Pós-Graduação *stricto sensu* para as instituições que não oferecerem Pós-Graduação *stricto sensu*.

Com base no objetivo geral, foram construídos os objetivos específicos desta pesquisa, conforme exposição no tópico seguinte.

1.2.2 Específicos

- Identificar as dimensões relevantes para a avaliação do desempenho das IES;
- Definir as atividades das universidades públicas e privadas relacionadas às dimensões identificadas na revisão estruturada da literatura;
- Desenvolver análise intercasos das atividades desenvolvidas pelas universidades estudadas; e
- Determinar a integração das práticas acadêmicas que influenciam no desempenho acadêmico de uma universidade.

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A busca por cursos de nível superior no Brasil cresceu nas últimas décadas, resultando no aumento do número de IES. Esse crescimento se converge em competitividade na área educacional, levando os gestores a conviver com a busca contínua na melhoria dos serviços prestados aos acadêmicos, bem como no alcance de índices de desempenho classificados como excelentes. O resultado dessas IES passa a ser decisivo para a atratividade de alunos e professores.

Devido a essa importância, ao longo dos anos, foram criados alguns instrumentos avaliativos de IES. Dentre os quais, destacamos dois: 1) Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES que foi instituído pelo Ministério da Educação (MEC); e 2) Em

1991, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) criou o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), objetivando introduzir o pensamento consciente em direção ao alcance na excelência no processo de gerir as instituições; facilitando, assim, a disseminação de informações a respeito de ações e condutas bem-sucedidas (Gomes, Schmidt, Madruga, Schuch & Block, 2011).

Ao longo de vários anos, a comunidade brasileira acadêmica tratou a avaliação com elevada falta de credibilidade, tendo-a apenas como um método de controle. Essa insegurança se apresenta presente e preponderante frente à gestão das IES, tanto na esfera pública quanto na privada. Nesse contexto, a situação sócio-econômico-financeira em que se encontrava o Brasil favoreceu as avaliações sobre as instituições de ensino, tendo em vista o aumento da pressão da academia e da sociedade por um ensino melhor e por mais transparência no uso dos recursos públicos (Cotta, 2001).

Para Sguissardi (1995), o processo de avaliação do Ensino Superior teve sua origem nas décadas de 1950 e 1960. Naquele período, o Brasil passava por uma redefinição de sua história, pós-golpe militar, por meio de novas demandas sócio-econômico-culturais, sendo que, dentre os inúmeros anseios, evidencia-se a necessidade de expansão do acesso ao Ensino Superior, e para tanto, era fundamental que a racionalização e a eficiência das atividades fossem preponderantes. Isso porque, na verdade, ocorria a troca da falácia da democratização pelo da modernização (racionalização, otimização, excelência, eficiência etc.). Sendo que tal questão passava pela identificação dos resultados das IES por meio de sua avaliação.

Assim, essa avaliação se torna mais incisiva nas IES a partir de 1985, com o Grupo Executivo para a Reformulação do Ensino Superior (GERES) e com a Comissão Nacional pela Reformulação da Educação Superior, sendo que sua consolidação ocorreu pela implementação do Programa de Avaliação Institucional de Universidades Brasileiras (PAIUB) em 1994, que deu origem ao Exame Nacional de Cursos (ENC) em 1995, tendo sido substituído pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES).

Esse universo de IES se divide nas seguintes categorias: 1) Universidades; 2) Centros Universitários; 3) Institutos Federais; e 4) Faculdades. E, nesse cenário, esta pesquisa se reservará ao estudo de universidades, tanto públicas quanto privadas. Assim, evidenciam-se, em linhas gerais, algumas peculiaridades de ambas que são vistas como relevantes para este trabalho.

As universidades públicas são criadas e mantidas com recursos públicos, podendo ser federais, estaduais ou municipais, sendo que a maior parte do corpo docente tem dedicação exclusiva ao ensino. De acordo com o Censo da Educação Superior, publicado pelo INEP, em 2016, existiam, no Brasil, 197 universidades, sendo 108 públicas e 89 privadas. Das públicas, 63 são federais, 39 estaduais e apenas 6 são municipais.

Um dos grandes atrativos das universidades públicas é a gratuidade do ensino e sua independência acerca das injunções do mercado, o que possibilita que elas cumpram o seu papel social de produção e disseminação do conhecimento (Silva, 2001), apesar da grande maioria possuir uma estrutura organizacional complexa, podendo gerar distorções relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão dada à excessiva burocracia que circunda seus processos (Falqueto & Farias, 2013).

Falando em IES privada, tem-se o seguinte panorama:

1) Em linhas gerais, há mais instituições de Ensino Superior privadas do que públicas no Brasil. De acordo com o Censo da Educação Superior 2016, do INEP, existem no Brasil 2407 IES, sendo 296 públicas e 2411 privadas;

2) As IES privadas passaram a existir legalmente com a promulgação da Constituição de 1891, que instaurou a República, tendo com isso sido responsável pelo aumento do número vagas e matrículas no Ensino Superior;

3) O Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (Andes) apurou que o crescimento das IES públicas foi tímido frente à demanda esperada e necessária para atender o crescente público da comunidade. Contudo, pode-se citar como incentivador ao crescimento das IES privadas a mudança nos marcos legais da educação brasileira e a inserção de políticas públicas de estímulo ao setor de educação privada; e

4) Grande parte dos alunos das IES privadas é oriunda da disponibilização de crédito por meio do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies).

A partir dessa contextualização de IES públicas e privadas, apresenta-se cristalina a necessidade de se discutir a avaliação de desempenho das mesmas. De acordo com Quintella & Lima (2005), a avaliação do desempenho de uma organização não se mede apenas com base nos resultados financeiros, já que estes se mostram ineficientes para dar garantias do atingimento satisfatório das estratégias, objetivos e metas definidos. Diversas perspectivas do desempenho precisam ser consideradas, visto que os resultados das organizações educacionais não giram em

torno apenas de resultados financeiros. Há objetivos educacionais que, por muitas vezes, se sobrepõem aos objetivos financeiros.

Atrelado a isso, a área de gestão do desempenho tem como novos desafios não mais a mensuração do desempenho, mas em como administrá-lo (Lebas, 1995; Carneiro-da-Cunha, & Corrêa, 2016). Por isso, trabalhos que apenas mensuram quantitativamente o julgamento do desempenho de organizações universitárias não são suficientes para eliminar as subjetividades das atividades de avaliação de desempenho da organização (Bogt & Scapens, 2012), além de não conseguirem entender os mecanismos de funcionamento das atividades de desempenho.

Por esta razão, é preciso entender não somente os resultados de uma organização acadêmica no Brasil, mas principalmente identificar quais são os elementos que levam uma universidade a um desempenho desejado, útil e necessário ou a um resultado deficitário.

Nessa apuração, é fundamental que se considerem as diferenças entre gestão pública e a privada. A necessidade de se atingir a excelência nos resultados organizacionais tem exigido que as universidades aperfeiçoem suas atividades permanente e continuamente, solicitando, dessa forma, uma postura diferenciada de seus gestores.

Nessa perspectiva, vê-se que as universidades privadas já nascem conscientes dessa busca, já as públicas se amparavam em uma zona de conforto face à origem líquida e certa de seus recursos oriundos do Governo. Contudo, esse conceito vem a cada dia sendo lapidado em função dos desafios impostos pelo mercado, bem como das exigências da comunidade acadêmica em geral, transformando-as cada vez mais semelhantes às organizações privadas em termos de gerenciamento de resultados.

Nesse sentido, Saravia (2010) preconiza a superioridade da eficiência e eficácia da gestão privada em relação à pública, principalmente, por conta das influências políticas desta última, pois na maioria das vezes, consideram variáveis que a decisão empresarial não leva em conta. Como exemplo, está a dependência da gestão privada dos recursos do mercado e o objetivo da gestão pública que concentra seus esforços para atender o bem comum ou o interesse geral sendo, portanto, bem diferente da área privada, que destina suas atividades para a obtenção de lucros.

O que se vê, dessa forma, é uma realidade em que a gestão (o que inclui as atividades de gestão do desempenho) é importante do ponto de vista corporativo para diferenciação e competitividade das organizações educacionais no Brasil, como também sob a perspectiva regulatória.

Diante disso, há a necessidade de se identificar os elementos responsáveis pelo desempenho de uma universidade, de forma ampliada e multiperspectiva, não somente averiguando os resultados dessas organizações universitárias, mas o que está por detrás deles. Em especial, as ações e atividades voltadas à gestão do desempenho.

Assim, torna-se importante enfatizar que essa realidade ainda parece ser influenciada pela natureza e pelos objetivos da organização de educação, isto é, se a universidade é pública ou privada, passa a ser fator importante para se entender as práticas de gestão de desempenho que levam a um resultado maximizado.

Esse estudo será disciplinado por uma investigação qualitativa, visando identificar quais são os elementos direcionadores do desempenho obtido pelas universidades, baseando-se em uma perspectiva multidimensional, mensurando e interpretando as ações e práticas que originam um alto ou baixo desempenho, levando-se em consideração as peculiaridades da organização acadêmica, seja ela pública ou privada.

Por fim, pode-se afirmar que a relevância desta pesquisa encontra-se fundamentada em duas importantes questões, sendo: 1) De acordo com Gomes, Schimidt, Madruga, Jr. & Block (2011, p. 19) “as mudanças na legislação que regulamentam a educação superior têm interferido nas universidades, públicas e privadas, exigindo melhorias em sua gestão e maior eficácia em seus resultados. Um exemplo dessas mudanças é a obrigatoriedade das IES procederem a avaliações internas de sua gestão”; e 2) O ineditismo de se identificar quais são as práticas determinantes no desempenho de uma universidade, por meio de uma abordagem multidimensional, baseada em três dimensões, sendo: 1) Gestão de pessoas; 2) Processos organizacionais; e 3) Gestão estratégica. A abordagem multidimensional, bem como a seleção das dimensões foram identificadas através de uma revisão estruturada da literatura acerca de IES, desenvolvida especificamente para este estudo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após a apresentação dos itens de identificação da pesquisa, segue-se à exposição da organização estrutural do trabalho:

1. Segunda seção – Apresenta-se a revisão estruturada da literatura desenvolvida por meio de um estudo bibliométrico sobre desempenho de Instituições de Ensino Superior, objetivando identificar: 1) os autores seminais precursores nos estudos do tema aqui abordado; 2) os fatores, ou seja, demonstrar as abordagens temáticas trabalhadas acerca do tema ao longo dos anos; 3) o método de avaliação de desempenho utilizado na pesquisa; 4) as variáveis utilizadas para mensuração do desempenho e 5) o resultado alcançado nas pesquisas. Mediante o cumprimento dessas etapas, foi possível conhecer a evolução dos estudos relacionados à avaliação de desempenho de Instituições de Ensino Superior, definir as áreas mais utilizadas para aplicação das pesquisas, bem como identificar as dimensões empregadas nos estudos até a presente data. Com base nessas informações, conseguiu-se determinar as três dimensões a serem utilizadas nesta pesquisa: gestão de pessoas, processos organizacionais e gestão estratégica.

2. Terceira seção – Fundamentação teórica desenvolvida com o objetivo de apresentar o embasamento científico da pesquisa, em que foram abordados os seguintes tópicos: 1) Aspectos teóricos sobre desempenho; 2) Gestão de pessoas; 3) Gestão estratégica; 4) Processos organizacionais; 5) Instituições de Ensino Superior aspectos teóricos e legais e 6) Gestão pública *versus* gestão privada.

3. Quarta seção – Método e técnica da pesquisa: composta pela caracterização e delineamento da pesquisa, demonstrando sua natureza qualitativa subjetivista por meio de estudos de casos múltiplos. Em seguida, foi realizada a especificação do método de seleção dos casos a partir da abordagem de casos mais diferentes, tendo em vista a seleção de quatro universidades, sendo duas privadas e duas públicas de alto e baixo desempenho. No tocante à coleta de dados e instrumentos da pesquisa, demonstra-se a utilização da análise documental e entrevista semiestruturada. E, por fim, a análise de dados se constitui em quatro etapas, sendo: 1) Transcrição das entrevistas e ajustes dos documentos catalogados; 2) Análise de conteúdo utilizando-se da grade mista e da descrição de cada categoria; 3) Análise intracaso objetivando conhecer os pontos-chaves de cada universidade que impactam nesta pesquisa; e 4) Análise intercasos, em que se efetuou a comparação cruzada das quatro universidades.

4. Quinta seção – Resultados e análises, em que se desenvolveu: 1) Caracterização dos dados, em que se apresentaram as dimensões e as categorias e subcategorias; 2) A análise intracaso das universidades; 3) A análise intercasos das universidades; e 4) Resultado da pesquisa.
5. Sexta seção – Apresentaram-se as conclusões e recomendações da pesquisa.

Para mais bem elucidar a estrutura deste trabalho, apresenta-se sua matriz de amarração que foi desenvolvida a partir dos preceitos defendidos por Telles (2001) e ampliada de acordo com as necessidades da pesquisa.

Destaca-se, portanto, que na última coluna na matriz constam os *outputs* de cada fase da pesquisa. Essa coluna, em especial, foi adicionada porque os produtos e resultados de cada fase da pesquisa foram importantes para alimentar as etapas seguintes.

Por isso, optou-se por deixar explícito o resultado de cada fase da pesquisa, ampliando, assim, a compreensão da pesquisa como um todo. Diante disso, pode-se ver claramente a relação entre os objetivos da tese e os procedimentos adotados para o alcance de tais propósitos.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Procedimento	Fonte de dados	Procedimento de análise	Output
Analisar como os mecanismos e atividades internas de uma universidade e brasileira geram desempenho acadêmico	Identificar quais dimensões relevantes para a avaliação do desempenho das IES	Pesquisa bibliográfica	Artigos científicos	Categorização de resultados dos artigos levantados	Relação das dimensões relevantes (Pessoas, Estratégia e Processos)
	Definir as atividades das universidades públicas e privadas relacionadas às dimensões identificadas na revisão estruturada da literatura	Análise intracaso	Entrevista semiestruturada e documentos	Análise de conteúdo	Descrição caso a caso conforme dimensões, categorias e subcategorias
	Desenvolver análise intercasos das atividades desenvolvidas pelas universidades estudadas	Análise intercaso e levantamento de proposições	Entrevista semiestruturada e documentos	Análise de conteúdo	Semelhanças e diferenças entre as tipologias definidas
	Determinar a integração das práticas acadêmicas que influenciam no desempenho acadêmico de uma universidade	Organização das proposições	Entrevista semiestruturada e documentos	Análise de conteúdo	Relações e respectivas justificativas entre as dimensões (categorias) e / ou atributos (subcategorias)

Quadro 1 - Matriz de Amarração

Fonte: elaborado pela autora.

Após ter delineado a estrutura do trabalho, no tópico seguinte é apresentada a revisão estruturada da literatura realizada para a análise dos estudos já empreendidos sobre avaliação de desempenho em Instituições de Ensino Superior. Sendo que, por meio dessa etapa, foi possível determinar as dimensões de desempenho que foram utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa sendo: gestão de pessoas, processos organizacionais e gestão estratégica.

2. REVISÃO ESTRUTURADA DA LITERATURA

Considerando que o tema central desta pesquisa refere-se ao desempenho de universidades, neste tópico, serão abordados os aspectos teóricos sobre o assunto no tocante a: 1) Teoria Institucional; 2) Estudo bibliométrico sobre avaliação de desempenho em instituição de Ensino Superior; 3) Aspectos teóricos sobre desempenho; 4) Gestão de Pessoas; 5) Gestão estratégica; 6) Processos organizacionais; 7) Instituições de Ensino Superior, aspectos teóricos e legais; e 8) Gestão pública *versus* gestão privada.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional se constitui instrumento de interpretação dos fenômenos organizacionais, pelo entendimento de como se dá sua estruturação e suas ações em busca dos resultados planejados pela organização, bem como tendo importante papel ao enfatizar a relevância acerca da relação entre organização e o meio externo, em detrimento às questões racionais (Pereira, 2012). Nesse sentido, é possível observar a influência das normas e procedimentos institucionalizados nas estruturas e rotinas organizacionais.

A institucionalização decorre da integração de valores que impõe a adoção de políticas, programas, procedimentos administrativos e ou formas de gestão (Meyer e Rowan, 1977 apud Versiani, Rezende, & Pereira, 2016)

Meyer e Rowan (1977) admitem que a institucionalização ocorre porque redes de interação entre organizações veiculam um conjunto de valores tidos como racionais e certos para determinados agregados, pressionando-as adotar específicas políticas, programas, procedimentos administrativos e ou formas de gestão, também denominados de arranjos estruturais.

Para dar seguimento à discussão sobre essa teoria, faz-se necessário destacar o conceito de instituição, ou seja, se trata de um empreendimento social criado e executado de acordo com as expectativas sociais (Hughes, 1942 apud Peci, 2006).

A teoria institucional pode ser comentada em dois momentos, o institucionalismo histórico e o neoinstitucionalismo. O primeiro relaciona a organização como consequência de posicionamentos políticos efetivados ao longo da história (Burns & Scapens, 2000), já o segundo, o institucionalismo se apresenta com uma roupagem em que a organização é fruto do consentimento das pressões coercitiva, normativa e mimética das instituições (Dimaggio, 1988).

Sobre os aspectos coercitivos, enfatiza-se as influências da legislação vigente no Brasil bem como os ditames da comunidade acadêmica em geral, em contraponto as questões normativas tratam das influências culturais na tomada de decisão dos gestores e, por fim, as pressões miméticas trazem à tona os anseios de se igualarem a outras organizações consideradas pelo meio acadêmico (Dimaggio, 1988; Williams, Lueg, Taylor, & Cook, 2009).

Desenvolver a avaliação do desempenho a partir de coeficientes não-financeiros se constitui como árdua empreitada para os gestores (Walter, Bornia, & Kliemann, 2000), e, nesse sentido, é possível afirmar que a teoria institucional apresenta riqueza de construtos acerca das organizações, que visivelmente são influenciadas por pressões normativas, oriundas tanto do ambiente externo quanto do Estado (Zucker, 1987 apud G. C. Nascimento, Rodrigues, & Megliorini, 2010), sendo, dessa forma, um excelente recurso para entender as pressões ocorridas nas estruturas organizacionais (Tolbert e Zucker, 1998 apud G. C. Nascimento et al., 2010).

Com base nesse conceito, infere-se a existência de dois tipos de mudança organizacional, sendo um, o desenvolvimento interno da organização e o outro, as alterações dos valores e/ou estruturas da instituição, onde evidencia-se que o cidadão se constitui como peça chave para que qualquer mudança ocorra e possa desenvolver-se na organização. Nesse sentido, as instituições necessitam criar e implementar políticas, programas e procedimentos considerados adequados e os mais eficientes e eficazes; possibilitando serem classificadas como organizações de excelência (G. C. Nascimento et al., 2010).

Pode-se afirmar, também, que a perspectiva institucional permite a organização se valer de uma estrutura não ligada a um processo racional, mas delineada e envolta das influências internas e externas (Rossetto & Rossetto, 2005), pois seus processos e procedimentos refletem o relacionamento dos indivíduos com o coletivo (Boff, Beuren, & Guerreiro, 2008).

A teoria institucional evidencia a influência das questões culturais do ambiente como determinadoras do comportamento das organizações, submetendo-as a restrições e principalmente a normas. (Versiani et al., 2016)

Os discentes possuem o direito constitucional à educação e as instituições de ensino se estruturam a partir de diretrizes, normas e políticas de ensino para nesse sentido atender as expectativas de sociedade, sendo que o ambiente institucional decorre dos valores, estes por sua vez influenciam a gestão educacional no estabelecimento das práticas administrativas bem como das pedagógicas (Versiani et al., 2016).

A escola é um espaço de atendimento ao direito educacional dos alunos, uma comunidade educativa, de profissionais (Soares, 2004), que se estrutura em função das diretrizes, normas e políticas de ensino, de um lado, e pelas relações desenvolvidas de ensinoaprendizagem de outro (Casassus, 2002).

A institucionalização da gestão educacional se consolida em um padrão de gestão oriundo das pressões institucionais que determinam as regras e procedimentos a serem incorporados bem como a forma de utilização dos recursos materiais e humanos da instituição (Versiani et al., 2016).

A Teoria Institucional determina a direção que a organização deve seguir no processo de de institucionalização, direcionado as ações e como os integrantes podem participar de sua composição (Colalillo, Dias, & Walchhütter, 2015).

A abordagem institucional é indicada como linha teórica com capacidade de explicar o desenvolvimento da sociedade enquanto organização (Schlickmann, Melo, & Alperstedt, 2014) assim tem-se que a institucionalização é capaz de proporcionar o entendimento das estruturas da organização nos termos dos ambientes que se encontram inseridas, possibilitando o conhecimento dos elementos e/ou variáveis que possuem relevante influência no desempenho da organização.

Por fim, diante todo exposto pode-se afirmar que a teoria institucional pode explicar o desempenho da universidade, já que a existências de regras institucionais coercitivas leva ao fato de que a instituição que melhor se adequa as pressões obtém o desempenho mais satisfatória.

2.2 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Este trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliométrica acerca do tema “Avaliação de desempenho em Instituição de Ensino Superior” com o objetivo de identificar: 1) os autores seminais precursores nos estudos do tema aqui abordado; 2) os fatores, ou seja, demonstrar as

abordagens temáticas trabalhadas acerca do tema ao longo dos anos; 3) o método de avaliação de desempenho utilizado na pesquisa; 4) as variáveis utilizadas para mensuração do desempenho; e 5) o resultado alcançado nas pesquisas.

A partir das análises foram identificados oito fatores, sendo que esta pesquisa se concentrou no primeiro deles, denominado como fator 1, em que os artigos agrupados estavam relacionados à eficiência e desempenho das universidades. Esse foi composto por 28 artigos, e foram reagrupados em quatro áreas temáticas, o que tornou possível, dessa forma, demonstrar a linha para a qual essas pesquisas foram direcionadas. As quatro áreas temáticas identificadas foram: 1) Desempenho acadêmico; 2) Desempenho financeiro; 3) Desempenho global; e 4) Desempenho diverso.

Nessa perspectiva, este estudo bibliométrico permitiu conhecer a evolução dos estudos acerca da performance de entidades prestadores de serviços de Ensino Superior, mas, principalmente, foi possível observar que as pesquisas realizadas até então foram direcionadas tendo como base apenas uma dimensão de desempenho, ou seja, foram desenvolvidas por meio de um raciocínio unidimensional e a pesquisa aqui apresentada teve como norte uma abordagem multidimensional, utilizando-se como dimensões de desempenho: 1) Gestão de pessoas; 2) Gestão estratégica; e 3) Processos organizacionais.

A partir dessa ótica e considerando as variáveis utilizadas para medir o desempenho que foi identificado nos 28 artigos que compõem o fator 1, foi desenvolvida a correlação entre as dimensões de desempenho utilizadas nesta pesquisa e as variáveis identificadas nos artigos do fator 1. Essa correlação demonstrou, de maneira clara e precisa, que os autores seminais trabalharam de forma unidimensional, já que não houve nenhum dos 28 artigos que possuíam variáveis que se enquadravam em mais de uma dimensão.

Diante dessa contextualização, apresenta-se no tópico seguinte o detalhamento de todas essas informações, que são decorrentes do estudo bibliométrico realizado acerca da tendência do conhecimento científico desenvolvido ao longo dos últimos dez anos (2006 a 2016).

2.2.1 Parâmetros utilizados e resultados

Esta pesquisa iniciou-se com a realização de um estudo bibliométrico, objetivando identificar os autores mais citados, bem como as correntes teóricas trabalhadas por cada um deles. Segundo Guerrazzi et al (2015), uma pesquisa bibliométrica ajuda a organizar o conhecimento acumulado de determinado tópico de estudo.

Em relação à presente pesquisa, de acordo com Broadus (1987), Pilkington e Meredith (2009) e Pinto, Serra, Magalhães e Costa (2014), o método bibliométrico é adequado, pois permite identificar as principais publicações em um determinado campo ao longo dos anos, ilustrando, assim, os principais grupos de conhecimentos e as relações gerais entre eles.

Para tanto, foi utilizado o *software Bibexcel* com o objetivo de identificar informações quantitativas sobre os artigos encontrados acerca dos temas pesquisados. E, na sequência, utilizou-se o software SPSS, versão 22, para efetuar a depuração dos dados.

De acordo com Urbizagastegui (2008), para uma pesquisa científica ter validade, deve estar embasada em documentos prévia e conceitualmente chancelados pela sociedade acadêmica e que servem de instrumentos de medição do desenvolvimento do conhecimento.

Para identificar os autores que mais contribuíram com estudos nas áreas de desempenho e Educação Superior, foi realizada uma busca na base de dados internacional *Web of Science* com coleta realizada em abril de 2017. Para tanto, foram seguidos os seguintes passos: 1) selecionaram-se como palavras-chave “Performance” e “Hight Education” no “tópico”; 2) o período selecionado compreendeu os anos de 1945 a 2016 (inclusive); e (3) para a análise evolutiva do tema, utilizou-se o período compreendido entre os anos de 2006 a 2016, por entender que os últimos dez anos refletem a tendência mais atual do tema.

A busca inicial resultou em 5414 registros. Na sequência, efetuaram-se os seguintes refinamentos: 1) selecionaram-se apenas artigos e *review*, restando 3740 artigos; 2) foram marcados apenas documentos nos idiomas inglês e português e apareceram 3507 artigos; e 3) por fim, foram marcadas nove categorias da *Web of Science*, sendo: Education Educational Research, Management, Education Scientific Disciplines, Economics, Business, Social Sciences Interdisciplinary, Public Administration, Ethics e Urban Studies, em que foram selecionados 2268 artigos.

Na sequência foi efetuada uma análise fatorial exploratória, através do *Software SPSS*, identificando, primeiramente, 13 fatores com variância total explicada e com coeficiente maior que 0,4, destes optou-se por levar para fins de análise apenas aqueles fatores que tiveram até 08 obras agrupadas no mesmo fator; o que gerou, então, 08 fatores. Por meio da correlação entre as co-citações, os autores se agruparam, onde se apresentam compostos por 110 autores/documentos mais citados, distribuídos respectivamente por cada fator da seguinte forma: Fator 1: 28, Fator 2: 18, Fator 3: 13, Fator 4: 13, Fator 5: 10, Fator 6: 12, Fator 7: 8 e Fator 8: 8, conforme Matriz De Componente Rotacional apresentada no Quadro a seguir.

Farrell M1957	,898	BiggsJ 2007	,631													
Abbott M2003	,896	Boekaerts M1997	,614													
Aigner D1977	,892	Entwistle N2004	,590													
Johnes G1993	,888															
Charnes A1978	,876															
Johnes G2009	,869															
Beasley J1990	,818															
Cave M1991	,778															
Cohn E1989	,729															
Johnes G1997	,716															
Degroot H1991	,669															
BonaccorsiA 2007	,650															
DesjardinsS 2002	,587															
Método de Extração: Análise de Componente Principal Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser a. Rotação Convergiada em 8 Iterações																

Quadro 2 - Matriz De Componente Rotacional

Fonte: Elaborada pela autora

Para a realização da Análise Fatorial Exploratória, foi seguida a ordem recomendada na literatura (Quevedo-Silva, Santos, Brandão, & Vils, 2016), sendo: análise de KMO com indicador acima de 0,5; KMO por item na matriz de anti-imagem maior que 0,5; exclusão de itens com comunalidade inferior a 0,5; exclusão de itens com cargas em apenas um fator abaixo de 0,5; exclusão de itens com carga maior em um fator diferente do original e exclusão dos itens remanescentes de um fator com confiabilidade (*Alpha de Cronbach*) abaixo de 0,6. A amostra é considerada adequada, conforme demonstrado no Quadro 3, em que o KMO= 0,924 e Bartlett $p < 0,001$ e a variância total explicada é de aproximadamente 72,00%.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,924
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	55981,155
	df	5995
	Sig.	,000

Quadro 3 - Teste de KMO e Bartlett

Fonte: Elaborada pela autora

Em seguida, os oito fatores foram identificados e nominados, conforme segue:

- ✓ **Fator 1 = Eficiência e desempenho das universidades;**
- ✓ Fator 2 = Ensino e aprendizagem;
- ✓ Fator 3 = Instituição de Ensino superior e sua relação com o aluno;
- ✓ Fator 4 = Qualidade dos serviços;
- ✓ Fator 5 = Práticas pedagógicas;
- ✓ Fator 6 = Variáveis de medição;
- ✓ Fator 7 = Responsabilidades no Ensino Superior;
- ✓ Fator 8 = Variáveis comportamentais.

No Quadro a seguir, foi identificado e nominado o Fator 1, com os respectivos autores citados, com o ano de publicação e com o elenco das obras analisadas e que deram origem à denominação do fator. Ressalta-se que os demais fatores não foram evidenciados, tendo em vista que apenas o primeiro representa o foco desta pesquisa.

N.	Fator 1 - Eficiência e Desempenho das universidades		
	Ano	Autor(s)	Dados do Artigo
1	2001	Avkiran, N. K.	Investigating technical and scale efficiencies of Australian Universities through data envelopment analysis, 35, 57-80
2	1994	BREU, T. M., & RAAB, R. L.	Efficiency and Perceived Quality of the Nation's " Top 25 " National Universities and National Liberal Arts Colleges: An Application of Data Envelopment Analysis to Higher Education, 00384121(93).
3	Coelli, T. (1998) – Documento não localizado		
4	1997	Athanassopoulos, A. D., & Shale, E.	Assessing the Comparative Efficiency of Higher Education Institutions in the UK by the Means of Data Envelopment Analysis Assessing the Comparative Efficiency of Higher Education Institutions in the UK by Means of Data Envelopment Analysis,

			(April 2013), 37–41.
5	1984	Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W.	Some Models For Estimating Technical And Scale Inefficiencies In Data Envelopment Analysis. <i>Management Science</i> , 30(9).
6	2008	Kao, C., & Hung, H.	Efficiency analysis of university departments: An empirical study, 36, 653–664. http://doi.org/10.1016/j.omega.2006.02.003
7	1995	Johnes, J., & Johnes, G.	Research Funding and Performance in U. K. University Departments of Economics: A Frontier Analysis. <i>Economics of Education Review</i> , 14(3), 301–314.
8	2006a	Johnes, J.	Data envelopment analysis and its application to the measurement of efficiency in higher education. <i>Economics of Education Review</i> , 25, 273–288. http://doi.org/10.1016/j.econedurev.2005.02.005
9	2006	Glass, J. C., McCallion, G., Mckillop, D. G., Rasaratnam, S., & Stringer, K. S.	Implications of variant efficiency measures for policy evaluations in UK higher education. <i>Socio-Economic Planning Sciences</i> , 40, 119–142. http://doi.org/10.1016/j.seps.2004.10.004
10	2006b	Johnes, J.	Measuring teaching efficiency in higher education: An application of data envelopment analysis to economics graduates from UK Universities 1993 q. <i>European Journal of Operational Research</i> , 174, 443–456. http://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.02.044
11	1995	Beasley, J. E.	Determining Teaching and Research Efficiencies. <i>Journal of the Operational Research Society</i> , 46, 441–452
12	2009	Agasisti, T., & Bianco, A. D.	Reforming the university sector: effects on teaching efficiency — evidence from Italy. <i>High Educ</i> , 57, 477–498. http://doi.org/10.1007/s10734-008-9157-x
13	2008	Johnes, J., & Yu, L.	China Economic Review Measuring the research performance of Chinese higher education institutions using data envelopment analysis. <i>China Economic Review</i> , 19(4), 679–696. http://doi.org/10.1016/j.chieco.2008.08.004
14	2004	Flegg, A. T., Allen, D. O., Field, K., & Thurlow, T. W.	Measuring the efficiency of British universities: a multi - period data envelopment analysis. <i>Education Economics</i> , 12, 37–41. http://doi.org/10.1080/0904529042000258590
15	2002	Izadi, H., Johnes, G., Oskrochi, R., & Crouchley, R.	Stochastic frontier estimation of a CES cost function: the case of higher education in Britain. <i>Economics of Education Review</i> , 21, 63–71.
16	1957	Farrell, M. J.	The Measurement of Productive Efficiency. <i>Journal of the Royal Statistical Society</i> , 120(3), 253–290.
17	2003	Abbott, M., & Doucouliagos, C.	The efficiency of Australian universities: a data envelopment analysis. <i>Economics of Education Review</i> , 22, 89–97. http://doi.org/10.1016/S0272-7757(01)00068-1
18	1977	Aigner, D., Lovell, C. A. K., & Schmidt, P.	Formulation And Estimation Of Stochastic Frontier Production Function Models. <i>Journal Of Econometrics</i> , 6, 21–37
19	1993	Geraint Johnes And Jill Johnes	Measuring the research performance of uk economics departments: an application of data envelopment analysis, 45, 332-347
20	1978	Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E.	Measuring The Efficiency Of Decision Making Units. <i>European Journal Of Operational Research</i> , 2, 429–444
21	2009	Johnes, G., & Johnes, J.	Higher education institutions' costs and efficiency: Taking the decomposition a further st'ep. <i>Economics of Education Review</i> , 28, 107–113. http://doi.org/10.1016/j.econedurev.2008.02.001
22	1990	Beasley, J. E.	Comparing University Departments. <i>OMEGA Int. J. of Mgmt Sci</i> , 18(2), 171–183
23		Cave, M. (1991) – Documento não localizado	
24	1989	Cohn, E., Rhine, S. L. W., Santos,	Institutions Of Higher Education As Multi-Product Firms: Economies Of Scale And Scope. <i>Institutions Of Higher Education</i>

		M. C., Santos, C., & Rhine, L. W.	<i>As Multi-Product Firms: Economies Of Scale And Scope</i> , 71(2), 284–290
25	1997	Geraint Johnes	Costs and industrial structure in contemporary british higher education, 107, 727–737
26	1991	Groot, H. De, McMahon, W. W., & Volkwein, J. F.	The Cost Structure Of American Research Universities. <i>The MIT Press Stable</i> , 73(3), 424–431
27	Bonaccorsi, A. (2007) – Documento não localizado		
28	2002	Desjardins, S. L., Ahlburg, D. A., & McCall, B. P.	A Temporal Investigation of Factors Related to Timely Degree Completion. <i>The Ohio State University Press</i> , 73(5), 555–581. http://doi.org/10.1353/jhe.2002.0042

Quadro 4 - Identificação do Fator 1 e seus respectivos artigos

Fonte: elaborada pela autora

Diante de todo o exposto acerca da pesquisa bibliométrica realizada, apresenta-se, na Figura 1, o esquema geral para mais bem evidenciar todos os passos seguidos no desenvolvimento da pesquisa.

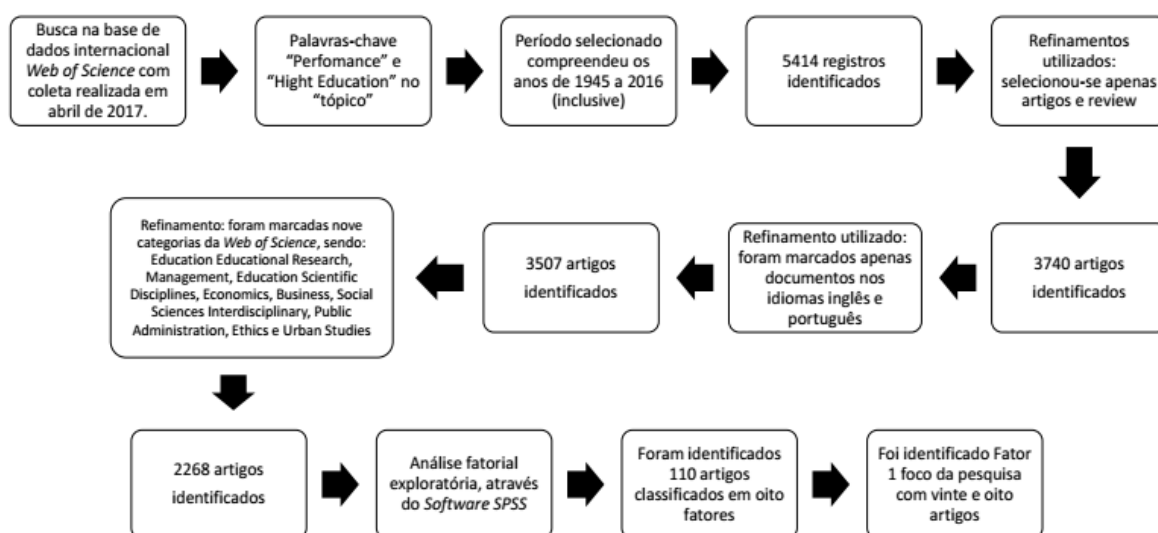


Figura 1 - Desenho da Pesquisa Bibliométrica

Fonte: elaborada pela autora

A partir do objetivo geral deste estudo, ou seja, analisar como os mecanismos e atividades internas de universidades brasileiras geram maior desempenho acadêmico, no Apêndice 2, foi identificado e nominado o fator 1, com os respectivos autores, ano de publicação e o elenco das obras analisadas e que deram origem à denominação do fator. Ressalta-se que os demais fatores não foram evidenciados, porque apenas o primeiro representa o foco desta pesquisa.

Para ampliar a compreensão dos trabalhos avaliados relativos ao fator 1, as leituras dos referidos artigos possibilitaram a análise das pesquisas e desenvolvimento do Anexo 3, no qual apresenta-se um quadro explicativo e detalhado do teor dos artigos.

Foi possível, também, a construção do Quadro a seguir, em que se apresenta o resumo das análises dos artigos referentes ao fator 1 – Eficiência e desempenho das universidades, sendo composto pelo método de avaliação do desempenho, pelas variáveis utilizadas para medir o desempenho e pelos resultados alcançados na pesquisa. Contudo, ressalta-se que dos 28 documentos que compõem o fator 1, três (itens 3, 23 e 27 do Quadro 4) não foram localizados, e, dessa forma, não se apresentam detalhados.

Item	Título	Método de Avaliação do Desempenho	Variáveis utilizadas para medir o desempenho	Resultados Alcançados
1	Investigar as eficiências técnicas e de escala das universidades australianas, através da análise de envoltória de dados	Análise de envoltória de dados (DEA)	São desenvolvidos três modelos de desempenho, sendo: 1) Desempenho global, 2) Desempenho na prestação de serviços educativos e 3) Desempenho Inscrições pagas.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo 1 o desempenho foi identificado pela comparação entre Pessoal Acadêmico (<i>Inputs</i>) versus Matrículas de Graduação (<i>Outputs</i>) e Pessoal Não Acadêmico (<i>Inputs</i>) versus Matrículas de Pós-Graduação (<i>Outputs</i>) e Pesquisa Quântica (<i>outputs</i>); • Modelo 2 o desempenho foi identificado pela comparação entre Pessoal Acadêmico (<i>Inputs</i>) versus Taxa de retenção de estudantes (%) (<i>Outputs</i>) e Pessoal Não Acadêmico (<i>Inputs</i>) versus Taxa de progresso do aluno (%) (<i>Outputs</i>) e Pós-Graduação em emprego a tempo inteiro (<i>Outputs</i>); e • No entanto, a menor média e maior desvio padrão das pontuações no modelo 3 confirmam o fraco desempenho do setor na atração de estudantes remunerados.
2	Eficiência e Qualidade Percebida da Nação "25 melhores universidades nacionais e colégios nacionais de artes liberais: uma aplicação de análise de envoltória de dados para Ensino Superior	Análise de envoltória de dados (DEA)	Avaliação do desempenho baseada em cinco categorias: 1) Recursos financeiros; 2) Satisfação dos alunos; 3) Reputação acadêmica; 4) Seletividade estudantil e 5) Recursos da faculdade.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rankings</i> de eficiência da "satisfação dos estudantes" e os <i>rankings</i> de qualidade das melhores universidades dos EUA; • Gastos maiores para aumentar a reputação e o prestígio sem ligação direta com aumento da satisfação dos alunos; e • Estudante e a mensalidade são medidas como mais eficientes.
3	Coelli, T. (1998)	Documento não localizado		
4	Avaliando a Eficiência Comparativa das Instituições de Ensino Superior no Reino Unido pela Análise de	Análise de envolvimento de dados (DEA)	Avaliação concentra-se na consideração do custo e resultado como duas dimensões complementares no funcionamento das instituições de Ensino Superior.	Comparação entre a despesa por aluno do ETC e o <i>benchmarking</i> . Foi identificado que a alta eficiência de custo de produção não é, em geral, igual a custos unitários baixos.

	Meios de Envoltória de Dados			
5	Alguns Modelos para Estimativa de Ineficiências Técnicas e de Escala na Análise de Envoltória de dados	Análise de envolvimento dados (DEA)	Avalia-se a eficiência utilizando os retornos de escala (crescente, decrescente ou constante).	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuração do desempenho das Unidades Tomadoras de Decisão mais eficientes com tamanhos de escala eficientes (para diversos tipos de entrada e saída); • Identificou ineficiências de escala que possam ser refletidas no nível de operações de outras Unidades Tomadoras de Decisão; • Avaliação das ineficiências de produção ao nível de operações dado para cada Unidade Tomadora de Decisão; e • Criação de modelos para estimar eficiências técnicas e de escala de unidades de tomada de decisão com referência à fronteira de produção eficiente.
6	Análise de eficiência de departamentos universitários: estudo empírico	Análise de envolvimento dados (DEA)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da eficiência da utilização dos recursos; • Identificação, também, da carga de trabalho e os esforços dedicados ao ensino e à pesquisa em cada departamento; 	Em suma, este artigo usa horários de crédito totais, número de publicações e financiamentos externos para medir o desempenho de um departamento de ensino e pesquisa.
7	Financiamento e desempenho da pesquisa em U. K. Departamento de Economia da Universidade: uma análise de fronteira	Análise de envolvimento dados (DEA)	<p>Para avaliação do desempenho utilizou-se como insumo as publicações realizadas pelos departamentos e que foram classificadas de acordo com uma tipologia. Foram definidas oito categorias sendo:</p> <p>(I) artigos em revistas acadêmicas;(II) cartas em revistas acadêmicas;(III) artigos em revistas profissionais;(IV) artigos em revistas populares; (V) livros escritos;(VI) livros editados;(VII) relatórios oficiais publicados e (VIII) contribuições para trabalhos editados.</p>	O desempenho de um departamento, visto pelos pares, é determinado em grande parte pelas taxas de publicação per capita nas revistas acadêmicas, especialmente as revistas básicas.
8	Análise de envoltória de dados e sua aplicação à medida de eficiência no Ensino Superior.	Análise de Envolvimento Dados (DEA)	<p>Variáveis utilizadas para mensurar o desempenho por meio dos modelos de eficiência técnica e eficiência de escala:</p> <p><i>Inputs:</i></p> <p>1) Número total de primeiros graus atribuídos ponderados por classificação de grau;2) Número total de graus superiores concedidos (inclui tanto o Doutorado quanto outros graus superiores);3) Valor da concessão recorrente para pesquisas outorgadas pelo Conselho de Financiamento do Ensino Superior para a Inglaterra em £.</p>	A DEA tem a vantagem sobre os métodos alternativos (paramétricos) que podem ser aplicados em um contexto de produção de múltiplos resultados de entrada múltipla. A desvantagem, no entanto, é que, na sua forma básica, não há testes de significância para comparar modelos, ou para comparar os escores de eficiência de indivíduos ou grupos de DMUs. As extensões específicas que foram consideradas incluem o Pastor et al. (2002) para avaliar a relevância da entrada (s) e / ou saída (s) incluída (s) em uma DEA e o Charnes et al. (1981) método para testar diferenças

			<p><i>Outputs:</i></p> <p>1) Número total de estudantes de Graduação que estudam para um primeiro grau multiplicados pelos pontos de nível e a média para os estudantes de Graduação em tempo integral de primeiro ano; 2) Número total de estudantes de Pós-Graduação ; 3) Número total de pessoal acadêmico a tempo inteiro para ensinar ou ensinar e pesquisar ou pesquisar apenas fins; 4) Desvalorização total e juros a pagar em £; 5) Despesas totais nas bibliotecas centrais e serviços de informação, e nas redes centrais de computadores e computadores, excluindo custos de pessoal acadêmico e depreciação em £; e 6) Despesas de administração central e serviços centrais, excluindo custos de pessoal acadêmico e depreciação em £.</p>	<p>significativas nas distribuições de eficiência de diferentes subgrupos;</p>
9	<p>Implicações de medidas de eficiência variável para avaliações de políticas no Ensino Superior do Reino Unido</p>	<p>Análise de Envoltória de dados (DEA)</p>	<p>Foram utilizadas (nove) indicadores de eficiência de variante comumente usadas, geralmente, apoiam os objetivos políticos atuais, sendo: 1) modelos de não paramétricos, 2) retornos de escala não crescentes, 3) retornos de escala não decrescentes, 4) retornos de escala constantes, 5) indicadores de eficiência técnica orientadas para os insumos: A medida radial Debreu-Farrell, 6) indicador de eficiência não-radial orientada para os insumos de Fare-Lovell (ou Russell), 7) indicadores de eficiência técnica orientadas para o produto, 8) indicadores de eficiência técnica orientadas por gráficos, 9) indicadores de eficiência de escala.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apurou-se que as diferentes avaliações de eficiência, resultantes da utilização de diferentes medidas e orientações de eficiência técnica, podem ser ligadas ao comportamento estratégico diferenciado dos formuladores de políticas universitárias, por um lado, e dos produtores universitários, por outro; • Para os nove indicadores de eficiência técnica em discussão, as conclusões do estudo sugeriram que, dada a sua perspectiva de política, os decisores políticos teriam boas razões para preferir a medida Fare-Lovell (ou Russell) orientada para a produção como um possível guia para o financiamento baseado no desempenho de universidades do Reino Unido; • Os resultados também indicaram que o grupo de elite de pesquisa das universidades tem um incentivo para pressionar os gestores políticos para tentar garantir que esta medida orientada para os resultados seja utilizada como um guia de financiamento na prática; • Em contraste, os resultados indicaram que as universidades de pesquisa mais fracas prefeririam que os gestores políticos usassem a medida Debreu-Farrell não orientada, pois isso lhes proporcionaria pontuações de eficiência relativa mais alta e resultaria em um financiamento público menos discriminatório entre as universidades.

10	Medindo a eficiência do ensino no Ensino Superior: uma aplicação da análise de envoltória de dados aos graduados em economia das universidades do Reino Unido	Análise de Envoltória de dados (DEA)	O objetivo da pesquisa foi avaliar a eficiência do ensino. E para tanto foram utilizadas medidas comuns de produção de ensino no Ensino Superior baseadas em taxas de Graduação e conclusão.	<ul style="list-style-type: none"> • Os homens atingem resultados de pior performance do que as mulheres; • Variáveis adicionais que demonstraram afetar os resultados do grau são o tipo de escola atendida, o estado civil e a nacionalidade; • Estudantes casados, estudantes que não são do exterior e estudantes que não frequentavam uma escola independente apresentavam melhores resultados em seus graus do que, respectivamente, estudantes não casados, estrangeiros e aqueles que frequentavam uma escola independente.
11	Determinando Eficiências de Ensino e Pesquisa	Análise de Envoltória de dados (DEA)	<p>Os dados utilizados referem-se a oito medidas de saída e três entradas. Medidas de entrada / saída (e dados) utilizadas nesse trabalho. As oito medidas de saída usadas no foram: (1) número de estudantes de Graduação; (2) número de pós-graduados ensinados; (3) número de pós-graduados em pesquisa; (4) renda de pesquisa - produção de pesquisa em termos de quantidade (publicações e / ou citações); (5) se um departamento é classificado pendente na pesquisa; (6) se um departamento é classificado como A + (acima da média) na pesquisa; (7) se um departamento é classificado como A (média) na pesquisa; e (8) se um departamento é classificado como A- (abaixo da média) na pesquisa.</p> <p>As três medidas de entrada utilizadas no foram: (1) despesas gerais (a maior parte desta despesa é sobre os salários do pessoal); (2) despesas de equipamento; e (3) renda de pesquisa.</p>	Foi apresentado um modelo, baseado na Análise de Envoltória de dados, para a determinação conjunta das eficiências de ensino e pesquisa para departamentos universitários. Desta forma o modelo foi aplicado nos departamentos de química e física de 52 universidades e foi possível identificar o nível de eficiência de cada departamento.
12	Reformando o setor universitário: efeitos sobre a eficiência do ensino - evidências da Itália	Análise de Envoltória de dados (DEA)	<ul style="list-style-type: none"> • Foi definido que o processo de produção do Ensino Superior (HE) consiste em várias entradas (professores, instalações e estudantes) que se combinam para produzir resultados (graduados). • Foram utilizados dois indicadores de desempenho, gerando as classificações separadas para universidades públicas e privadas: 1) A proporção de estudantes "regulares" e 2) • A proporção de graduados "regulares". • O desempenho das universidades italianas foi analisado a partir de três pontos Vista: (1) uma visão geral 	Foi demonstrado que a eficiência (em termos de regularidade no tempo de estudo e na Graduação) melhorou nos últimos anos, após as reformas pedagógicas. Esse efeito foi medido por meio dos índices DEA e Malmquist, sugerindo que tanto a eficiência técnica como a tecnologia de produção se beneficiaram das reformas.

			das principais alterações de desempenho no período considerado, (2) uma análise gráfica dessas mudanças, e (3) um <i>ranking</i> de universidades.	
13	Medindo o desempenho da pesquisa das instituições chinesas de Ensino Superior utilizando Análise de Envoltória de dados	Análise de Envoltória de dados (DEA)	Este estudo concentrou-se na eficiência das universidades apenas na produção de pesquisa e para tanto foram aplicados quatro modelos DEA. As universidades de amostra são divididas em grupos com base em três critérios distintos: 1) a região da sua localização, isto é, no litoral, Região centro-oeste da China; 2) se eles são financiados de forma centralizada ou se os fundos vêm do nível regional; e 3) Se a uma universidade é abrangente ou especializada.	Após aplicações dos modelos foram identificadas: 1) A localização geográfica está significativamente relacionada à eficiência, independentemente do modelo especificado para gerar os escores de eficiência; 2) O método de administração de uma IES (ou seja, central ou local) não tem efeito sobre as eficiências além das diferenças nas entradas; 3) As universidades abrangentes têm consistentemente maior eficiência média do que as instituições especializadas: quando todos os insumos estão incluídos, as IES especializadas têm, em média, uma eficiência significativamente menor do que as IES abrangentes (90% em comparação com 94%) e 4) O resultado que a eficiência na produção de pesquisas é variável de acordo com a região é, portanto, de grande preocupação.
14	Medindo a eficiência das universidades britânicas: uma Análise de Envoltória de dados de vários períodos.	Análise de envoltória de dados (DEA) e análise de Malmquist	A eficiência técnica é decomposta em eficiência técnica pura, eficiência de congestionamento e eficiência de escala. Para análise foram utilizadas as seguintes variáveis: <i>Inputs</i> : 1) o número de funcionários; 2) o número de alunos de Graduação; 3) o número de alunos de Pós-Graduação; e 4) despesas departamentais agregadas. <i>Outputs</i> : 1) receitas de pesquisa e consultoria; 2) o número de graus de Graduação concedidos, ajustados pela qualidade; e 3) o número de diplomas de Pós-Graduação.	O aumento das pontuações de eficiência técnica é atribuído em grande parte aos ganhos em pura eficiência técnica e eficiência de congestionamento, com eficiência de escala desempenhando um papel menor.
15	Estimativa da fronteira da estocástica de uma função de custo do CES: o caso do Ensino Superior na Grã-Bretanha.	Análise de Envoltória de dados (DEA)	Variáveis utilizadas: 1) despesa total; 2) carga de estudante de Graduação em assuntos (amplamente definidos) de artes; 3) carga de estudante de Graduação em assuntos de ciência (amplamente definidos); 4) Pós-Graduação; e 5) valor dos subsídios de investigação e contratos recebidos.	Os custos no Ensino Superior estão intimamente relacionados com as receitas, na medida em que as instituições buscam aumentar suas receitas, aumentando a produção, especialmente dos estudantes de Graduação.
16	A Medição da Eficiência Produtiva	Argumentos teóricos sobre a eficiência relativa de diferentes	O objetivo deste trabalho é fornecer uma medida satisfatória da eficiência produtiva - uma que leve em conta todos os insumos e ainda evite problemas de número de índice.	<ul style="list-style-type: none"> Foi definida a distinção entre preço e eficiência técnica; A eficiência técnica de uma empresa deve sempre refletir a qualidade de seus insumos, sendo, então, definida em relação a um determinado conjunto de empresas, em relação a um

		sistemas econômicos forem submetidos a testes empíricos.		<p>dado conjunto de fatores medidos de forma específica;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A eficiência de preço mede a extensão da adaptação de uma empresa para um determinado conjunto de preços e, portanto, proporcionará uma boa medida da sua eficiência na adaptação aos preços dos fatores apenas numa situação completamente estática; • Para as comparações internacionais sugere-se a comparação entre o desempenho de uma indústria com a função de produção eficiente derivada de suas próprias empresas constituintes.
17	A eficiência das universidades australianas: uma Análise de Envoltória de dados.	Análise de Envoltória de dados (DEA)	Foram utilizadas quatro <i>Inputs</i> : 1) Total Número de pessoal acadêmico (equivalente a tempo inteiro); 2) Número de funcionários não acadêmicos (em tempo integral equivalente); 3) Despesa em Outros insumos além dos insumos de trabalho; e 4) O valor dos ativos não circulantes. Em relação às <i>Outputs</i> foram utilizadas: 1) As medidas de produção de ensino incluem o número de estudantes equivalentes a tempo inteiro; 2) O número de Pós-Graduação e Pós-Graduação matriculados; 3) O número de diplomas de Pós-Graduação conferidos e o número de Pós-Graduação conferido.	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados mostram que, independentemente do mix de <i>output-input</i>, as universidades australianas, como um todo, registraram altos níveis de eficiência em relação um ao outro; • Todos os resultados referem-se à DEA com orientação de entrada, permitindo retornos variáveis à escala por meio das combinações: 1) Combinar todas as universidades do governo e conduzir DEA em todo o conjunto de universidades australianas; 2) Relação das universidades foram separadas em categorias distintas; 3) Separação das universidades em universidades regionais e urbanas; • Em todas as análises, os escores de eficiência de escala são apresentados juntamente com os escores de eficiência técnica. A eficiência da escala é calculada comparando os retornos variáveis à eficiência técnica da escala e os retornos constantes aos escores de eficiência técnica da escala.
18	Formulação e Estimação de Modelos de Função de Produção de Fronteira Estocástica.	Técnicas de máxima verossimilhança sob pressupostos apropriados a programação linear e quadrática.	Modelo linear com uma especificação de erro que é considerada apropriada para a estimativa de uma função de produção da indústria usando dados de corte transversal.	Testes do modelo em dois conjuntos de dados do mundo real indicaram componentes unilaterais relativamente pequenas da perturbação. Isso, por sua vez, sugere altos níveis de eficiência em relação a uma fronteira estocástica. Se essa constatação, baseada em agregados estatísticos por estabelecimento, continuaria a ser válida para os próprios estabelecimentos, é outra questão interessante a ser respondida.
19	Medindo o desempenho de investigação dos	Análise de Envoltória de dados (DEA)	O objetivo da pesquisa foi estimar uma fronteira de possibilidades de produção e avaliar a eficiência técnica de cada unidade de tomada de decisão (DMU) no tocante	O DEA foi utilizado para avaliar o desempenho da pesquisa dos departamentos de economia do Reino Unido durante 1984-88 e foi identificado que existem apenas dois grupos

	departamentos de economia do brasil: aplicação da análise de envoltória de dados		ao resultado de pesquisa em vários formatos diferentes (como livros e artigos) por DMU. Para identificação das bibliografias foram utilizadas as seguintes tipologias: o uso é feito da seguinte tipologia: (i) Documentos em revistas acadêmicas; (ii) Letras em revistas acadêmicas; (iii) Artigos em revistas profissionais; (iv) Artigos em revistas populares; (v) Livros criados; (vi) livros editados; (vii) Relatórios oficiais publicados; (viii) Contribuições para trabalhos editados.	distintos de eficiências do total de 192 corridas de DEA executadas. A característica distintiva dos modelos que geram as eficiências contidas em cada grupo é a inclusão do subsídio de pesquisa per capita como contribuição.
20	Medindo a eficiência das unidades de tomada de decisão.	Modelo de programação não-linear (não-convexo)	É proporcionada uma medida escalar da eficiência de cada unidade participante, juntamente com métodos para determinação objetiva de pesos por referência aos dados observacionais para as saídas múltiplas e múltiplas entradas que caracterizam tais programas.	Nenhuma Unidade de tomada de decisão pode ser classificada como eficiente a menos que as seguintes condições estejam satisfeitas (i) $z_0^* = 1$ e (ii) as variáveis de folga são zero Para o caso de saída única esta relação corresponde a uma função na qual a saída é máxima para todas as entradas indicadas. Por conseguinte, cumpre formalmente as exigências de uma «função de produção» ou, de um modo mais geral, uma característica de «superfície de possibilidade de produção».
21	Custos e eficiência das instituições de Ensino Superior: tomar a decomposição um passo adicional.	Estimativa por meio de um modelo de fronteira estocástica de parâmetro aleatório e medidas de custo incremental médio de provisão e sobre retornos à escala e alcance.	Foi utilizada função de custo quadrático e quadro modelos de estimativas da função de custo: 1) Modelo de efeitos aleatórios padrão; 2) Modelo de parâmetros aleatórios; e 3) Modelos 3 e 4 são contrapartes fronteiriças aos modelos 1 e 2, respectivamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados sugerem que existem algumas diferenças sistemáticas entre os tipos de instituição. • As 5 melhores tendem a ter alta fixação e custos variáveis. As universidades tendem a ter custos fixos relativamente baixos, mas altos custos variáveis. • A medida da eficiência técnica é mais baixa para as Faculdades de Ensino Superior. • Os resultados indicaram que os estudantes de ciências custam entre duas e três vezes mais para produzir que os graduandos não-científicos e que a educação de Pós-Graduação é marcadamente mais dispendiosa do que a educação de Graduação. • Também foram apresentados resultados que indicam que os retornos à escala específicos do produto estão esgotados para alunos de Graduação em instituições próximas ao tamanho representativo.
22	Comparando departamentos universitários.	Análise de envoltória de dados (DEA).	Foram consideradas três medidas de <i>inputs</i> para um departamento universitário:(1) despesas gerais (a maior parte desta despesa é sobre salários); (2) despesas de	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados computacionais são dados para departamentos da química e da física no Reino Unido; • No tocante a Validade do modelo tem-se: 1. Os

			<p>equipamento; e (3) renda de pesquisa.</p> <p>Quanto aos <i>outputs</i> foram utilizados: (1) o número de estudantes de Graduação; (2) o número de pós-graduados em cursos ministrados; (3) o número de pós-graduados que estão fazendo pesquisa; e (4) renda de pesquisa.</p>	<p>departamentos de Bristol, Cambridge, Imperial, Oxford e Southampton com a mais alta classificação de pesquisa têm eficiências acima de 95%; 2. Os departamentos com uma eficiência de 100% são de Bristol e Southampton; 3. Os departamentos de Cambridge, Imperial, Manchester e Oxford possuem o mais alto <i>ranking</i> da pesquisa não aparecem em termos de eficiência e 4. O departamento com uma eficiência de 100% é o de Essex;</p> <ul style="list-style-type: none"> Já em relação à utilidade do modelo: 1. O departamento de física em Birmingham possui uma eficiência de apenas 58%; 2. Já Essex tem uma eficiência de 100%; <p>Dos dez departamentos com a maior eficiência dois departamentos de química (Bath e Cardiff) e cinco departamentos de física (Bath, City, Essex, Loughborough E York) são menores do que o tamanho mínimo recomendado; Dos dez departamentos com as menores eficiências quatro departamentos de química (Bradford, Cidade, R. Hol e Bed and Dundee) e quatro departamentos de física (Hull, Birkbeck, R. Hol e Bed E UMIST) são menores do que o tamanho mínimo recomendado.</p>
23	CaveM1991	Documento não localizado		
24	Instituições de Ensino Superior como Empresas Multi-Produtos: Economias de Escala e Escopo.	Função quadrática de custo fixo flexível	Foram empregadas duas medidas de produção de ensino FTE e Pós-Graduação FTE, onde FTE significa matrículas em tempo integral.	Em geral, surgem as seguintes conclusões: (1) economias de raios de escala para o setor privado mesmo em 600% dos meios de produção, mas são esgotados no setor público em torno dos meios de saída. (2) Com duas exceções, as economias de escala específicas de produto para a UD não parecem existir no sector privado e apenas para um rendimento muito baixo dos níveis no setor público. (3) As economias de escala específicas de produto para GR existem para o sector público mesmo a níveis elevados de produção, mas não parecem existir no sector privado. (4) As economias de escalas específicas de produtos para as FER no sector público existem até 200% dos meios de produção, reaparecendo em 500% dos meios de produção, em contraste com o setor privado onde não são encontradas economias de escala. (5) Finalmente, exceto para os níveis de produção abaixo de 150% dos meios de produção para o setor público, observamos economias de escopo para todos os níveis de

				produção em ambos os setores.
25	Custos e estrutura industrial na educação superior britânica contemporânea	Custos e estrutura industrial na educação superior britânica contemporânea	Custos e estrutura industrial na educação superior britânica contemporânea	Custos e estrutura industrial na educação superior britânica contemporânea.
26	A Estrutura de Custo das Universidades de Pesquisa Americanas	Funções de custo variável de translog	<p>Analisou-se o Ensino Superior nos Estados Unidos utilizando conceitos de custo de produtos múltiplos.</p> <p>Investiga-se o impacto da regulação estatal das práticas administrativas financeiras e de pessoal sobre a eficiência produtiva no Ensino Superior público em 147 programas de Doutorado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um grande potencial de redução de custos através da expansão da pesquisa; • As principais universidades privadas mostram potencialmente grandes economias de custos (até 70%) de expandir a matrícula de Graduação. Isso pode prejudicar a qualidade do ensino de Graduação, tornando a expansão indesejável; • Foram utilizados títulos de Graduação e Pós-Graduação, respectivamente, como medidas de produção alternativas à matrícula; • Estudou-se, também, o papel do capital, fez-se a aproximação da variável de capital com o valor contábil do capital.
27	BonaccorsiA2007	Documento não localizado		
28	Uma Investigação Temporal de Fatores Relacionados à Conclusão de Diploma	Modelo de riscos concorrentes	<p>Fatores que afetam a saída do estudante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muitos estudos acham que os estudantes de minorias têm maiores probabilidades de desistência e menor probabilidade de Graduação do que os seus homólogos da maioria; 2. Os alunos mais antigos na matrícula têm maiores custos de oportunidade e horizontes de tempo mais curto sobre qualquer recuperação de seu investimento educacional; 3. As expectativas são de que os alunos com aptidões escolares elevadas têm (relativamente) mais potencial acadêmico e têm menor probabilidade de sair antes da Graduação; 4. A renda dos pais é um determinante importante da demanda por educação; 5. O modelo de integração estudantil enfatiza a importância do comprometimento acadêmico e 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos 2.373 alunos da amostra efetiva, 61% (1.455) pararam pelo menos uma vez durante seu período acadêmico na instituição do estudo. Em comparação com as entradas, tem-se que provavelmente são alunos do sexo masculino; • 867 alunos se formam sem perder um termo acadêmico; • Os graduados são mais prováveis ser branco, fêmea, de Minnesota do estado para fora, matriculados no instituto da tecnologia, recebem menos auxílio financeiro e têm maiores percentuais de grau de ensino médio.

			<p>institucional do aluno;</p> <p>6. As intenções acadêmicas desempenham um papel importante nas decisões que os alunos fazem na faculdade;</p> <p>7. A ajuda financeira oferecida é utilizada porque as decisões dos alunos são tomadas com base na ajuda oferecida ao aluno.</p>	
--	--	--	--	--

Quadro 5 - Resumo das análises dos artigos do Fator 1 - Eficiência das universidades

Fonte: elaborada pela autora.

Por meio das leituras, foram identificados 16 dos 28 artigos, ou seja, 57% aproximadamente. Foi utilizada a Análise de Envoltória de dados (DEA) como método de Avaliação de Eficiência e nos outros 12 artigos. Foram utilizados métodos diversos, tais como: Modelo de programação não-linear (não-convexo), Função quadrática de custo fixo flexível etc. Observou-se, também, que as áreas foco das pesquisas foram segregadas, conforme evidenciado no Quadro 6.

Item	Área Temática	Artigos do Fator 1 – item do Quadro 4
1	Desempenho Acadêmico	(1) – (2) – (6) – (7) – (8) – (9) – (10) – (11) – (12) – (13) – (14) – (17) – (19) – (24) – (28)
2	Desempenho Financeiro	(4) - (15) – (16) - (21) – (22) – (25) - (26)
3	Desempenho de Unidade Tomadora de Decisão	(5) – (20)
4	Definição de modelo linear de produção	(18)

Quadro 6 - Áreas temáticas das pesquisas do Fator 1

Fonte: elaborada pela autora.

Com base no Quadro 6, evidencia-se que as pesquisas desenvolvidas até então trabalharam o processo de desempenho baseadas em apenas uma área temática (abordagem unidimensional). Assim, em direção à ideia de que o ensino superior integra-se a uma miscelânea de diversidade em qualidade, tamanho, complexidade, caráter e fontes de financiamento e, portanto, se vê obrigado ao emprego de indicadores de desempenho para estabelecer rankings, onde os resultados são muitas vezes intangíveis ou mal especificados para fins de medição (Breu & Raab, 1994).

O foco de 15 trabalhos foi o desempenho acadêmico, como por exemplo: desempenho na prestação de serviços de educação, satisfação dos alunos; reputação acadêmica, seletividade estudantil, esforços dedicados ao ensino e à pesquisa em cada departamento, publicações realizadas pelos departamentos etc. Comumente, os indicadores adotados com mais frequência relacionam-se às taxas de não conclusão, aos resultados de graduação, ao primeiro destino de novos licenciados, aos custos unitários (Agasisti & Dal, 2009).

Para avaliar o desempenho, é necessário estabelecer métricas, formas e/ou indicadores de mensuração e nessa definição é necessário focar a atenção para não gerar ambiguidade de informações, que é muito comum em indicadores de desempenho educacional. (Cave et al. apud Avkiran, 2001)

Já sete pesquisas tiveram como tema central o desempenho financeiro das instituições como análise do custo por aluno, os custos totais de uma IES e custos *versus* eficiência das Instituições de Ensino Superior.

Dois estudos se dedicaram ao desempenho de unidade tomadora de decisão, em que se avaliou especificamente a performance de unidades. O último estudo avaliado tratou da formulação e estimação de modelos de função de produção.

Contudo, após a análise dos estudos, foi possível identificar que três eixos seriam fundamentais e direcionadores do resultado de uma universidade e que nesta pesquisa serão tratados como dimensões, sendo: 1) Gestão de pessoas, gestão estratégica e processos organizacionais.

Nessa perspectiva, destaca-se que o direcionamento dos estudos até então baseou-se em uma abordagem unidimensional, e este trabalho possui como espinha dorsal uma abordagem multidimensional (gestão de pessoas, gestão estratégica e processos organizacionais), principalmente, porque pesquisas acerca de indicadores de desempenho levantaram dúvidas sobre sua relevância, quanto a utilização de medidas isoladas (Athanassopoulos & Shale, 2006).

Ressalta-se, também, que o agravamento das questões relacionadas ao orçamento e de qualidade da educação, impulsionaram os gestores das IES a tornaram-se mais dispostos a aceitar a noção de eficiência e sua medição na tomada de decisões gerenciais, levando-se em consideração que o desempenho de uma universidade é composto de elementos intangíveis. (Breu & Raab, 1994)

A partir dessa perspectiva e, levando-se em consideração as variáveis utilizadas para medir o desempenho que foram identificadas nos 28 artigos que compõem o fator 1, foi desenvolvido o Quadro 7 no qual consolida-se a informação de que as pesquisas realizadas até o presente momento foram executadas sob uma ótica unidimensional.

Dimensões de Desempenho	Artigos Item do Quadro 4	Variáveis de Desempenho do Fator 1
Gestão de Pessoas	1	1) Desempenho na prestação de serviços educativo; 2) Desempenho Inscrições pagas.
	2	1) Recursos financeiros; 2) Satisfação dos alunos; 3) Reputação Acadêmica; e 4) Recursos da faculdade.
	6	Carga de trabalho e os esforços dedicados ao ensino e à pesquisa em cada departamento
	8	1) Despesas totais nas bibliotecas centrais e serviços de informação, e nas redes centrais de computadores e computadores, excluindo custos de pessoal acadêmico e depreciação em £; e 2) Despesas de administração central e serviços centrais, excluindo custos de pessoal acadêmico e depreciação em £.
	11	Três medidas de entrada utilizadas no foram: (1) despesas gerais (a maior parte desta despesa é sobre os salários do pessoal); (2) despesas de equipamento; e (3) renda de pesquisa.
	14	<i>Inputs:</i> 1) número de funcionários; e 2) despesas departamentais agregadas. <i>Outputs:</i> 1) receitas de pesquisa e consultoria.

	15	1) despesa total e 2) valor dos subsídios de investigação e contratos recebidos.
	17	1) Número de funcionários não académicos (em tempo integral equivalente); 2) Despesa em Outros insumos além dos insumos de trabalho; e 3) O valor dos ativos não circulantes.
	22	1) despesas gerais (a maior parte desta despesa é sobre salários); 2) despesas de equipamento; e 3) renda de pesquisa.
	25	Custos e estrutura
Gestão Estratégica	1	Desempenho global
	4	Custo <i>versus</i> resultado
	5	Retornos de escala (crescente, decrescente ou constante).
	6	Eficiência da utilização dos recursos
	7	Insumo as publicações realizadas pelos departamentos
	8	Inputus: 1) Número total de primeiros graus atribuídos ponderados por classificação de grau;2) Número total de graus superiores concedidos (inclui tanto o Doutorado quanto outros graus superiores);3) Valor da concessão recorrente para pesquisas outorgadas pelo Conselho de Financiamento do Ensino Superior para a Inglaterra em £. Outputus: 1) Número total de estudantes de Graduação que estudam para um primeiro grau multiplicados pelos pontos de nível e a média para os estudantes de Graduação em tempo integral de primeiro ano;2) Número total de estudantes de Pós-Graduação ;3) Número total de pessoal académico a tempo inteiro para ensinar ou ensinar e pesquisar ou pesquisar apenas fins;4) Desvalorização total e juros a pagar em £
	9	Comportamento estratégico diferenciado dos formuladores de políticas universitárias <i>versus</i> produtores universitários
	10	Produção de ensino no Ensino Superior baseadas em taxas de Graduação e conclusão.
	11	Oito medidas de saída usadas no foram: (1) número de estudantes de Graduação; (2) número de pós-graduados ensinados;(3) número de pós-graduados em pesquisa;(4) renda de pesquisa - produção de pesquisa em termos de quantidade (publicações e / ou citações);(5) se um departamento é classificado pendente na pesquisa;(6) se um departamento é classificado como A + (acima da média) na pesquisa; (7) se um departamento é classificado como A (média) na pesquisa; e (8) se um departamento é classificado como A- (abaixo da média) na pesquisa.
	12	1) Proporção de estudantes "regulares" e 2) Proporção de graduados "regulares".
	13	Produção de pesquisa
	14	1) número de alunos de Graduação; 2) número de alunos de Pós-Graduação e 3) despesas departamentais agregadas. Outputus: 1) número de graus de Graduação concedidos, ajustados pela qualidade; e 2) número de diplomas de Pós-Graduação.
	15	1) carga de estudante de Graduação em assuntos (amplamente definidos) de artes, 2) carga de estudante de Graduação em assuntos de ciência (amplamente definidos) e 3) Pós-Graduação.
	16	Distinção entre preço e eficiência técnica
	17	1) número de estudantes equivalentes a tempo inteiro; 2) número de Pós-Graduação e Pós-Graduação matriculados; 3) número de diplomas de Pós-Graduação conferidos e 4) número de diplomas de Pós-Graduação conferidos.
	18	Modelo linear para função de produção
	19	Publicações académicas
	20	Medida escalar da eficiência de cada unidade participante
	21	Custos e eficiência das instituições
22	(1) o número de estudantes de Graduação;(2) o número de pós-graduados em cursos ministrados e (3) o número de pós-graduados que estão fazendo pesquisa.	
24	Produção de ensino e Pós-Graduação	
27	Saída de Estudantes da IES	
Processos	26	Seletividade estudantil

Organizacionais	28	Práticas administrativas financeiras e de pessoal sobre a eficiência produtiva no Ensino Superior público
-----------------	----	---

Quadro 7 - Dimensões de Desempenho versus Variáveis de Desempenho do Fator 1

Fonte: elaborada pela autora.

Com base na análise apresentada no Quadro 7, fica evidente, mais uma vez, que nenhuma das pesquisas apresentadas no fator 1 levou em consideração as três dimensões de desempenho aqui apresentadas e tomadas como norte para a identificação dos elementos direcionadores do desempenho de uma universidade.

Os estudos demonstraram que as IES são instituições complexas e buscam alcançar uma multiplicidade de objetivos simultâneos. As variações substanciais entre as instituições (pública e privada) podem ser encontradas nas prioridades atribuídas às metas e aos objetivos, mas precisam ter como consenso a necessidade de se investigar os resultados do "ensino", embora se perceba uma falta de entendimento sobre medidas apropriadas de apuração do resultados.(Cohn, Rhine, & Santos, 2014)

Assim, com a revisão estruturada da literatura discorrida, foi possível conhecer a evolução dos estudos sobre avaliação de desempenho de Instituição de Ensino Superior, bem como definir as áreas mais utilizadas para aplicação das pesquisas. A partir dessas informações e dando sequência ao trabalho passa-se, no tópico seguinte, a discorrer sobre a avaliação de desempenho, já que o centro desta pesquisa se sustenta em uma investigação acerca do resultado de universidades públicas e privadas.

Contudo, para maior robustez da pesquisa, além dos artigos selecionados pelo bibliométrico, a base da pesquisa foi ampliada e se buscou *papers* com dados complementares e enriquecedores acerca das dimensões, bem como a respeito de IES públicas e privadas. Assim, apresenta-se em Anexo – Referências Complementares, a relação completa dos artigos utilizados que serviram de suporte a toda revisão teórica da literatura apresentada nesta pesquisa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir da revisão estruturada da literatura e identificação das dimensões de desempenho que serão utilizadas nesta pesquisa, esta seção abordará os aspectos científicos relevantes para o estudo/pesquisa acerca de desempenho, sistemas de avaliação de desempenho, gestão de pessoas, processos organizacionais, gestão estratégica, aspectos teóricos sobre Instituições de Ensino Superior no Brasil e as questões importantes sobre gestão pública *versus* gestão privada.

3.1 ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE DESEMPENHO

O mercado em que se encontram inseridas as instituições, sejam estas públicas ou privadas, sofre, diária e permanentemente, mudanças econômicas, políticas e sociais, gerando uma avalanche de acesso às informações e expansão da competitividade entre as organizações. Todo esse contexto exige dos gestores uma postura mais proativa em relação às decisões a serem tomadas, fazendo com que necessitem de dados precisos acerca do desempenho da entidade.

De acordo com Nascimento et al. (2012, p. 12):

O ambiente no qual as organizações estão inseridas atualmente é marcado por uma forte competitividade empresarial que, por sua vez, exige de seus gestores maior nível de comprometimento, bem como de qualificação para exercer suas funções e gerar melhores resultados. Para avaliar o desempenho as organizações podem contar com instrumentos de avaliação de desempenho.

Mackenna (1998) enfatiza que as instituições de Educação Superior não foram capazes de acompanhar a rapidez de adequação aos ajustes operacionais impostos pelo mercado, tendo trabalhado inversamente as demais organizações não educacionais que se adaptaram de maneira mais tempestiva.

Nesse sentido, as entidades possuem uma variedade de instrumentos gerenciais auxiliares dos gestores no fornecimento de informações necessárias, úteis e desejáveis no processo de decidir. Dentre várias, cita-se: o planejamento estratégico, planejamento tributário, *benchmarking*, avaliação de desempenho etc.

Segundo Parrinha e Barbosa (2011), avaliar o desempenho teve origem no século XX na Escola da Administração Científica e tem sido utilizada abundantemente pelas organizações em auxílio nas escolhas estratégicas dos gestores.

Em se tratando de avaliações no contexto organizacional, discute-se que: avaliações fazem parte do cotidiano de qualquer organização, sendo necessárias para averiguar a correção das ações organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria. Mesmo que de maneira informal, a cada momento os gestores se envolvem em algum processo de avaliação - inclusive de pessoas - e os profissionais se veem refletindo as suas decisões, suas ações e seus encaminhamentos de carreira estão indo ao encontro de expectativas previamente. Dessa forma, é possível ter uma visão mais apurada e ampla da empresa e seu quadro de profissionais, de suas fragilidades e de seus pontos fortes, oferecer *feedback* e *coaching* estruturado e obter informações que sirvam de base a decisões relativas à gestão de pessoas. (Sakano et al., 2014, p. 100)

Para Gaunya (2014), a eficácia organizacional e, portanto, um desempenho positivo, é resultado da implantação das adequações organizacionais satisfatórias e originárias da criação de estratégias de mudança, habilidades de gerenciamento, recursos à disposição e *feedback*. Para tanto, as organizações buscam constantemente novos métodos e estratégias para aperfeiçoar seu desempenho, produtividade e lucratividade.

Sendo que, nesse contexto, a avaliação do desempenho se apresenta como uma ferramenta adequada para o aprimoramento dos processos envolvidos da organização (Cotrin, 2014). Já que avaliação de desempenho proporciona às organizações um instrumento de trabalho mais aperfeiçoado, que permite aos gestores dirigirem de maneira mais eficaz e eficiente a organização, buscando atingir o melhor desempenho relativo à motivação, à qualidade, à produtividade e a resultados positivos de trabalho (Lucena, 1992).

Dessa forma, o processo de avaliação de desempenho é de responsabilidade dos gestores da organização, se constitui como uma ferramenta para melhorar a performance institucional e tem como ponto de partida o delineamento dos resultados desejados e definidos com base no planejamento e nas estratégias da empresa.

Sua aplicação é diária e permanente baseada nos resultados obtidos, vislumbrando a mensuração do desempenho por meio da comparação entre o resultado planejado e aquele efetivamente alcançado. Visa também controlar o trabalho dos colaboradores com contínua disponibilização de *feedback*, pois avaliar o desempenho é importante, mas gerenciá-lo é fundamental, tendo em vista que um acompanhamento tempestivo identificará oportunamente

o que foi executado em desacordo com o padrão desejado e/ou necessário (A. L. Pereira, 2014).

Para Nascimento et al. (2010, p. 03), “avaliações no âmbito interno das organizações são fundamentais, pois somente avaliando é possível verificar o desempenho dos colaboradores, rotinas e procedimentos, processo produtivo, entre outros.

Nos termos de Pontes (1999, pp. 26-27), os principais objetivos de um programa formal de avaliação de desempenho se constituem em gerar informações, trazer dinamismo ao planejamento, estabelecer resultados esperados pra organização e servir como instrumento de identificação das necessidades de desenvolvimento.

Assim, o quadro completo de desempenho teria três componentes principais: 1) diagnósticos estratégicos: se subdivide em diagnóstico externo e interno, sendo que o primeiro se relaciona a conhecer os rumos dos negócios e sua influência nas empresas e como estão afetando a empresa e seus concorrentes. E o segundo visa identificar e medir os pontos críticos em relação aos processos e aos recursos; 2) Identificação dos objetivos, metas e estratégias traçadas pelos gestores; e 3) Medição do desempenho das entidades (Martin, 2002).

Para Gonçalves (2002), o traço organizacional essencial se encontra na sua habilidade em efetuar com eficiência e eficácia a mensuração de desempenho e, por meio desta, a obtenção de conhecimento pormenorizado acerca dos seus processos, sua estrutura e de sua equipe de colaboradores e gestores.

Dessa forma, é fundamental para a entidade possuir medidas de desempenho, pois sua inexistência acarreta danos imensuráveis à gestão. No dizer de Rummler e Brache (1994), apud Dutra (2003) a ausência de medidas de desempenho impossibilitam os gestores de: 1) disseminar entre os colaboradores as expectativas da empresa acerca do processo de avaliação; 2) ter acesso às informações sobre cada área da organização; 3) identificar seus pontos críticos de sucesso, evidenciando o que está satisfatório e onde precisa ser melhorado; 4) dar *feedback* aos colaboradores, bem como aos gestores acerca do seu desempenho; e 5) dar base ao processo decisório com informações úteis, necessárias e desejáveis.

Segundo Lucena (1992), apud Sobral e Bartoski (2016), em um ambiente competitivo mensurar o desempenho se constitui como ferramenta fundamental para a empresa. Isso porque, por meio desta, é possível identificar as variáveis impactantes no resultado, se tornando um gerador de informações para os tomadores de decisão.

De acordo Silva, Lima e Costa (2009), com o passar do tempo, os olhares pelo assunto medir desempenho vem se comportando de maneira evolutiva, tanto no meio empresarial

quanto no acadêmico, pois percebeu-se o enorme ganho com sua implantação, principalmente, no tocante à gestão e à escolha das decisões nas organizações.

Assim, após a citação de vários conceitos sobre avaliação de desempenho, apresenta-se, no Quadro a seguir, uma síntese de alguns deles, desenvolvida por Nascimento et al. (2012), considerados de grande valia para a presente pesquisa:

Item	Definições e/ou conceitos apresentados nos artigos investigados
1	Os autores Luz, Sellitto e Gomes (2006) filiam-se à definição apresentada por Moreira (1996), um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo e às suas partes, alinhadas com a visão de futuro e descrevendo as estratégias para alcançá-la.
2	Rocha (2006) filia-se à definição apresentada por Sordi (2002, p. 67) que “avaliar implica o desejo de conhecer, tirar a máscara, ato de entrega que não pode ser imposto simplesmente. Daí a defesa de processos de avaliação regidos pela adesão voluntária, que sinalizam na direção do compromisso com os resultados avaliativos, dando-lhes consequência”.
3	Os autores Wernke e Lembeck (2004) filiam-se à definição apresentada por peleias (2002, p. 26) que afirma “avaliação de resultados é a aferição das decisões tomadas pelos gestores sobre eventos e transações que ocorrem na empresa, evidenciando no que os esforços foram aplicados e o que se obteve”.
4	Freire, Crisóstomo e Botelho (2003) filiam-se à definição de avaliação de desempenho apresentada sob a perspectiva do Balanced Scorecard preconizada na literatura por Kaplan & Norton (2000), onde os sistemas de medição tradicionais baseados exclusivamente na vertente financeira, o <i>balanced scorecard</i> direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo a sua performance a partir de quatro perspectivas distintas.
5	Medeiros, Mello e Campos Filho (2007, p. 01) conceituam a Avaliação de Desempenho Organizacional como a “operação de critérios que torne a decisão confiável, baseada em indicadores abrangentes e inteligíveis para decisores não especialistas”.
6	Miranda e Almeida (2003, p. 02) destacam que a Avaliação de Desempenho Organizacional no âmbito institucional deve emergir de "sistema de avaliação de cursos reconhecido e utilizado por outras instituições, capaz de apoiar o processo de desenvolvimento científico e tecnológico nacional".
7	Canterle e Favaretto (2008) filiam-se ao conceito de Avaliação de Desempenho organizacional no âmbito institucional quando a definem como uma prática permanente e sistemática que permite detectar os entraves e os pontos positivos. Isto implica a reflexão sobre a própria tarefa como uma atividade contextualizada, que considera tanto os aspectos qualitativos como os quantitativos. Além disso, possui um alcance que abarca os insumos, os processos, os produtos e o impacto que têm na sociedade, uma tarefa fundamental para o governo e a gestão administrativa e acadêmica e, em definitivo, uma plataforma para o planejamento institucional (CONEAU, 1997).

Quadro 8 - Definições/Conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Fonte: adaptado de Nascimento et al. (2012).

Para Nascimento et al. (2010), independentemente da localização da entidade, ela necessita estar alinhada aos padrões de desempenho considerados como os melhores no mundo. Nesse contexto, o mais importante é obter uma gestão eficaz dos recursos institucionais, utilizando indicadores para avaliá-los, tanto financeiros quanto não financeiros, que se apresentam como sendo capazes de gerar informações para a otimização do desempenho e competitividade organizacional.

Nessa perspectiva, é possível afirmar que a avaliação de desempenho, seja nas entidades públicas, quer seja nas privadas, se constitui como um nivelamento entre a performance dos indivíduos, sendo colaboradores, gestores e tomadores de decisão; e os resultados almejados pela entidade, sendo desejados *versus* alcançados que sofrem interferência principalmente da legislação, da cultura, do mercado e da sociedade (Freitas et al., 2009).

Entende-se, dessa forma, que a avaliação de desempenho se apresenta como um instrumento essencial para a gestão de uma entidade, pois representa a operacionalização de estratégias que permitem definir onde a empresa deseja chegar, quando e com qual resultado. E a partir dessas estratégias, efetuar a análise entre o desejado e o alcançado. Tal controle é um processo diário e permanente das atividades operacionais e da verificação do trabalho dos funcionários, objetivando identificar de maneira tempestiva o que foi executado em desacordo com o planejado, o que pode comprometer o resultado positivo projetado, bem como é possível se proceder às correções no momento oportuno.

Após tratar de avaliação de desempenho, é imperativo, na sequência desta pesquisa, discorrer a respeito de Sistemas de Avaliação de Desempenho, tendo em vista que a abordagem será útil na composição do arcabouço teórico de sustentação deste trabalho.

3.1.1. Sistemas de avaliação de desempenho

O desempenho máximo de uma organização é atingido quando os que administram a empresa conseguem realizar conjuntamente ações integradas que visam o cumprimento dos objetivos da IES e que estão relacionados a: 1) Desempenho acadêmico com performance satisfatório no tocante ao ensino, à pesquisa e à extensão, 2) Desempenho de pessoal ligado à gestão dos docentes e aos colaboradores administrativos em geral; e 3) Desempenho financeiro por meio de custos menores e mais controlados (Avkiran, 2001).

Nesse sentido, realiza-se o grande desafio das IES que é desenvolver habilidades capazes de torná-las diferenciadas e atrativas aos olhos dos clientes e da sociedade. Esta empreitada se constitui viável e factível se a organização possuir um bom sistema de avaliação de desempenho, que de maneira permanente e contínua, subsidie os gestores de informações que lhes permitam identificar: o que foi feito, como foi realizado, com quais recursos, quem executou e o que pode e onde deve ser melhorado.

Logo, medir o desempenho organizacional deve ser uma atividade permanente e constante em uma organização. As razões para sua implementação são diversas. Contudo, destaca-se o monitoramento do crescimento da empresa, correção de possíveis falhas,

avaliação da eficácia da empresa e seu preparo frente às exigências mercadológicas e dos clientes (alunos). Para essa medição de sua performance existe uma variedade de metodologias, cabendo aos gestores a escolhas daquela ou daquelas que mais bem atendes às necessidades da instituição (Macedo & Silva, 2005).

Para Kiyon (2001), o sistema de avaliação de desempenho é concebido em meio a multidisciplinaridade de diversas áreas como, por exemplo, Administração, Psicologia, Ciências Contábeis, entre outras. E seu processo de desenvolvimento e implementação se dá tanto no âmbito interno quanto externo, baseado em indicadores através dos quais permite-se identificar a performance da organização, seja esta satisfatória ou não.

A competitividade de uma organização se baseia na combinação entre o planejado e o alcançado. Nessa seara, avaliar o desempenho se constitui ferramenta essencial e adequada para acompanhar esses processos da entidade. Primariamente, os sistemas para avaliar o desempenho eram voltados para avaliar a aplicação de recursos nas empresas. Atualmente, o enfoque é mais abrangente, se estendendo ao mercado, à concorrência e aos negócios (Müller, 2003).

Segundo Ostrenga et al. (1993) e Plossl (1993), apud Müller (2003), os sistemas de mensuração do desempenho devem possuir os seguintes requisitos: 1) Devem ser elaborados com base nos fatores críticos de sucesso da organização; 2) Deve ter congruência entre as medidas financeiras e não financeiras; 3) Harmonia entre as funções organizacionais; 3) Ser reflexo dos anseios de melhora permanente dos processos e da condução das atividades das pessoas da organização; 4) Serem amparados por informações corretas e tempestivas acerca atividades institucionais; e 5) Devem fornecer relatórios que evidenciem o que foi planejado *versus* o que foi alcançado.

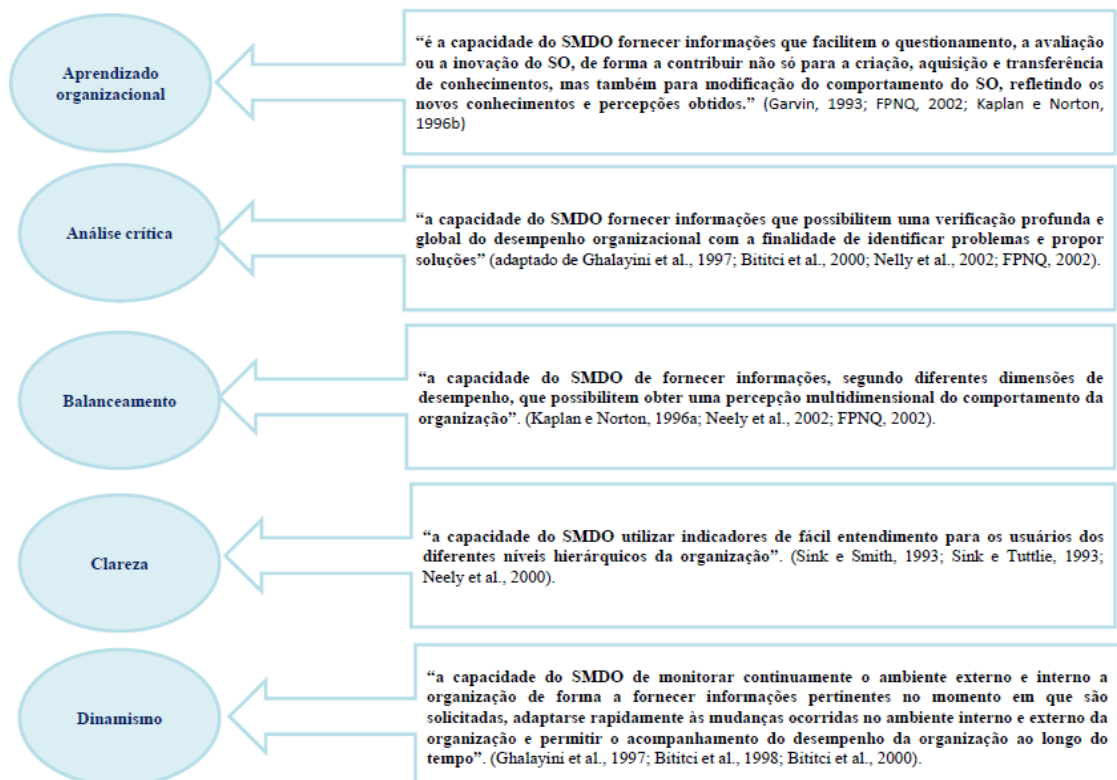
Para Harrington (1993), Miranda e Silva (2002), Hronec (1994) e Berliner e Brimson (1992), apud Müller (2003), os principais objetivos de um sistema que avalia o desempenho são: 1) Ajustar atividades que estejam em desacordo com os objetivos; 2) Efetivação do controle das ações da empresa; 3) Acompanhamento do alcance da missão da empresa; e 4) Compreensão dos objetivos organizacionais.

Diante desse contexto, é importante citar alguns aspectos relevantes que necessitam ser considerados para a implantação de um sistema que permita mensurar o desempenho e que com base em Berliner e Brimson (1992) e Hronec (1994), apud Müller (2003), se constituem em: 1) Desenvolver um sistema que integre a missão, o objetivo e o planejamento da empresa; 2) Avaliação dos processos da entidade; 3) Identificação das expectativas dos clientes; e 4) Definir “o que”, “o porquê”, “quando”, “como” será medido e “quem” irá medir. Já para

Miranda e Silva (2002), apud Müller (2003), para implementar um sistema de avaliação de desempenho é necessário definir os objetivos, os parâmetros e os indicadores da avaliação.

Ainda acerca de como implantar um sistema de avaliação de desempenho, Sharman (1995), apud Araújo (2001), sugere seis passos a serem executados para sua definição e aplicação, sendo eles: 1) Análise estratégica: significa conhecer as necessidades e anseios da instituição; 2) Definição de processos: identificação e análise do conjunto completo dos processos organizacionais existentes bem os que são necessários e que precisam ser criados; 3) Desenvolvimento de medidas: listagem das ações a serem tomadas pelos gestores para que o sistema possa ser implementado; 4) Levantamento de dados sobre desempenho: trata-se da catalogação de informações para a geração do sistema; 5) Análise de lacunas: diagnóstico acerca da situação atual organização e onde ela pretende chegar; e 6) Implementação e acompanhamento: trata-se da execução e do monitoramento do sistema avaliativo.

Importante se faz citar, também, que Figueiredo et al. (2005) definem nove atributos desejáveis a um sistema de avaliação de desempenho, conforme demonstrado na Figura 2.



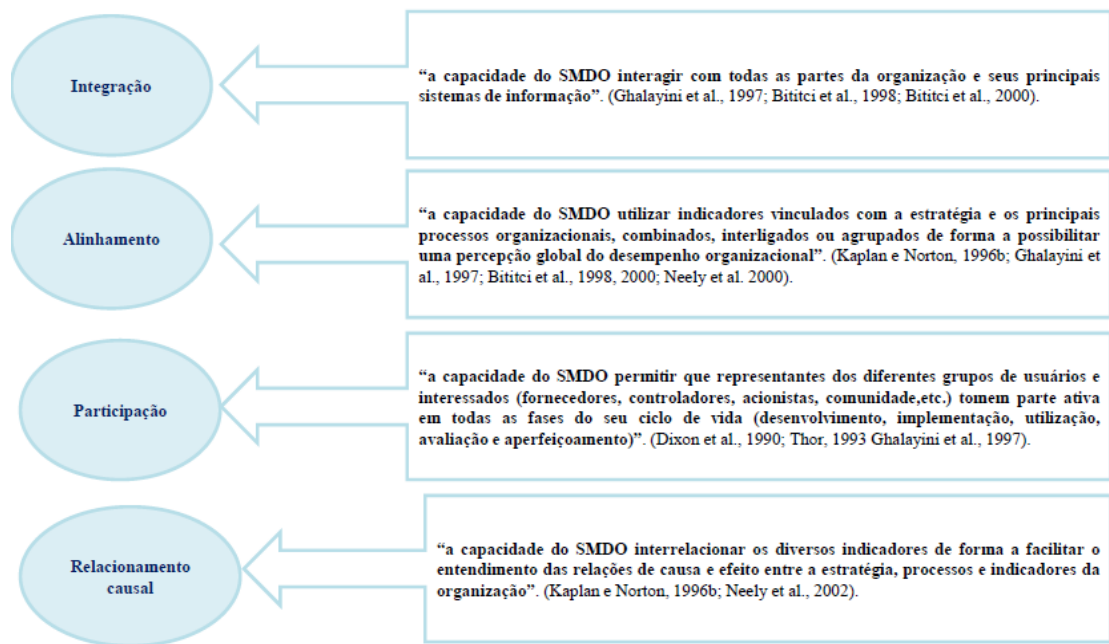


Figura 2 - Atributos Desejáveis a um Sistema de Avaliação de Desempenho
 Fonte: adaptado de Figueiredo et al. (2005).

Um sistema de avaliação de desempenho eficaz deve permear a organização, de maneira justa e imparcial, primando pela qualidade das estratégias utilizadas e, principalmente, obtendo o compromisso dos gestores em divulgá-lo, bem como possibilitar aos colaboradores conhecimento adequado do mesmo para auxiliar em sua execução e acompanhamento (Otlvelre-Cestro, Lima & Veiga, 1996).

Considerando os conceitos acerca de avaliação de desempenho e sistemas de avaliação de desempenho apresentados, serão abordados nos tópicos seguintes as questões teóricas sobre: gestão de pessoas, gestão estratégica e processos organizacionais, diante da vertente de multidimensionalidade abordada nesta pesquisa.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas deve ser moldada nos termos regionais, bem como ao encontro dos anseios e necessidades de cada empresa. Sendo assim, para satisfazer a essas demandas organizacionais, fazem frente a funções de alta complexidade, diferentemente da gestão organizacional que pode atender a conceitos universais. Nesse contexto, o estilo de desenvolvimento histórico e econômico do Brasil influenciou de maneira preponderante as

características culturais que se constituem como variável e direcionadora dos recursos humanos da instituição (Tanure, Evans & Cançado, 2010).

Nesse sentido, Evans et al. (2002), apud Tanure, Evans e Cançado (2010) destacam que o relacionamento entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional pode ser trabalhado com base em três diferentes etapas: 1) A do construtor que é responsável pela construção dos fundamentos das funções do recursos humanos; 2) A do parceiro de mudança que possibilita harmonizar os objetivos estratégicos da organização e o ambiente externo no qual a mesma se encontra inserida; e 3) A do navegador que é responsável pelo alinhamento da linha tênue que separa a empresa e o mercado.

Tanure et al. (2010) defendem que deve haver uma sincronização entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica da organização, no sentido de ajustar as linhas de trabalho em congruência com as mudanças organizacionais; adequando às necessidades impostas pelo ambiente externo e aos objetivos estratégicos trilhados pelos tomadores de decisão.

Nessa mesma linha de pensamento, Cançado, Moraes e Silva (2006) ressaltam que as pessoas se constituem peça fundamental para o sucesso da organização, sendo que suas práticas devem estar alinhadas com as diretrizes estratégicas da entidade.

Ainda nesse sentido, Freire (1999) evidencia que a gestão de pessoas tem a missão de desenvolver o colaborador para que ele tenha flexibilidade, comprometimento e que seja direcionado para o atendimento das decisões estratégicas da organização. Para tanto, é preciso ter-se como ponto de destaque conseguir que as pessoas envolvidas alcancem a excelência em seu trabalho e, por consequência, a execução dos objetivos estratégicos da entidade, levando-se em consideração os fatores culturais, econômicos, políticos e sociais em que se encontram inseridas as organizações (Jabbour et al, 2012).

Nesse processo todo de gerir pessoas até aqui apresentado, *versus* as universidades públicas e privadas, que são foco desta pesquisa, tem-se como premissa evidenciar as principais diferenças acerca da condução das pessoas face às especificidades de cada uma delas. No caso dos docentes, a produção de conhecimento científico favorece a universidade focada em fins acadêmicos (Altbach & Salmi, 2011), enquanto os funcionários realizando atividades com eficiência também estão ligados com o desempenho da universidade por oferecer processos de apoio relevantes (Johnes, 2006).

Na universidade pública, as pessoas são denominadas de servidores e seguem a um estatuto do servidor público, enquanto que nas privadas elas são chamadas de empregados ou colaboradores e se constituem prestadores de serviços sujeitos a leis trabalhistas. Portanto, estão mais vulneráveis aos ditames organizacionais do que os servidores públicos, que são

detentores de maior independência. Essa concepção pode influenciar diretamente na gestão de pessoas.

Contudo, mesmo havendo estas diferenças, o que não se pode ocultar é o fato de que os desafios e exigências mercadológicas acerca do desempenho das pessoas nas organizações é preponderante e severo, independentemente do tipo da universidade, se pública ou privada.

Schuler e Jackson (1987), apud Jabbour et al. (2012), ressaltam a combinação entre as práticas de gestão de pessoas e questões estratégicas da organização sob as seguintes óticas: 1) Inovação como sendo a oferta de produtos/serviços diferenciados; 2) Otimização da qualidade de seus produtos e/ou serviços; e 3) Atenção à redução de custos operacionais.

Dessa forma, entende-se que um recurso humano qualificado e bem gerido tem influência direta e positiva no desempenho organizacional. Logo, é notória a importância do capital humano frente às decisões estratégicas e, portanto, seu desenvolvimento é um dos maiores desafios de uma entidade. Santos (2004) cita algumas das formas pelas quais pode-se proporcionar o desenvolvimento do capital humano de uma organização, conforme demonstrado no Quadro 9.

Ação para Desenvolvimento do Capital Humano	Descrição
Qualificação dos Recursos Humanos	Além do aperfeiçoamento técnico é necessário que as pessoas tenham competências que lhes permitam criar e inovar.
Existência de ambientes que estimulem a autoaprendizagem	E necessária a existência de ambientes que estimulem a criatividade, a autonomia e a liberdade de pensamento.
Gestão adequadas de pessoas	Para gerir pessoas tem que estar munido de sensibilidade e flexibilidade, pois deve-se pensar as pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas.
Desenvolvimento de comunidades intelectuais	Criação de grupos informais para troca e compartilhamento de experiências e conhecimento.

Quadro 9 - Ações para o desenvolvimento do capital humano

Fonte: adaptado de M. J. N. Santos (2004)

Desse modo, é importante evidenciar que a gestão de pessoas em destaque nesta pesquisa está relacionada com os docentes, discentes e servidores/colaboradores das universidades.

Os docentes são vistos como facilitadores dos discentes no tocante ao compartilhamento do conhecimento necessário, tanto para o entendimento do ambiente interno e externo em que se encontram inseridos, bem como para a propositura de ações que visem a resolução de problemas, adequação das organizações às mudanças e melhor gestão do que se propõe executar.

Oliveira e Silva (2015) preceituam que a busca permanente de métodos inovadores para atualizar, melhorar e modernizar a aprendizagem é uma necessidade fundamental dos docentes. Consoante os autores, tais métodos devem facilitar o acesso à informação e tornar dinâmico o avanço da pesquisa. Como consequência, devem objetivar que os professores possam desenvolver um trabalho de ensino melhor e com mais qualidade. Isso desencadearia uma avaliação positiva da gestão das suas atividades, pois o método de ensino é resultado da opção do professor em aplicar determinadas técnicas, as quais devem permitir assegurar a execução do planejamento pedagógico da disciplina nos termos de sua ementa e objetivos, bem como da realidade da IES em questão.

Em relação aos discentes, Santos & Bronnemann (2013) preceituam que as IES se constituem entidades envoltas em uma complexidade, realizando atividades que alcançam o ensino, a pesquisa e a extensão, sendo que a fonte primordial de trabalho se consolida no conhecimento e através da busca incessante de preparar profissionais que sejam capazes de entender o que a sociedade e a academia como um todo desejam e precisam. E, nesse sentido, nada mais importante do que gerir a performance dos alunos da universidade, evidenciando suas expectativas e necessidades em conjunto com as ações da IES.

E para fechar o tripé da gestão de pessoas, é fundamental comentar a importância da equipe de servidores e colaboradores de uma universidade. Seu trabalho é responsável pela execução das rotinas operacionais da instituição, por isso se constitui merecedor de fazer parte da gestão de pessoas.

Logo, vê-se que a gestão de pessoas é uma das tarefas dos gestores e esta empreitada é fundamental para o estabelecimento de estratégias condizentes com as necessidades e desejos da universidade. Sendo assim, no capítulo seguinte, será tratado o tema gestão estratégica.

3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Parakhina et al. (2017), a gestão estratégica teve sua origem no final da década de 1970, destacando-se por se apresentar como uma solução às questões externas e internas da instituição. Tal ação se dava por meio do direcionamento das mudanças, funções e estrutura da organização para alcançar o nível desejado de eficiência e qualidade. Sua implementação nas IES está relacionada à evolução dos sistemas de gestão do Ensino Superior com base em três focos, sendo: 1) mercado – modelo de mercado (EUA); 2) sociedade acadêmica – modelo acadêmico (Grã-Bretanha e Itália); e 3) modelo estatal-

burocrático (Rússia, Suécia e a maioria dos países europeus) (Clark, 1983, apud Parakhina et al., 2017).

É importante ressaltar que, segundo Parakhina et al. (2017), criar e implantar a gestão estratégica nas IES é uma tarefa árdua, tendo em vista a influência de fatores, conforme evidenciado na Figura 3.

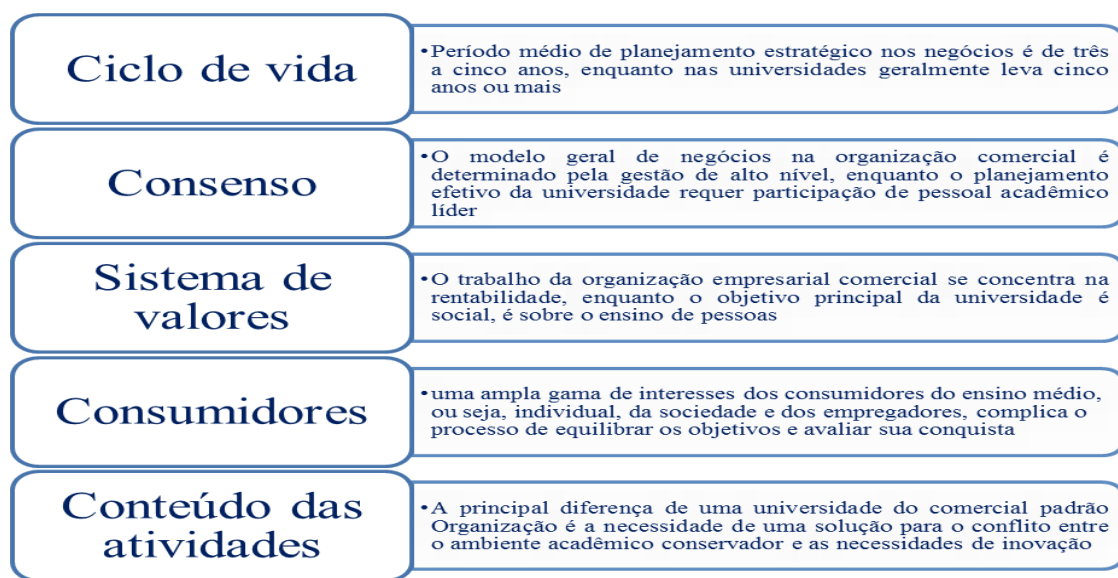


Figura 3 - Fatores que influenciaram no Desenvolvimento da Gestão Estratégica nas IES
Fonte: adaptado de Parakhina et al. (2017).

Para Pascucci e Mangolin (2012, p. 53), a gestão estratégica praticada em universidades brasileiras tem tido associada, em geral, à chegada de um novo reitor ou de uma nova administração, e sua prática está quase sempre associada à elaboração de um plano estratégico. Este, por sua vez, refere-se a um documento formal, de caráter político e institucional, que serve de referência e justificativa para as principais ações organizacionais, além de cumprir o papel de legitimar as intenções da nova administração perante a comunidade acadêmica.

Contudo, existe uma distância considerável entre este plano estratégico formal elaborado pelas IES e sua aplicabilidade, tendo em vista duas grandes questões que precisam ser consideradas. A primeira delas diz respeito à existência de diferenças fundamentais entre organizações empresariais e universidades. Em segundo lugar, está a experiência gerencial diminuta dos gestores das organizações acadêmicas, já que eles são geralmente selecionados por sua competência acadêmica.

Ainda de acordo com Meyer et al. (2012), uma das maiores dificuldades encontradas pelos gestores universitários é conseguir harmonizar o pensar e a ação estratégica, porque as

universidades, por serem sistemas abertos, estão vulneráveis às influências de forças externas que impactam em seu direcionamento e gestão estratégica. Nesse sentido, é condicionante para seu sucesso a revisão de seu processo estratégico de maneira que ocorra a combinação entre: o pensar *versus* a ação, as decisões *versus* as práticas individuais e grupais acadêmicas.

Keller (1983) e Shattock (2010), apud Parakhina et al. (2017), conseguiram estabelecer com propriedade os desafios impostos pelo mercado que predeterminaram a necessidade da gestão estratégica nas IES russas, e o que se pode observar é que tal realidade é perfeitamente visível nas IES brasileiras. Sendo assim, apresenta-se, na Figura 4, os desafios.

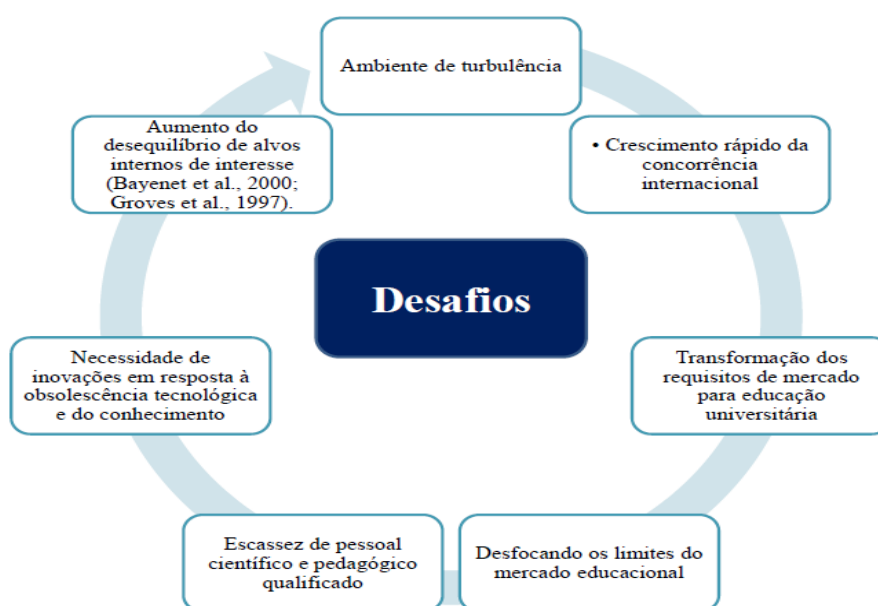


Figura 4 - Desafios impostos pelo mercado Russo
Fonte: adaptado de Parakhina et al. (2017).

Nos termos de Estrada e Almeida (2007, p. 148), “a Gestão Estratégica é uma técnica que tem como base estruturante a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, adicionada à perspectiva administrativa da mudança organizacional na sua implementação.”

Gaunya (2014) define gestão estratégica como um processo permanente que mensura e controla o negócio, avalia seus concorrentes e estabelece metas e estratégias para atender a todos os concorrentes existentes e potenciais.

Já para Leal et al. (2016), a gestão estratégica é um processo permanente e gerador da execução da estratégia e o acompanhamento estratégico, que se baseia no planejamento estratégico, objetivando auxiliar os tomadores de decisão a gerir a organização. Sobre planejamento estratégico, é possível afirmar que:

Sendo um processo gerencial, o Planejamento Estratégico realiza um exame em torno das questões preponderantes de uma organização, onde é imprescindível analisar ambientes internos e externos, de modo que ofereça um determinado e generalizado rumo para a organização. A responsabilidade pela elaboração do Planejamento Estratégico condiz aos altos níveis da empresa, mas é relevante que todos os níveis participem, pois assim a implantação do plano sofrerá menos resistência. (Leal et al., 2016, p. 06)

Outro ponto relevante para se entender na perspectiva estratégica é o alto ou baixo crescimento das empresas. Deliberadamente, elas podem escolher crescer de forma rápida, com alto crescimento, ou de forma mais comedida, com baixo crescimento, para que se possa, assim, não decorrer problemas oriundos das maiores escalas do alto crescimento (Feeser & Willard, 1990). Na realidade das universidades, isso também ocorre. A universidade pode deliberadamente escolher um alto ou baixo crescimento. A questão é que o baixo crescimento pode representar, por um lado, uma menor exploração de oportunidades pela organização (Shalley, Gilson & Blum, 2009); por outro, pode ser reflexo da maior formalização dos processos e estratégias (Child, 1975) que são menos ágeis e dão maior tempo de planejamento para a organização.

Para Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012), existem inúmeras ferramentas de gestão estratégica que auxiliam na arquitetura da estratégia organizacional e, conseqüentemente, influenciam na performance da organização. Dentre várias, cita-se, no Quadro 10, as que se considera como sendo as principais para as IES:

Item	Ferramenta de Gestão	Conceito	Autor
1	Orçamento	“O controle orçamentário auxilia na identificação de problemas setoriais da organização, e também na estimativa futura real que a empresa possui para gastos ou tomada de decisões referentes a certo período. O autor considera a ferramenta como o controle do desempenho por meio da alocação de recursos.”	Frezatti (2005)
2	Planejamento Estratégico e a Matriz SWOT	“O planejamento estratégico é um processo capaz de transformar um negócio e definir como alcançar os objetivos organizacionais da melhor maneira possível.”	Rigby (2009)
3	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	“É uma ferramenta que busca integrar estratégias, ao com UN_PRIVADA 2ar-se com processos e sistemas de uma determinada organização, além de oferecer retroalimentação para todo o sistema. A importância do BSC está em associar as ações estratégicas à missão e visão organizacional não somente de ativos intangíveis. Para esses autores, o BSC é uma ferramenta dividida em três dimensões: Estratégia, Foco e Organização.”	Kaplan e Norton (1997)
4	Sistema De Informação Estratégica (<i>Softwares</i>)	“O controle realizado por essa ferramenta auxilia na redução de custos e também armazenam os registros médicos da organização, com todos os dados contábeis e informações como receitas, pagamento em haver e demais informações que auxiliam o gestor na tomada de decisão.”	Perez e Zwicker (2010)

5	<i>Benchmarking</i>	“Aperfeiçoa o desempenho organizacional ao identificar e aplicar as melhores práticas encontradas no mercado ou internamente à empresa, e tem como principal objetivo buscar um maior desempenho, ou dinâmica de um processo, ao incorporar e aprimorar essas técnicas.”	Rigby (2009)
---	---------------------	--	--------------

Quadro 10 - Ferramentas de gestão estratégica

Fonte: adaptado de Vendruscolo et al. (2012).

Oliveira e Castro (2006) afirmam que gestão estratégica se constitui por definir estratégias que conduzirão a empresa, juntamente com a mensuração de conhecimentos essenciais, como o desenvolvimento da aprendizagem individual e organizacional e o aproveitamento de suas competências por indivíduos e coletivas.

Já para Coelho (2003), a gestão estratégica é um sistema de índices de medir desempenho que determinam a trajetória da empresa acerca da definição das estratégias que resultam nas atividades organizacionais.

Stead e Stead (2008) afirmam que a gestão estratégica é originária da definição de política empresarial que trata a organização como um sistema, em que todos os recursos, trabalhos, empenho e dedicação são direcionados para as atividades funcionais, objetivando a obtenção de lucro.

Diante de todo esse contexto, é produtivo evidenciar alguns requisitos e elementos disciplinadores do desenvolvimento com êxito das IES evidenciados por Keller (1983) e Rowley (1997), apud Parakhina et al (2017), conforme exposto na Figura 5.

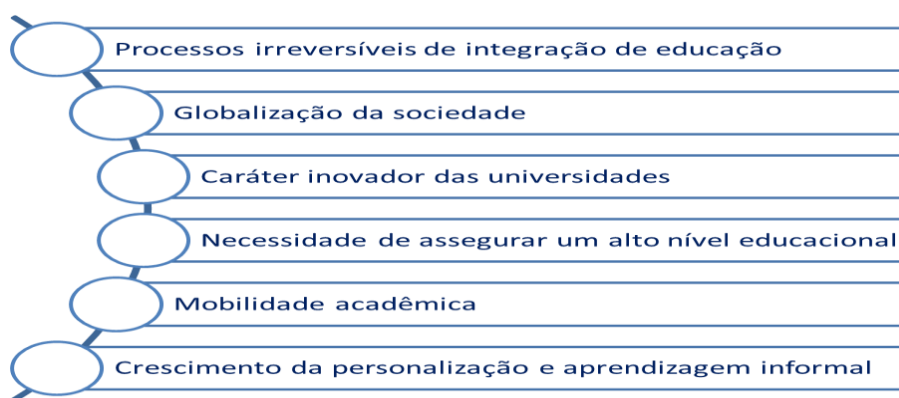


Figura 5 - Requisitos e fatores que originam o desenvolvimento com êxito das IES

Fonte: adaptado de Parakhina et al. (2017).

Verificou-se, portanto, que gestão estratégica pode ser classificada como um processo baseado no planejamento estratégico que direciona essencialmente seu escopo para a avaliação das estratégias definidas pela entidade com o intuito de avaliar se elas atendem aos objetivos e metas trilhados pela administração para atingir ao resultado desejado.

Nessa ótica, um dos pontos essenciais a serem avaliados na IES são seus processos organizacionais, já que eles são peças fundamentais na condução e execução das atividades da instituição. E, por esta razão, na seção seguinte, serão apresentados alguns dos conceitos relevantes sobre este assunto.

3.4 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

As mudanças a que estão sujeitas as empresas as obrigam a buscar incessantemente a revisão de seus conceitos organizacionais de trabalho. Essa busca tem o intuito de avaliar seus procedimentos administrativos e os profissionais responsáveis pela gestão, objetivando adequar a instituição perante às necessidades de mudanças impostas pelo mercado tanto interno quanto externo. Essa busca tem o intuito de avaliar seus procedimentos administrativos e os profissionais responsáveis pela gestão. No que se refere a essa perspectiva, Porter (1999), Bateman (2005) e Dalmaris et al. (2007), apud Salgado, Aires, Walter e Araújo (2013) defendem que gerir processos se constitui uma base de apoio para a otimização dos processos empresariais e, conseqüentemente, a obtenção de vantagens competitivas.

Acerca da gestão de processos, Kipper et al. (2011) defendem que esta prática possibilita às empresas criar e trabalhar com orientação por seu funcionamento através dos seus processos.

A respeito disso, Salgado et al. (2013) evidenciam três conceitos acerca dos processos elaborados por três estudiosos, sendo: “Os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização” (Harrington, 1993, p. 34). “O processo é composto por uma série de atividades de agregação de valor que produza uma saída para um cliente, sendo este todos aqueles que recebem a saída do processo” (Anjard, 1998). “Processo pode ser entendido como a introdução de insumos (entradas) em um ambiente formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformam-se em resultados que serão enviados aos clientes do processo (saída)” (Kipper et al., 2011).

Biazzi (2007) pontua que os processos são subdivididos em três categorias, conforme está exposto na Figura 6.

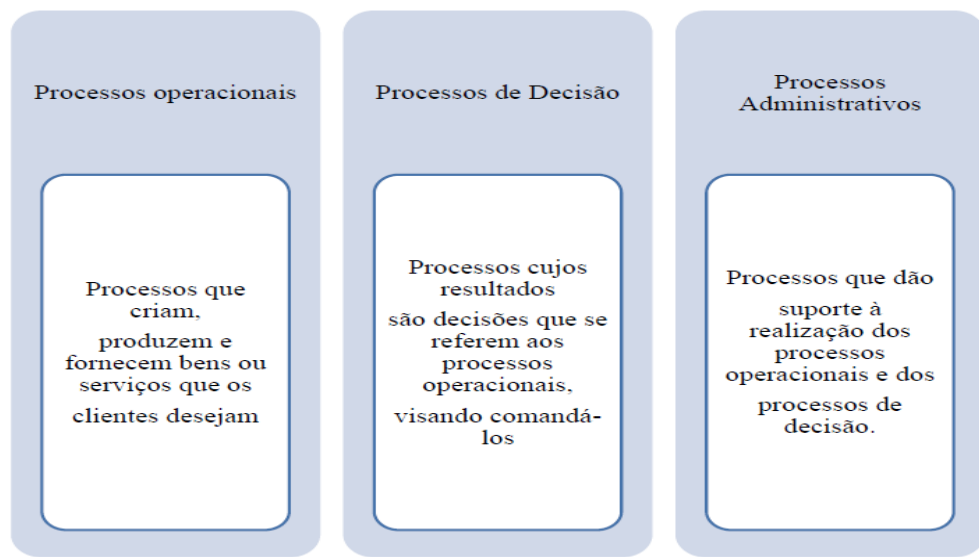


Figura 6 - Categorias dos Processos
Fonte: adaptado de Biazzi (2007).

Já que o foco desta pesquisa tem por objetivo estudar os processos organizacionais, é relevante a contribuição de Garvin (2002) apud Biazzi (2007), que instituem que estes estão divididos conforme a Figura 7.

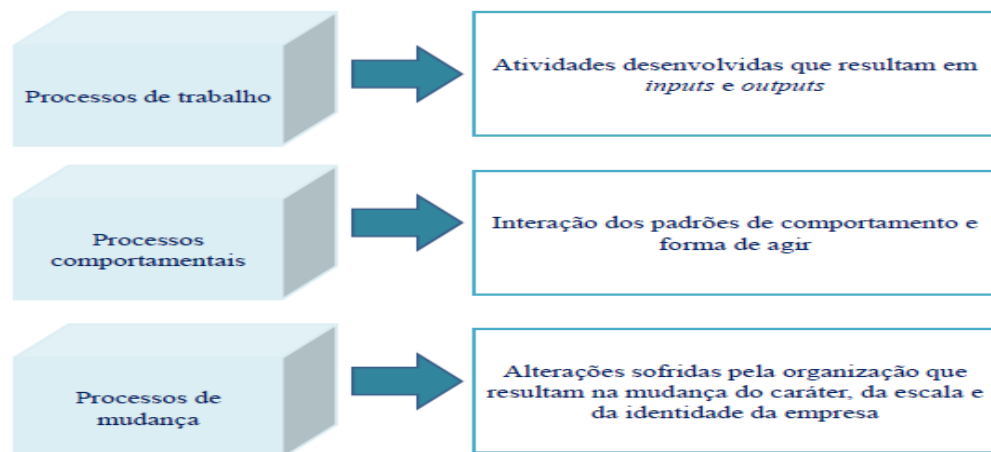


Figura 7 - Tipos dos Processos Organizacionais
Fonte: adaptado de Biazzi (2007).

A partir das informações presentes na Figura 7, destaca-se que esta pesquisa será conduzida e direcionada para analisar os processos de trabalhos influenciadores no resultado de uma universidade, ou seja, de conhecer as origens das informações, seu processamento e o seu resultado. Nesse sentido, Lawrence e Sharma (2002) postulam que os processos internos para avaliação de uma universidade podem ser vistos tanto como a qualidade do serviço prestado quanto como os processos voltados à geração de pesquisa. Isto é, as atividades dos

departamentos de apoio e que são não-*core* para a universidade, mas que sustentam o funcionamento rotineiro dela, podem definir sua produtividade e, conseqüentemente, seu desempenho nas atividades fins (ensino, pesquisa e extensão).

Adicionalmente, em termos de processos educacionais, podem-se considerar também os processos educacionais voltados às atividades dos docentes. Por exemplo, o desempenho do professor em sala de aula e as atividades tidas como indiretas (publicações, participações em eventos, revisões, avaliações de atividades e cursos etc.) também são processos educacionais das universidades que devem ser considerados para a avaliação de seu desempenho (Rutherford, 1987).

Nesse sentido, avaliar a proximidade e a profundidade da relação professor-aluno é uma forma de se entender os processos educacionais que estimulam o desempenho acadêmico. Esses benefícios da relação professor-aluno podem existir tanto da participação e interação do aluno na sala de aula tradicional (Rocca, 2010), tal como no ensino à distância (Jelfs, Richardson & Price, 2009). Por isso, um dos desafios do ensino à distância vem sendo fazer com que o aluno não fique distante do professor ou tutor a ponto de que isso prejudique seu aprendizado (Zuin, 2006). Caso iniciativas de ensino à distância possam incrementar a colaboração e a participação do aluno, acredita-se que se pode otimizar o ensino e, conseqüentemente, o desempenho acadêmico, especialmente para metodologias em que o aluno é o centro de todo o processo. (Beldarrain, 2006). Ou seja, quando há um ensino à distância que é construído com preceitos pedagógicos bem elaborados pela tecnologia, a satisfação e o aprendizado do aluno podem ser equivalentes àqueles que têm aulas presenciais (Driscoll et al., 2012).

Por isso, iniciativas que se sustentem em tecnologias e inovações que apoiem essa relação mencionada também estimulam o aprendizado dos alunos e os resultados acadêmicos de uma universidade (Blasco-Arcas et al., 2013). O uso de tecnologias auxiliares como, por exemplo, a sala invertida pode fazer com que a percepção de qualidade da aula e do professor sejam incrementadas (Scafuto et al., 2017).

Seethamraju e Marjanovic (2009) preceituam que a otimização dos processos organizacionais deve contar com o envolvimento global dos componentes da entidade e também dever ser contínuo. Isso porque se constitui no conhecimento intensivo do elenco de processos coordenados e contextualizados da organização, tendo em vista considerar que a gestão desses processos se apresenta como uma maneira eficaz de gerenciar a entidade. E isso é válido independentemente do seu tipo ou em que nível a mesma esteja.

Aperfeiçoar ou melhorar esses processos é uma tarefa árdua, já que não é possível determinar um sistema universal que atenda às necessidades genericamente das organizações, situações e contextos organizacionais, bem como qualquer cenário mercadológico. Nesse sentido, a literatura ainda não foi capaz de definir uma metodologia única e completa.

Bateman (2005) também evidenciou que a manutenção das melhorias dos processos organizacionais é um desafio que se estende por anos, tendo em vista alguns fatores, tais como: 1) Falta de compromisso da alta administração; 2) falta de treinamento e aperfeiçoamento da equipe; e 3) Existência de conflitos culturais.

Para Palmberg (2009), os objetivos dos processos organizacionais se resumem em seis tipos que são operacionalizados a partir de cinco ferramentas, conforme descrito na Figura 8.

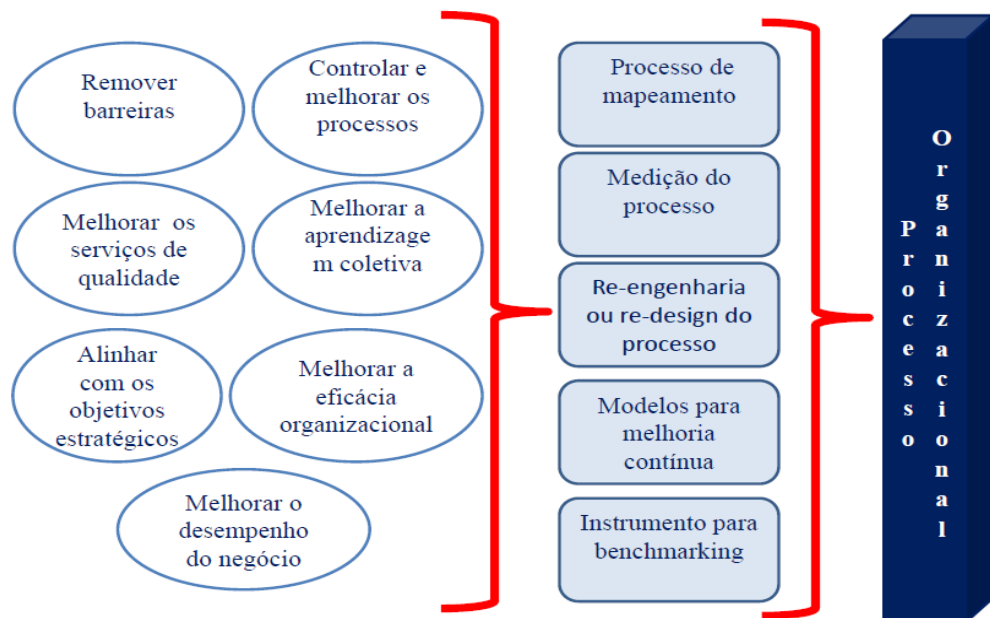


Figura 8 - Objetivos e Ferramentas dos processos organizacionais
Fonte: adaptado de Palmberg (2009).

Nos termos de Guha e Kettinger (1993) e Strnadl (2006) apud Trkman (2010), gerir processos é a coordenação total, contínua e dinâmica das atividades ou tarefas necessárias de serem realizadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos, visando o alcance da satisfação dos clientes da empresa. Dessa forma, o processo deve representar a estratégia da uma empresa, habilitando-a para a execução da estratégia, em que cada organização tem a tarefa de identificar suas contingências e adequá-las aos seus processos organizacionais. Essa gestão deve ser permanente, buscando o aperfeiçoamento, renovação e atendimento às exigências do mercado.

Mediante os conceitos formulados pelo rol de autores citados, enfim, é possível definir que processos organizacionais se constituem pela junção e harmonização de atividades, segregadas por áreas e departamentos, dependendo da estrutura hierárquica da IES, que possibilita aos gestores a implementação de tarefas necessárias para o atingimento dos objetivos e metas da instituição. Além disso, permitem também a avaliação da performance dos seus executores, tendo em vista a comparabilidade entre o programado e o que foi efetivamente executado. Dessa forma, se constituindo como instrumento importante para a sedimentação da avaliação de desempenho.

Diante da apresentação neste tópico sobre os conceitos importantes para esta pesquisa relacionados aos processos organizacionais, bem como de gestão de pessoas e gestão estratégica nos itens imediatamente anteriores, é fundamental apresentar um panorama geral referente à situação das Instituições de Ensino Superior brasileiras, o que será realizado no próximo tópico.

3.5 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: ASPECTOS TEÓRICOS E LEGAIS

O segmento de serviços educacionais no Brasil apresenta-se como importante e fundamental influenciador na economia do país, devido, principalmente, ao tamanho de nossa população. De acordo com o Censo de Educação Superior 2016 (MEC/INEP), o Brasil possui 2.407 Instituições de Educação Superior, sendo 296 públicas e 2.111 privadas, subdividas em 197 Universidades, 166 Centros Universitários, 2.004 Faculdades e 38 Institutos Federais, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET).

Ainda de acordo os dados oficiais do Censo de 2016, as universidades foram responsáveis por 53,70% das matrículas em cursos de Graduação presenciais e a distância, sendo que destes 38,86% referem-se às instituições públicas e 61,14% às privadas.

Pode-se afirmar que o marco impulsionador para o avanço das IES privadas foi a regulamentação do segmento com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em dezembro de 1996, pois até então, as IES encontravam-se sujeitas a severas restrições regulatórias que impediam sua ampliação. Sua classificação acadêmico-administrativa, nos termos na LDB é segregada por Bispo e Junior (2014), conforme disposto no Quadro 11.

Item	Classificação	Descrição
1	Universidade	Instituição acadêmica pluridisciplinar: <ul style="list-style-type: none"> • Obriga-se a ter em seu corpo docente um número mínimo de titulação acadêmica (1/3 de mestres e doutores) com carga de trabalho (1/3 em regime integral) e • É soberana para: criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, emitir diplomas, determinar currículos e vagas, firmar contratos, acordos e convênios.
2	Centro Universitário	<ul style="list-style-type: none"> • Bem parecida com universidade no tocante a estrutura, Lei de Diretrizes e Bases; • Não tem autonomia para expedir títulos e diplomas, devendo os mesmos ser registrados por uma universidade.
3	Institutos Federais (IF)	<ul style="list-style-type: none"> • Instituições com foco na formação técnica, ofertando curso do ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e Pós-Graduação;
4	Faculdades	<ul style="list-style-type: none"> • IES públicas ou privadas, que trabalha com mais de uma área do conhecimento, geridas sob o mesmo comando e regimento, com a finalidade de formar profissionais de nível superior por meio da oferta cursos: sequenciais, de Graduação, de Pós-Graduação e de extensão.

Quadro 11 - Classificação acadêmico-administrativa das Instituições Ensino Superior
Fonte: adaptado de Bispo et al. (2014).

Outro ponto que favoreceu o crescimento das IES privadas foi a abertura e aumento das possibilidades de financiamento estudantil, principalmente, para a população de classes média e baixa. As principais modalidades de financiamento criadas foram: 1) Programa Universidade para Todos (ProUni), que proporciona isenção de alguns tributos federais aplicáveis sobre receitas oriundas da Graduação ofertadas por IES que subsidiam docentes através da oferta de bolsas a alunos de renda baixa dos seus cursos de Graduação e cursos relacionados; e 2) Programa de Financiamento Estudantil (FIES), financiando até 100% das mensalidades das IES privadas participantes do programa e que possuem boa classificação junto ao MEC.

Face a este panorama apresentado acerca da situação das IES no Brasil, tornou-se relevante e condicional à sua existência, o acompanhamento de sua performance. Nesse sentido, foi promulgada a Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Tal sistema se constitui por meio de três componentes principais: a avaliação das IES, dos cursos ofertados e dos discentes. Estes componentes são delineados, no Quadro 12, de acordo com informações do INEP.

As avaliações são coordenadas e supervisionadas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes). E sua operacionalização é de responsabilidade do INEP. A referida comissão se constitui como um órgão colegiado que administra, coordena e supervisiona o Sinaes.

Item	Componentes do Sinaes	Operacionalização
1	Avaliação das instituições	Popularmente conhecida como Avaliação Institucional, está relacionada: 1) à melhoria da qualidade da educação superior; 2) aumento da oferta; 3) ampliação de sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e 4) aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior. Se divide em duas modalidades: 1) Auto avaliação – Coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da autoavaliação institucional da CONAES e 2) Avaliação externa – Realizada por comissões designadas pelo INEP.
2	Avaliação dos Cursos	Os cursos de educação superior passam por três tipos de avaliação: 1) Autorização: Avaliação é feita quando uma instituição pede autorização ao MEC para abrir um curso. Ela é feita por dois avaliadores, sorteados entre os cadastrados no Banco Nacional de Avaliadores (BASis); 2) Reconhecimento: Momento em que a primeira turma do curso novo entra na segunda metade do curso, a instituição deve solicitar seu reconhecimento. É feita, então, uma segunda avaliação para verificar se foi cumprido o projeto apresentado para autorização e 3) Renovação de reconhecimento: Avaliação realizada de acordo com o Ciclo do Sinaes, ou seja, a cada três anos. É calculado o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e aqueles cursos que tiverem conceito preliminar 1 ou 2 serão avaliados in loco por dois avaliadores ao longo de dois dias.
3	Avaliação do Desempenho dos Estudantes	A avaliação dos estudantes é realizada por meio do O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) que avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de Graduação, em relação aos conteúdos programáticos, habilidades e competências adquiridas em sua formação. O exame é obrigatório e a situação de regularidade do estudante no Exame deve constar em seu histórico escolar. A primeira aplicação do ENADE ocorreu em 2004 e a periodicidade máxima da avaliação é trienal para cada área do conhecimento.

Quadro 12 - Componentes do Sinaes

Fonte: elaborado pela autora.

Com base nas avaliações das IES, o INEP desenvolve, anualmente, o Censo da Educação Superior. Após a consolidação das informações, ocorre a publicação através da Sinopse Estatística da Educação Superior. O Censo cataloga dados genéricos e específicos sobre as IES (Graduação presencial/distância/sequencial, vagas ofertadas, vagas preenchidas, número de alunos que concluem o curso, dados dos docentes e colaboradores dos setores administrativo etc.).

Os dados são coletados por meio do Sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da Educação Superior no sistema federal de educação, criado pela Portaria n. 14, de 12 de dezembro de 2007, cujo preenchimento dos dados é de responsabilidade da IES.

Como parâmetro para balizamento das avaliações realizadas pelos componentes do Sinaes, foram criados os Indicadores de Qualidades a partir do ENADE, sendo: Conceito Preliminar do Curso (CPC), Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) e ENADE, os quais são detalhados na Figura 9.

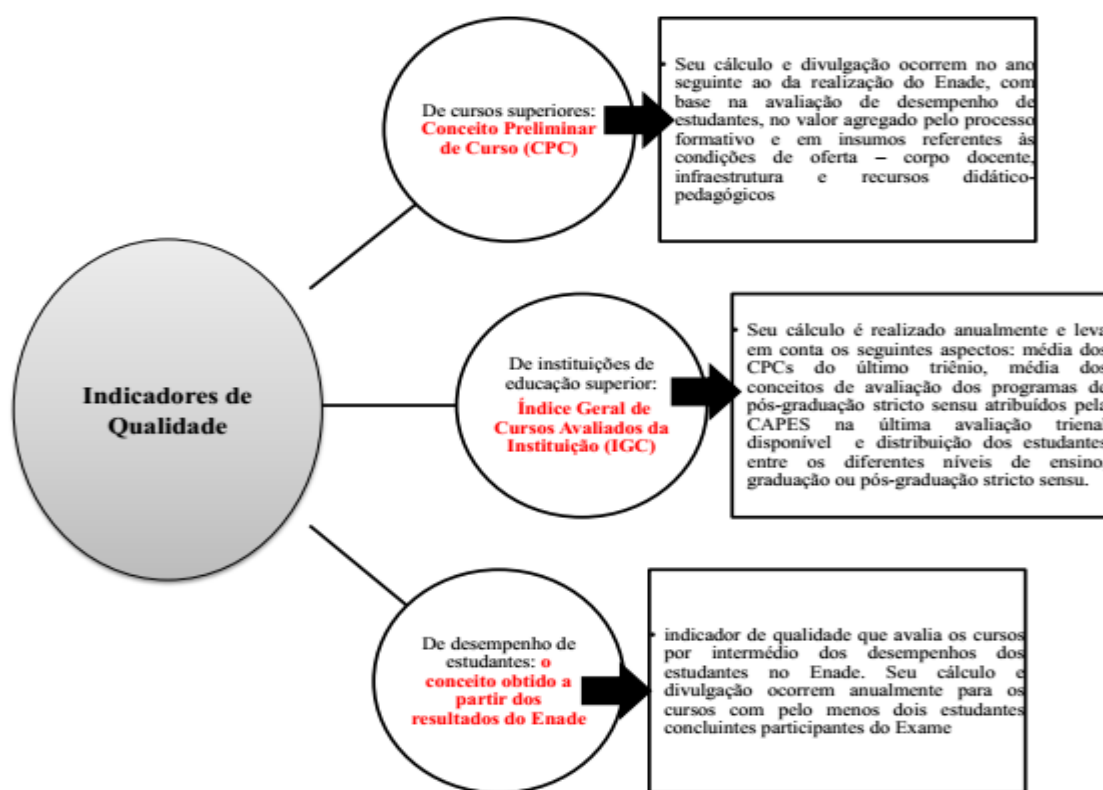


Figura 9 - Indicadores de Qualidade do MEC
 Fonte: elaborado pela autora.

A avaliação realizada pelo Sinaes inicia-se a partir do ENADE, cujos conceitos variam de 1 a 5 e se constituem como indicadores prévios da situação do curso em vista da renovação de reconhecimento.

Os conceitos possuem os seguintes significados: conceitos 1 ou 2 implica a visita da comissão avaliadora. Nos conceitos 3, 4 ou 5 a IES pode optar por receber ou não a visita de avaliação e adotar o conceito como permanente do curso (CC).

É importante evidenciar que a Portaria n. 12, de 5 de dezembro de 2008, instituiu o indicador de qualidade das IES denominado Índice Geral de Cursos (IGC), que é composto pela média ponderada dos CPCs e de dados sobre a Pós-Graduação. O IGC varia de 1 a 5 e serve de balizador para os processos de avaliação *in loco* das IES. (Galvão, Corrêa & Alves, 2011)

Para melhor solidificar a apresentação do cenário da Educação Superior no Brasil, apresentam-se algumas informações obtidas no Censo da Educação Superior 2016, divulgado na *homepage* do INEP (Teixeira, 2016), sendo:

- Quadro 13 - Número de Instituições de Educação Superior, por organização acadêmica das IES – 2016;

- Quadro 14 - Número de cursos, matrículas, concluintes, vagas oferecidas e ingressos em cursos de Graduação por organização acadêmica, segundo a categoria administrativa das IES – 2016;
- Quadro 15 - Número total de docentes (em exercício e afastados), por organização acadêmica e segundo a categoria administrativa das IES – 2016;
- Quadro 16 - Número total de funcionários técnico-administrativos (em exercício e afastados), por organização acadêmica e segundo a categoria administrativa das IES – 2016.

Categoria Administrativa		Instituições				
		Total Geral	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET
		Total	Total	Total	Total	Total
Brasil		2.407	197	166	2.004	40
	Pública	296	108	10	138	40
	Privada	2.111	89	156	1.866	

Quadro 13 - Número de IES por Organização Acadêmica - 2016

Fonte: Adaptado do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <<http://portal.INEP.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

Cursos/Matrículas/Concluintes/Vagas/Inscritos/Ingressos/Categoria Administrativa		Total Geral	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET
		Total	Total	Total	Total	Total
Número de Cursos	Categoria administrativa	34.366	15.767	4.944	12.315	1.340
	Pública	10.542	8.466	160	576	1.340
	Privada	23.824	7.301	4.784	11.739	
Matrículas	Categoria administrativa	8.048.701	4.322.092	1.415.147	2.146.870	164.592
	Pública	1.990.078	1.679.479	22.708	123.299	164.592
	Privada	6.058.623	2.642.613	1.392.439	2.023.571	
Concluintes	Categoria administrativa	1.169.449	619.837	208.412	327.723	13.477
	Pública	246.875	211.618	3.307	18.473	13.477
	Privada	922.574	408.219	205.105	309.250	.
Vagas Novas	Categoria administrativa	7.873.702	4.817.551	1.175.112	1.823.192	57.847
	Pública	572.122	443.171	11.864	59.240	57.847
	Privada	7.301.580	4.374.380	1.163.248	1.763.952	.

	Categoria administrativa	2.985.644	1.584.638	572.009	770.397	58.600
	Pública	529.492	418.817	6.774	45.301	58.600
Ingressos Total	Privada	2.456.152	1.165.821	565.235	725.096	.

Quadro 14 - Número de Cursos, Matrículas, Concluintes, Vagas Oferecidas, e Ingressos em Cursos de Graduação por Organização Acadêmica, segundo a Categoria Administrativa das IES – 2016

Fonte: Adaptado do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <<http://portal.INEP.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

Unidade da Federação / Categoria Administrativa		Docentes (Em Exercício e Afastados)				
		Total	Universidades	Centro Universitário	Faculdades	IF e CEFET
		Total	Total	Total	Total	Total
Brasil	Categoria administrativa	397.611	215.553	43.931	116.695	21.432
	Pública	178.117	145.610	1.604	9.471	21.432
	Privada	219.494	69.943	42.327	107.224	.

Quadro 15 - Número Total de Docentes (Em Exercício e Afastados), por Organização Acadêmica e segundo a Categoria Administrativa das IES – 2016

Fonte: Adaptado do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <<http://portal.INEP.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

Unidade da Federação / Categoria Administrativa		Funcionários Técnico-Administrativos (Em Exercício e Afastados)				
		Total	Universidades	Centro Universitário	Faculdades	IF e CEFET
		Total	Total	Total	Total	Total
Brasil		428.427	252.440	47.284	97.208	31.495
	Pública	212.347	172.928	960	6.964	31.495
	Privada	216.080	79.512	46.324	90.244	.

Quadro 16 - Número Total de Funcionários Técnico-Administrativos (Em Exercício e Afastados), por Organização Acadêmica e segundo a Categoria Administrativa das IES - 2016

Fonte: Adaptado do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <<http://portal.INEP.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

Diante de todo o contexto e informações apresentadas neste tópico, fica evidente que as atividades planejadas com base em informações fidedignas e tempestivas possibilitam construir, de forma planejada e organizada, a trajetória de uma instituição. Nesse sentido, identificar os elementos responsáveis pelo desempenho de uma universidade proporcionará à comunidade científica, bem como à sociedade em geral, um avanço condizente com os anseios e necessidades do setor.

A partir dos dados estatísticos apresentados nos Quadros 13 a 16, observa-se que nas universidades encontram-se concentrados o maior número de cursos, matrículas, novas vagas, docentes e funcionários técnicos administrativos. Dessa forma, dada à expressividade desses dados, esta pesquisa será concentrada no estudo de universidades em detrimento das demais categorias.

A construção desta pesquisa, conforme delineada até então, concentra-se na avaliação de universidades públicas e privadas que foram selecionadas com base no IGC 2016, publicado pelo INEP. Assim, faz-se necessário entender um pouco deste universo da área pública *versus* privada, o que segue apresentado no tópico subsequente.

3.6 GESTÃO PÚBLICA *VERSUS* GESTÃO PRIVADA

Primeiramente, ressalta-se que a administração pública é regida por lei e a privada orientada pela otimização do lucro. Apesar deste disciplinamento, a busca incessante pela eficiência e eficácia na gestão das universidades é uma realidade, em ambas instituições.

Qualquer organização, seja ela pública ou privada, almeja o alcance de ascensão. As universidades privadas buscam distribuir lucros aos investidores e as públicas desejam atender às expectativas e anseios da comunidade acadêmica relacionados ao ensino, à pesquisa e à extensão.

Segundo Trapp (2011), os gestores públicos têm consciência da necessidade de se ter um planejamento estratégico das ações para que consigam atingir os resultados futuros desejados.

Tendo em vista que o foco desta pesquisa permeia o resultado de universidades públicas e privadas, é mister para esta questão discutir semelhanças e diferenças entre elas considerando o quesito gestão. E para tanto, recorreu-se aos autores Alisson (2002), apud Trapp (2011) e Pfeiffer (2000), os quais evidenciam algumas das principais características diferenciadoras (Quadro 17) entre a gestão pública e gestão privada e que serão consideradas ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Característica Diferenciadora	Gestão privada	Gestão Pública
Missão	Orientada aos desejos dos proprietários	Orientada aos anseios da comunidade acadêmica
Visão	Baseada na missão e no ambiente	Determinada pela política
Organização	Linhas de decisão bem definidas e funcional	Parcialmente funcional e influenciada por decisões políticas
Cliente	Específico do segmento da empresa	Clientela abrangente

Objetivos	Obter lucro	Servir ao público
Forma de atuação	Dinâmica e eficiente	Lenta, burocrática e ineficiente
Medição de Desempenho	Quando presente, se mostra orientada por indicadores sobre retorno financeiro, participação no mercado, medidas de desempenho para remuneração de executivos, entre outros	Presente de maneira tímida já que seus principais direcionadores são originários por determinação legal
Transparência	A gestão empresarial é mais restrita e menos exposta à opinião Pública	A gestão governamental geralmente é mais exposta e aberta ao público
Resultados esperados	Gestão privada os objetivos são lucro, performance de mercado, sobrevivência	Gestores públicos possuem objetivos direcionados a atender aos anseios da comunidade acadêmica

Quadro 17 - Características diferenciadoras da Gestão Pública em relação à privada

Fonte: adaptado de Pfeiffer (2000) e Trapp (2011)

Na administração pública, a descontinuidade da gestão anterior é justificada como forma de se atingir a inovação, mas, na verdade, está mais relacionada a dar abertura a novos grupos de poder, ficando claro o compromisso com as pessoas em detrimento aos interesses organizacionais (Motta, 2007).

Dessa forma, no Quadro 17 apresentaram-se os elementos-chaves que diferenciam a Gestão Pública em relação a privada, contudo mesmo havendo diferenças, as necessidades impostas pela competitividade imperam trazendo para ambas a similaridade na busca incessante pela excelência em seus resultados.

Nota-se, então, um anseio de transformar e introduzir na gestão pública o estilo privado, em que propostas contemporâneas são conduzidas para a singularidade do cliente (aluno) e de suas demandas, em detrimento, principalmente, da burocracia, e sim no direcionamento de uma gestão flexível e dinâmica. Assim, como percebe-se o desejo das privadas de atingir a produtividade acadêmica alcançada pelas universidades públicas.

Torna-se claro que para lidar com as demandas da sociedade, as universidades, tanto públicas quanto privadas, necessitam adequar suas práticas de gerenciamento. Então, nesse sentido, nada mais salutar do que mensurar os elementos responsáveis pelo resultado de uma universidade baseada na análise das atividades realizadas por quatro universidades, sendo duas universidades públicas e duas privadas, mensurando as ações realizadas pelas mesmas. Foram consideradas as dimensões selecionadas a partir do estudo bibliométrico, sendo: gestão pessoas, gestão estratégica e processos organizacionais.

Após expor os pontos principais acerca da gestão pública e privada, no capítulo a seguir, detalham-se os métodos que foram adotados neste estudo.

4. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa para a investigação das universidades selecionadas com a finalidade de alcançar os objetivos delineados e responder à questão problema deste trabalho.

Sendo assim, no tópico seguinte faz-se a caracterização e delineamento da pesquisa. Posteriormente, são apresentados os critérios utilizados para a seleção dos casos e, sequentemente, são especificadas as estratégias para a coleta de dados e seus respectivos instrumentos da pesquisa e, por fim, é detalhada a forma, bem como é estruturada cada etapa de análise dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nos termos de Creswell (2014), este trabalho se constitui como uma pesquisa qualitativa, já que, através da análise de conteúdo das entrevistas e de documentos, serão obtidas informações dos participantes tidos como chaves nas universidades. Na sequência, após a transcrição, o conteúdo externalizado nas entrevistas será objeto de reflexão, de uma descrição e estudo de intra e intercasos. E, por fim, apresenta-se a análise do resultado da pesquisa.

A análise, interpretação e conclusão desta pesquisa foram realizadas sob orientação subjetivista, tratando-se de um estudo exploratório para identificar e explicar as práticas acadêmicas determinantes e responsáveis pelo desempenho obtido pelas universidades e que servirá de base para elaborar novos construtos relacionados à avaliação de desempenho de universidades.

Segundo Yin (2015, p. 17), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.”

No tocante aos estudos de casos múltiplos, Yin (2015) ressalta que o resultado de sua análise possibilitará elaborar uma conclusões unificadas de *cross-case*. Nesse sentido, este método se constituiu o mais adequado para a presente pesquisa, pois foram utilizados dados

de quatro casos distintos, sendo duas universidades públicas e duas privadas, classificadas satisfatoriamente e deficitariamente junto ao MEC/INEP.

Foi desenvolvido um estudo de caso por método comparativo para o desenvolvimento da teoria defendida por Glaser e Strauss (1967) e Strauss (1987), apud Eisenhardt (1989). O referido método se constitui pela comparação contínua de dados e a teoria que se inicia pela coleta de dados e a criação de categorias.

Então, esta pesquisa foi desenvolvida partindo da comparação de dados de quatro IES selecionadas (duas públicas e duas privadas) com base no IGC do INEP (Censo do ano de 2016), com dados coletados por meio de análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com gestores de significativa representatividade nas tomadas de decisões, bem como na operacionalização das atividades da universidade.

Os questionamentos foram delineados com base na construção de categorias surgidas pela investigação teórica desenvolvida por meio da revisão estruturada da literatura, na qual foi identificado o fator 1 – Eficiência e Desempenho, sendo composto por 28 artigos semanais que possibilitaram evidenciar que as pesquisas empreendidas até a presente data se constituíram apenas sob uma perspectiva unidimensional.

4.2 SELEÇÃO DE CASOS

De acordo com o IGC 2016, publicado pelo INEP, das 197 universidades, 12 foram classificadas no IGC faixa igual a 5, representando 6% do total, 73 com IGC faixa igual a 4, significando 37% do total, 105 com IGC faixa igual a 3, ou seja, 53% do total, uma com IGC faixa igual a 2, com representação de 0,51% e seis casos com IGC não definido equivalente a 3% do total. No Quadro 18, (Distribuição das universidades por IGC faixa) apresenta-se a distribuição, por categoria de universidade, nos IGC de acordo com a faixa.

Nessa população de 197 universidades, foram selecionadas quatro instituições, melhores e piores, classificadas no IGC publicado anualmente pelo INEP, sendo duas privadas (uma com alto desempenho e outra com baixo desempenho) e duas públicas com desempenho similar.

IGC faixa	IGC Contínuo	Universidade Pública Federal	Universidade Pública Estadual	Universidade Privada	Universidade Pública Municipal	Total
5		10	2	0	0	12
4		41	11	21	0	73
3		11	22	67	5	105
2		0	1	0	0	1
1		0	0	0	0	0
Total		63	35	88	5	191

Quadro 18 - Distribuição das universidades por IGC faixa

Fonte: Adaptado do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <<http://portal.INEP.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc->>. Acesso em: 11 jan. 2018.

De acordo com as informações do Quadro 18 (Distribuição das universidades por IGC faixa), fica claro que a maior representação das universidades brasileiras se encontra classificada nos IGC faixa 4 e 3, representando 178 instituições, equivalentes a 90% das universidades.

As universidades selecionadas apresentam-se elencadas no Quadro 19 (Casos selecionados) e suas identidades oficiais foram preservadas por questões de sigilo de informações e, portanto, foi atribuída a elas as denominações explicitadas no exposto na sequência.

Ano	Nome da IES	Categ. Administrativa	IGC Contínuo	IGC faixa
2016	Universidade Pública 1 (UN_Pública 1)	Pessoa Jurídica de Direito Público – Federal	3,0498	4
2016	Universidade Privada 1 (UN_Privada 1)	Privada sem fins lucrativos	3,1075	4
2016	Universidade Pública 2 (UN_Pública 2)	Pessoa Jurídica de Direito Público – Estadual	2,5930	3
2016	Universidade Privada 2 (UN_Privada 2)	Pessoa Jurídica de Direito Privado – Com fins lucrativos – Sociedade Civil	2,7022	3

Quadro 19 - Casos Selecionados

Fonte: Adaptado do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <<http://portal.INEP.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

Os casos selecionados atendem aos quesitos de intensidade e combinação, nos termos definidos por Creswell (2014, p. 131), já que as universidades apresentam riqueza de informações e permitem a triangulação dos dados.

Em complemento a esse raciocínio, Mintzberg (1979, p. 585), apud Eisenhardt (1989) cita a irrelevância do fato de se trabalhar com casos modestos quando o foco da pesquisa

encontra-se claramente delineado. Isso porque pode-se, assim, acessar dados com riqueza de detalhes. No caso desta pesquisa, os dados foram suficientes para a investigação, tendo em vista também que o roteiro de coleta se apresentou seguro e adequado para a captação de informações ricas e pormenorizadas do objeto do estudo.

Outro ponto a ser considerado é que os casos escolhidos se constituem em uma seleção teórica, não aleatória, pois sua escolha assenta-se em casos úteis, revestidos de critérios confiáveis e com base científica, conforme exposto pela análise teórica deste estudo.

Nesse sentido, de acordo com Eisenhardt (1989), os casos são classificados como “polares” já que serão trabalhados quatro casos de desempenho, em duas IES públicas e em duas privadas, classificadas como casos de sucesso e insucesso. Assim, se constitui uma espécie de espelho de casos específicos que servirão para construir uma teoria que poderá ser considerada para um vasto número de IES, tanto no âmbito público quanto privado, e que no final das contas, possibilitará a construção de teorias de sucesso e de fracasso.

Ainda sobre o processo de seleção, segundo Gerring (2006, p. 88), ressalta-se que os casos selecionados reproduzem as características causais relevantes de um universo maior (representatividade), uma vez que se utilizam de casos mais diferentes (alto e baixo desempenho), de forma que os casos são identificados por meio de procedimentos de seleção propostos (não-aleatórios), ou seja, universidades públicas e privadas classificadas de modo satisfatório e insatisfatório pelo IGC.

Para tanto, foi realizada a combinação de informações obtidas pela análise documental e entrevistas em profundidade necessárias para o levantamento de dados significativos e essenciais para esta pesquisa. Dessa forma, evidencia-se que este trabalho teve uma abordagem de “casos mais diferentes” pois se constituem suficientemente importantes para a investigação.

Em suma, ao que foi apontado acerca da seleção dos casos, apresenta-se, na Figura 10 (casos selecionados), o escopo central desta pesquisa no que tange à análise e confronto de universidade pública e privada com alto e baixo desempenho. Isto é, a seleção dos casos ocorreu a partir da propriedade (público ou privado) e desempenho (alto ou baixo) para que se tivesse um caso de cada tipo para análise, tal como apontado na figura a seguir.

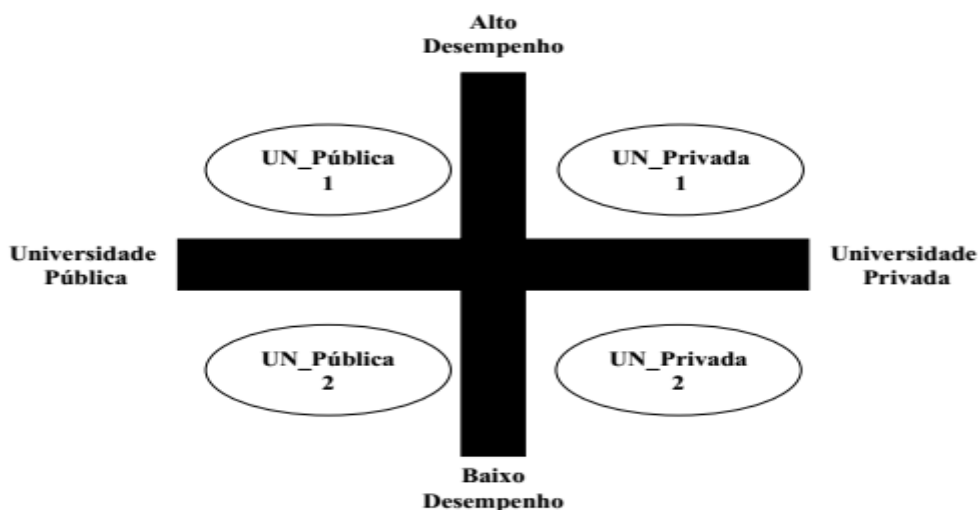


Figura 10 - Casos selecionados
 Fonte: elaborado pela autora.

Após detalhamento dos critérios de seleção dos casos estudados, evidencia-se no tópico seguinte os critérios da coleta de dados e os instrumentos da pesquisa.

4.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada partindo de evidências qualitativas, por coleta dados. Utilizou-se a combinação de dois métodos: 1) Análise documental; e 2) Entrevista semiestruturada.

De acordo com Creswell (2014, p. 122), “a coleta de dados é uma série de atividades inter-relacionadas que objetivam a reunião de boas informações para responder às perguntas da pesquisa”.

A análise documental foi adotada como procedimento inicial para a investigação de documentos oficiais disponibilizados pela universidade e por órgãos regulamentadores, bem como aqueles internos e que servem para o norteamto de suas políticas educacionais.

Os principais documentos utilizados foram: 1) Relatório de Gestão; 2) Anuário Estatístico; 3) Plano de Desenvolvimento Instituição–PDI; 4) Relatório de Avaliação Institucional; e 5) Planejamento Estratégico Participativo. Os referidos documentos se constituem espelho fidedigno dos dados da universidade, o que traz a esta pesquisa o necessário teor de confiabilidade e robustez dos dados utilizados.

Ressalta-se que os documentos aqui elencados como principais foram os inicialmente selecionados para a análise, por dois motivos. Primeiramente, por constituírem documentos

obrigatórios exigidos por lei e, portanto, comuns às universidades, assim como encontravam-se integralmente disponíveis para o público. Em segundo lugar, tais documentos apresentam riqueza de informações acerca do desempenho da universidade, como por exemplo, sua missão, visão e dados a respeito dos docentes, discentes, produções acadêmicas, entre outras questões. Contudo, ao longo da investigação, foram identificados outros documentos junto às instituições, os quais são descritos na análise intracasos de cada instituição.

Vale ressaltar que o intuito do trabalho não é comparar elementos quantitativos dos casos, mas sim analisar a forma pela qual as práticas de gestão de desempenho são realizadas. Valores quantitativos podem ajudar na análise, mas eles não são foco dela. Os relatórios descritos serão analisados para verificação do que é feito por cada caso e para análise dos trechos qualitativos dos relatórios. Adicionalmente, quando necessário, eventuais relatórios gerenciais obtidos nas visitas de campo foram incorporados à pesquisa.

No tocante à análise documental, serão trilhados os passos delineados, na Figura 11 (Roteiro para análise documental), para a obtenção dos documentos e dos dados necessários para o estudo.

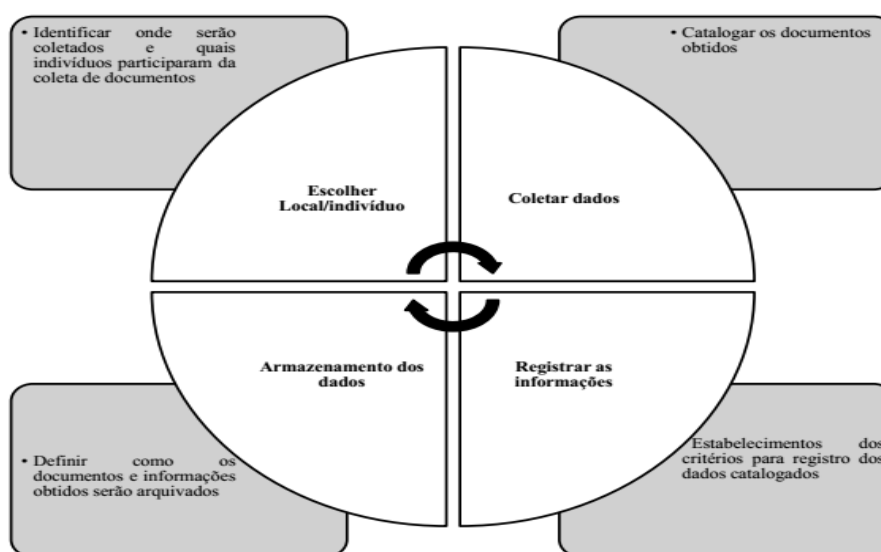


Figura 11 - Roteiro para Análise Documental
Fonte: elaborado pela autora.

É mister comentar que Cunha, Yokomizo e Bonacim (2013) determinam que a confiabilidade da averiguação dos documentos deve ser realizada obedecendo-se os seguintes cuidados: 1) Análise prévia do contexto social que a IES se encontra inserida; 2) Identificação e análise do escritor do documentos; 3) Leitura minuciosa do documento; e a 4) Expertise do pesquisador analista do documento.

Isoladamente, a análise documental não consegue atender a toda a demanda de respostas aos questionamentos e investigação da pesquisa. Dessa forma, se constituindo apenas em um importante gerador de dados que, em combinação com outros métodos de coleta de dados, traz legitimidade à pesquisa.

Assim sendo, Cunha, Yokomizo e Bonacim (2013) ressaltam que analisar documentos passa pelo envolvimento de quatro elementos-chaves e estes se encontram dispostos na Figura 12 (Elementos-Chaves da análise de documentos).

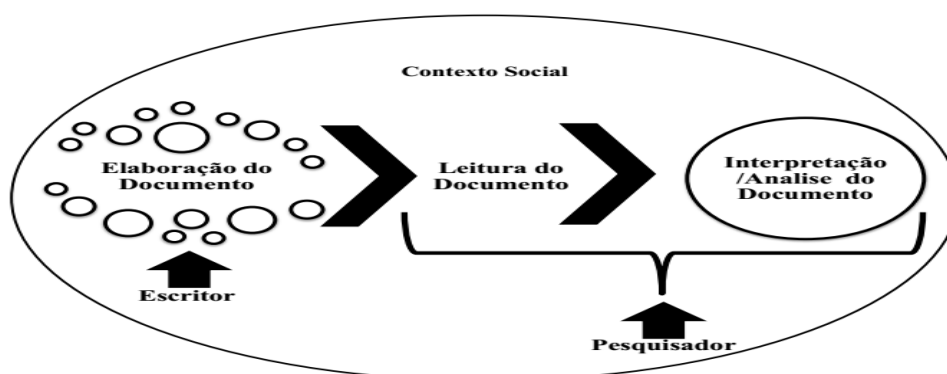


Figura 12 - Elementos-Chaves da análise de documentos
Fonte: adaptado de Cunha, Yokomizo e Bonacim (2013).

Nesses casos, o pesquisador pretende justamente entender significações, relações e compreender fenômenos. No entanto, a análise de documentos pode ser uma barreira natural para o total entendimento do fenômeno, quando o pesquisador desconhece o meio social no qual o documento foi escrito. Não se pode deixar de mencionar que, embora o documento possa servir de respaldo para a obtenção dos dados empíricos, estes não são suficientes para satisfazer os questionamentos deste tipo de pesquisa.

No tocante às entrevistas, Manzini (2004) pontua que na entrevista semiestruturada a investigação de um assunto é desenvolvida a partir de um roteiro das questões primordiais. Contudo, este não se constitui peça única, podendo e devendo ser complementado por outros questionamentos que se façam necessários para a melhor captação de dados sobre o que se está investigando. Tais procedimentos proporcionam que o investigador tenha maior liberdade na condução da entrevista.

Para melhor compreensão acerca dos procedimentos adotados para a realização das entrevistas, apresenta-se na Figura 13, o roteiro para entrevista semiestruturada.



Figura 13 - Roteiro para entrevista semiestruturada
Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas foram aplicadas em gestores tomadores de decisão nas IES, bem como em docentes e técnicos administrativos, sendo: Pró-Reitores, Diretores e Coordenadores. Tais respondentes são denominados, nesta pesquisa, como participantes-chaves pelo fato de serem detentores de informações estratégicas das IES, já que ocupam cargos de potencial expressividade e tomam decisões.

Segundo Yin (2015, p. 115), esses entrevistados também podem ser denominados de “informantes-chaves”, pois além de fornecerem informações importantes, também são responsáveis pelo acesso a dados, bem como outros entrevistados que possibilitaram corroborar ou até mesmo opor questões investigadas.

A seleção dos participantes foi intencional, ou seja, profissionais envolvidos diretamente no processo de gestão do desempenho na universidade. As perguntas que foram aplicadas foram concebidas com base no levantamento teórico apresentado nesta pesquisa, conforme disposto no Quadro a seguir (Perguntas da entrevista semiestruturada).

Dimensões do Desempenho	Roteiro De Entrevista	Sustentação Teórica
Gestão de Pessoas	A universidade possui sistema de medição e gerenciamento de desempenho de pessoas (servidor, professores e alunos)? 1. Como é desenvolvido? 2. Como funciona? 3. Quem é responsável? 4. Qual o objetivo desse sistema?	Freire (1999) evidência que a gestão de pessoas tem a missão de desenvolver o colaborador para o mesmo ter flexibilidade, comprometimento e direcionados para o atendimento as decisões estratégicas da organização.
	A universidade possui um plano de capacitação dos docentes e dos técnicos administrativos? 1. Como é desenvolvido? 2. Como funciona? 3. Quem é responsável? 4. Qual seu prazo de aplicação?	Santos (2004) cita algumas das formas pelas quais pode-se proporcionar o desenvolvimento do capital humano de uma organização

	<p>Existem pontos problemáticos e críticos enfrentados pela universidade em relação aos professores e técnicos administrativos?</p> <p>1. Qual (s) ação (s) tomada para a resolução dos mesmos?</p>	<p>Santos e Bronnemann (2013) preceituam que as IES se constituem entidades envolvidas a uma complexidade realizando atividades que alcançam o ensino, a pesquisa e a extensão, onde a fonte primordial de trabalho se consolidada no conhecimento e através da busca incessante de preparar profissionais que sejam capazes de entender o que a sociedade e a academia como um todo desejam e precisam</p>
	<p>A universidade estabelece metas de desempenho individual e/ou de equipes alinhadas com as metas organizacionais?</p> <p>1. Como são elaboradas?</p> <p>2. Como são implementadas e controladas?</p> <p>3. Quem é responsável pelo seu acompanhamento e controle?</p>	<p>Tanure et al. (2010) defende que deve haver uma sincronização entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica da organização, no sentido de ajustar as linhas de trabalho em congruência com as mudanças organizacionais de adequação as necessidades impostas pelo ambiente externo e aos objetivos estratégicos trilhados pelos tomadores de decisão</p>
	<p>Quais ações a universidade realiza para o desenvolvimento acadêmico do discente, além das atividades regulares de ensino e pesquisa?</p> <p>1. Como elas são operacionalizadas e gerenciadas?</p> <p>2. Tomar cuidado se está relacionado ao ensino pesquisa e extensão</p>	<p>Oliveira e Silva (2015) preceituam que é uma necessidade fundamental dos docentes a busca permanente de métodos inovadores para atualizar, melhorar e modernizar a aprendizagem dos discentes.</p>
Gestão Estratégica	<p>Possui sistema de avaliação de desempenho formal?</p> <p>1. Teve dúvidas pois ficou parecendo que fosse a avaliação institucional</p> <p>2. Quem responde e participa dessa avaliação?</p>	<p>Junior (2003) a Gestão Estratégica é um sistema de índices de medir desempenho que determinam a trajetória da empresa acerca da definição das estratégias que resultam nas atividades organizacionais.</p>
	<p>Quais os tipos de controle e gerenciamento financeiro realizados pela universidade?</p> <p>1. Como são elaborados?</p> <p>2. Como são implementados e controlados?</p> <p>3. Quem é responsável pelo seu acompanhamento e controle?</p>	<p>Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012) existem inúmeras ferramentas de gestão estratégica que auxiliam na arquitetura da estratégia organizacional e conseqüentemente influenciam na performance da organização, a gestão financeira se constitui uma delas.</p>
	<p>Exista um planejamento estratégico para o alcance do crescimento desejado pela universidade?</p> <p>1. Quais as metas estabelecidas para o alcance dos objetivos do planejamento estratégico?</p> <p>2. Como é sua elaboração e como ocorre seu controle e implementação?</p>	<p>Leal et al. (2016) a Gestão Estratégica é um processo permanente e gerador da execução da estratégia e o acompanhamento estratégico, que se baseia no Planejamento Estratégico, objetivando auxiliar os tomadores de decisão a gerir a organização.</p>
	<p>Quais os maiores desafios enfrentados pela universidade que dificulta seu crescimento?</p>	<p>Jr. et al. (2012) uma das maiores dificuldades encontradas pelos gestores universitários é conseguir harmonizar o pensar e a ação estratégica, pois as universidades como sistemas abertos estão vulneráveis às influências de forças externas que impactam em seu direcionamento e gestão estratégica.</p>
	<p>Como se dá o processo de coleta para formalização do IGC?</p>	<p>O Índice Geral de Cursos (IGC) é utilizado para mensurar a qualidade dos cursos de Graduação e Pós-Graduação. O cálculo relativo a Graduação é realizado utilizando a média entre as notas dos últimos CPCs dos</p>

		<p> cursos avaliados, levando-se em consideração o número de matrículas existente. Já para a Pós-Graduação utiliza-se no cálculo do IGC à Nota CAPES (expressa em notas de 1 a 7) apresentada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Guerra, Brito & Soares, 2017)</p>
Processos Organizacionais	<p>A universidade possui normas e procedimentos sistematizados referentes aos processos internos a serem realizados?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como são elaborados? 2. Como são implementados e controlados? 3. Quem é responsável pelo seu acompanhamento e controle? 	<p>Guha e Kettinger (1993); Strnadl (2006) apud Trkman (2010) o processo deve representar a estratégia da uma empresa, habilitando-a para a execução da estratégia, onde cada organização tem a tarefa de identificar suas contingências e adequá-las aos seus processos organizacionais.</p>
	<p>A universidade possui sistema de medição e gerenciamento de desempenho dos processos internos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como é desenvolvido? 2. Como funciona? 3. Quem é responsável? 4. Qual o objetivo desse sistema? 5. Como funcionam? 	<p>Porter (1999), Bateman (2005) e Dalmaris <i>et al.</i> (2007) apud Salgado, Aires, Walter e Araújo (2013) defendem que gerir processos se constitui uma base de apoio para a otimização dos processos empresariais e consequentemente obtenção de vantagens competitivas.</p>
	<p>Quais são as vantagens e desvantagens na implantação da gestão por processos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como os processos são checados para saber se estão sendo feitos de forma correta? 2. Como se melhoram os processos rotineiros? 	<p>“Os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização” (Harrington, 1993, p. 34).</p>
	<p>Que ferramentas tecnológicas auxiliam na gestão de processos?</p>	<p>“Processo pode ser entendido como a introdução de insumos (entradas) em um ambiente formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformam-se em resultados que serão enviados aos clientes do processo (saída)” (Kipper et al., 2011).</p>

Quadro 20 - Perguntas da entrevista semiestruturada

Fonte: elaborado pela autora.

É importante ressaltar que para melhor confiabilidade e legitimidade desta pesquisa, o roteiro explicitado, no Quadro 20 (Perguntas da entrevista semiestruturada), foi previamente testado com dois profissionais educadores. O referido pré-teste foi realizado com o objetivo de verificar a aplicabilidade, racionalidade e produtividade do roteiro.

No pré-teste, os entrevistados realizaram sugestões enriquecedoras no roteiro referente a 1) Elaboração de questionamentos complementares as perguntas que haviam sido previamente estabelecidas; 2) Sugeriram alteração de algumas questões, objetivando trazer mais clareza; e 3) Houve a sugestão do acréscimo de duas perguntas.

Após os ajustes do pré-teste, as entrevistas foram realizadas, tendo sido entrevistadas 35 (trinta e cinco) pessoas. A definição dos indivíduos a serem entrevistados ocorreu com

base no papel que os mesmos detinham na universidade estudada. Isto é, utilizou-se da técnica do informante-chave para coleta de dados (Barker, Bosco & Oandasan, 2005). Entrevistaram-se as pessoas preponderantes para se coletar as informações necessárias para a pesquisa, o que variou em cada caso de acordo com a estrutura organizacional de cada universidade e da sua disposição de papéis assumidos por cada entrevistado.

Após obtenção de todos os dados por meio da análise documentos e das entrevistas semiestruturadas, foram realizados os registros e a catalogação dos dados obtidos junto aos documentos e transcrição das entrevistas.

A análise foi realizada pela interpretação dos dados apurados nos documentos e nas entrevistas (análise intracaso). Com base nesses dados apresentados na análise por caso, foi desenvolvida, na sequência, a investigação intercaso das universidades. Tal prática se apresenta como uma necessidade de complementar os informes das universidades para que a pesquisa esteja revestida de confiabilidade com viés de segurança e veracidade. Após o levantamento de dados, seguiu-se à etapa de análise.

4.4 ANÁLISE DE DADOS

Para Hsieh e Shannon (2005), a análise documental qualitativa é um dos inúmeros métodos de pesquisa utilizados para explorar documentos e baseia-se na interpretação dos dados contidos nos documentos, por meio da definição de códigos concebidos de forma sistemática, assim como o reconhecimento dos temas ou padrões utilizados. Assim, cita-se a existência de três abordagens para a análise de conteúdo, sendo: 1) convencional; 2) direcionada; e 3) sumativa.

A abordagem que se enquadra esta pesquisa é a análise de conteúdo direcionada a categorias de codificação que se originam antes e durante a análise de dados, já que a teoria existente se apresenta incompleta e a definição dos construtos é construída por meio de categorias e suas denominações derivadas da teoria ou resultados relevantes da pesquisa; evitando-se, assim, o uso de categorias pré-concebidas.

A análise de conteúdo via abordagem dirigida deste trabalho possui a meta de ampliar a teoria existente acerca do tema de desempenho de IES. Para tanto, através da teoria existente, foram identificadas três dimensões de desempenho (Gestão de pessoas, processos organizacionais e gestão estratégica).

É importante ressaltar, também, que a análise de conteúdo foi um instrumento importante para o entendimento do significado das categorias no contexto do objeto da pesquisa. Sendo que a análise foi desenvolvida por meio de grade mista, ou seja, as categorias foram preliminarmente definidas no escopo do trabalho.

Juntamente com a análise intracaso, foi desenvolvida uma análise cruzada, contrariando as tendências ao analisar os dados de diversos modos. Um bom caminho a seguir é a seleção de categorias ou dimensões, e depois procurar semelhanças dentro do grupo, juntamente com diferenças intergrupais. As dimensões são construídas a partir do problema da pesquisa ou pela literatura existente (Eisenhardt, 1989).

Ainda segundo Eisenhardt (1989), os principais benefícios da análise de dados cruzados possibilitam ao pesquisador a obtenção de dados mais precisos e confiáveis, muito mais próximos da realidade, bem como aumentam as probabilidades de se encontrar novos dados que não faziam parte do escopo preliminar da pesquisa.

Aliado à análise de dados cruzados dois elementos-chaves são ressaltados: a figura do escritor (autor da pesquisa) na análise de documentos, tendo vista sua retórica na arte da escrita, revestida de intencionalidade – ao descrever, analisar e interpretar as questões consideradas por ele fundamentais; e, o documento se constituindo como uma fonte de dados de extrema relevância ao estudo (Cunha et al., 2013).

Outro elemento de destaque na pesquisa diz respeito a sua confiabilidade e, nesse sentido, consideramos a reflexividade como critério, tendo em vista as indagações sobre as crenças, valores e a identificação dos pontos negligenciados a serem resolvidos como forma de possibilitar ao indivíduo o questionamento da tradição (Alvesson e Willmott, 1992 apud Ullrich, Oliveira, Basso, & Visentni, 2012).

Assim, o estabelecimento das proposições da pesquisa ao encontro da realidade social dos casos estudados abarca o reconhecimento das diversas possibilidades teórico-empíricas de análise e escolhas do pesquisador (Ullrich et al., 2012)

Diante desse contexto, esta pesquisa foi delineada e concebida por passos evidenciados na Figura 14 (Roteiro da análise de dados).

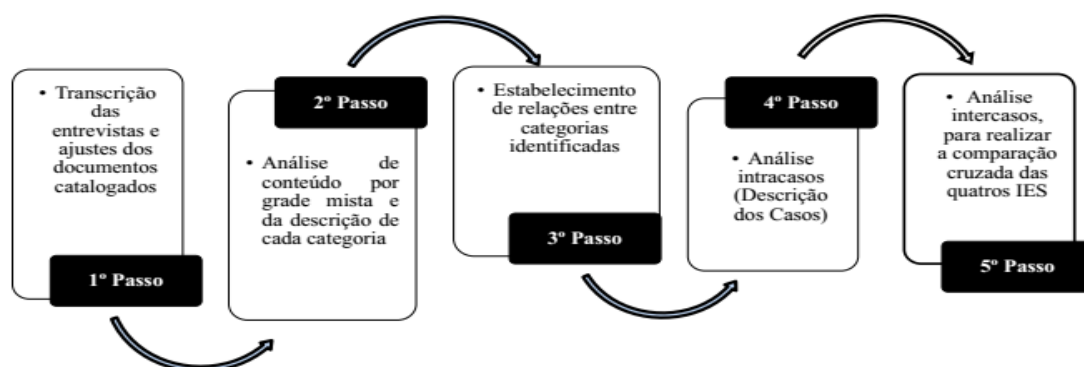


Figura 14 - Roteiro da Análise de Dados
Fonte: elaborado pela autora.

Foram entrevistados 35 (trinta e cinco) participantes-chaves, conforme relação de entrevistados elencados no quadro a seguir.

IES	Entrevistado	Função
UN_PÚBLICA 1	Orador 1A	Pró-Reitor do campus universitário de Várzea Grande
	Orador 2ª	Coordenador do Recursos Humanos
	Orador 3ª	Diretor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
	Orador 4ª	Pró-Reitor de cultura, extensão e vivência
	Orador 5ª	Coordenadora da Pró-Reitora de planejamento
	Orador 6A	Pró-Reitora de ensino de pós-graduação
	Orador 7A	Reitora
	Orador 8A	Vice-Reitor
	Orador 9A	Gerente do Recursos Humanos
	Orador 10A	Técnico Administrativo do Recursos Humanos
	Orador 11A	Coordenadora da Gestão Orçamentária
	Orador 12A	Coordenação de Desenvolvimento Institucional da Pró Reitoria de Planejamento
UN_PÚBLICA 2	Orador 1B	Presidente do comitê de planejamento estratégico da instituição
	Orador 2B	Técnico Administrativo do Recursos Humanos
	Orador 3B	Gestor do Recursos Humanos
	Orador 4B	Diretor administrativo de orçamento
	Orador 5B	Assistente técnica da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
	Orador 6B	Assessora da Pós-Graduação
	Orador 7B	Pró-Reitor de planejamento e tecnologia de informática
	Orador 8B	Diretor de desenvolvimento organizacional
	Orador 9B	Supervisor de Políticas Estudantis
	Orador 10B	Técnico Administrativo
	Orador 11B	Pró-Reitor de ensino de graduação na Diretoria de Regulação da Educação Superior
	Orador 12B	Assessora técnica da Pró-Reitoria de extensão e cultura
	Orador 13B	Assessora de gestão de formação regular
UN_PRIVADA 1	Orador 1C	Gestor acadêmico e docente
	Orador 2C	Assessor Técnico e Docente
	Orador 3C	Docente
UN_PRIVADA 2	Orador 1D	Coordenador acadêmico
	Orador 2D	Coordenador do curso de agronomia e membro da comissão de avaliação da universidade
	Orador 3D	Diretor da faculdade de Ciências Agrárias e da Terra
	Orador 4D	Gerente regional de RH

	Orador 5D	Gestora Acadêmica
	Orador 6D	Pró-Reitor acadêmico
	Orador 7D	Coordenadora regional de empregabilidade

Quadro 21 - Relação dos entrevistados

Fonte: elaborado pela autora

Após realização das entrevistas, as quais foram transcritas por empresa especializada, pelo método transcrição literal, ou seja, também conhecido por degravação ou transcrição *ipsis litteris*, em que o arquivo é transcrito exatamente da forma que foi falado pelos oradores; tendo gerado 619 (Seiscentas e dezenove) páginas de transcrição.

Após o detalhamento da metodologia desta pesquisa, na seção seguinte, serão apresentados os resultados e discussões.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, os quatro casos estudados serão caracterizados e analisados. Para tanto, foram utilizadas as entrevistas realizadas de acordo com o roteiro previamente definido, bem como todos os documentos obtidos. Essa análise foi dividida em três subtópicos, sendo: 1) Caracterização dos dados; 2) Análise intracasos; 3) Análise intercasos; e 4) Resultado da Pesquisa.

5.1 CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS

Para realizar a análise documental, bem como elaborar o roteiro de entrevista, utilizou-se como princípio norteador as três dimensões de desempenho: gestão de pessoas, gestão estratégica e processos organizacionais identificados no estudo bibliométrico.

Com base no referencial teórico, identificou-se a importância de investigar as seguintes questões relacionadas a cada dimensão e que foram denominadas como categorias teóricas: 1) Gestão de pessoas: docentes, discentes e técnicos administrativos; 2) Processos organizacionais: processos de trabalho; e 3) Gestão estratégica: planejamento estratégico e crescimento acadêmico.

A partir da investigação das categorias teóricas, realizada por meio das entrevistas e da análise documental, surgiram as seguintes subcategorias: investimento científico educacional em qualificação/capacitação, no tocante à gestão de pessoas; processos administrativos e processos educacionais, em se tratando de processos organizacionais, e estratégias (estruturadas ou com baixa estrutura) em comparação ao seu crescimento acadêmico (alto e baixo), ao se falar em gestão estratégica.

É importante destacar que a origem das subcategorias se deu tendo em vista as seguintes premissas:

- 1) Em se tratando da gestão de pessoas, observou-se dentro do universo, os elementos que poderiam ser explorados. Isso porque os documentos, os entrevistados e a própria legislação do INEP consideram como condição *sine qua non* para o desenvolvimento institucional a existência de um corpo docente bem qualificado, pois o reflexo latente e direto é a eficiência educacional;

- 2) Ao se falar em processos organizacionais, em relação aos processos administrativos, sua análise surgiu tendo por base os conceitos destacados no referencial teórico, bem como nas evidências das entrevistas, nas citações acerca da necessidade da desburocratização e informatização das rotinas operacionais; e em relação aos processos educacionais, foi largamente evidenciado pelos entrevistados a influência do modelo acadêmico utilizado pela instituição no desempenho institucional.
- 3) A terceira e última categoria teórica teve como definição de subcategorias a premissa de que o sucesso de uma organização permeia a existência do planejamento estratégico e este, quando devida e claramente estruturado, proporciona possibilidades melhores do crescimento acadêmico.

Por meio da figura a seguir, apresenta-se o relacionamento entre dimensão de desempenho *versus* categorias teóricas *versus* subcategorias.

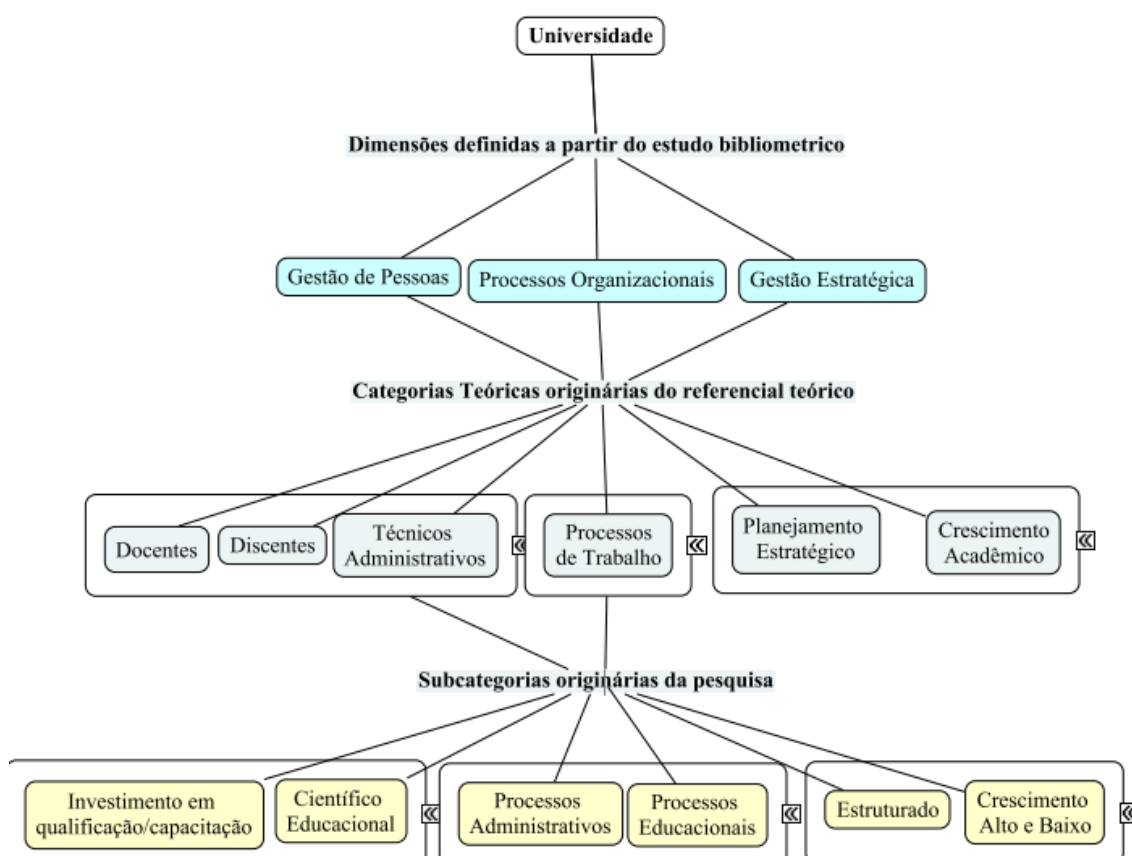


Figura 15 - Dimensão de desempenho versus Categorias Teóricas versus Subcategorias
Fonte: elaborada pela autora.

A análise das subcategorias foi desenvolvida levando-se em consideração as premissas apresentadas, na Figura Categorização da gestão de pessoas, na Figura Categorização dos processos organizacionais e na Figura Categorização da gestão estratégica.

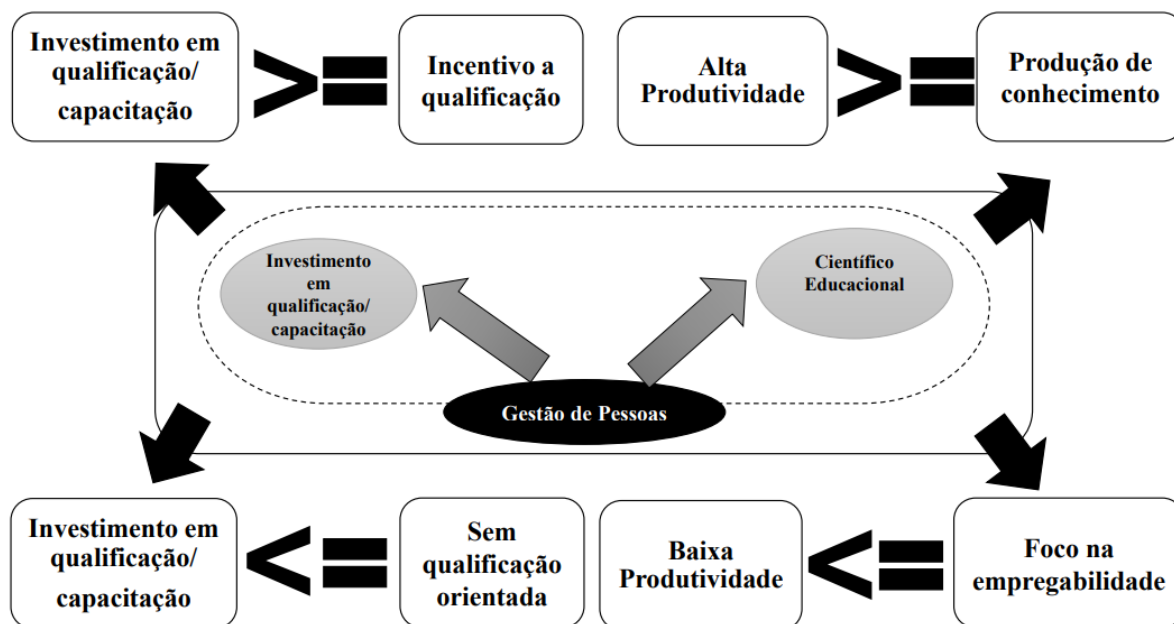


Figura 16 - Categorização da Gestão de Pessoas

Fonte: elaborado pela autora.

As subcategorias relacionadas à gestão de pessoas foram construídas a partir da observação de que quando há investimento em qualificação e capacitação existe um corpo docente qualificado e capacitado. Assim, a oferta de qualificação no nível de doutorado e mestrado e possibilidade permanente de capacitação por meio de cursos de curta duração propicia à universidade a existência de um quadro de empregados (docentes e funcionários) qualificado e preparado para os desafios e necessidades institucionais.

Conseqüentemente, a atenção da instituição acerca do nível científico-educacional proporciona a existência de maior produção acadêmica, ou seja, publicações registradas na plataforma Sucupira da Capes, bem como a oferta de serviços educacionais de melhor qualidade aos alunos, gerando, assim, uma eficiência educacional. Num outro extremo, há o direcionamento para a empregabilidade e não na produção científica. Isso gera uma baixa produtividade científica, entretanto, isso não quer dizer, necessariamente, que é algo ruim do ponto de vista de captação de alunos no mercado.

Dessa forma, a investigação da gestão de pessoas será processada pela análise dos dados da plataforma sucupira, relacionados ao número de docentes e discentes vinculados na Pós-Graduação stricto sensu e na produção intelectual dos programas.

Nessa perspectiva, a Figura 16 (categorização da gestão de pessoas) apresenta o constructo da investigação acerca da gestão de pessoas por meio da análise do investimento em qualificação e capacitação e o científico educacional.

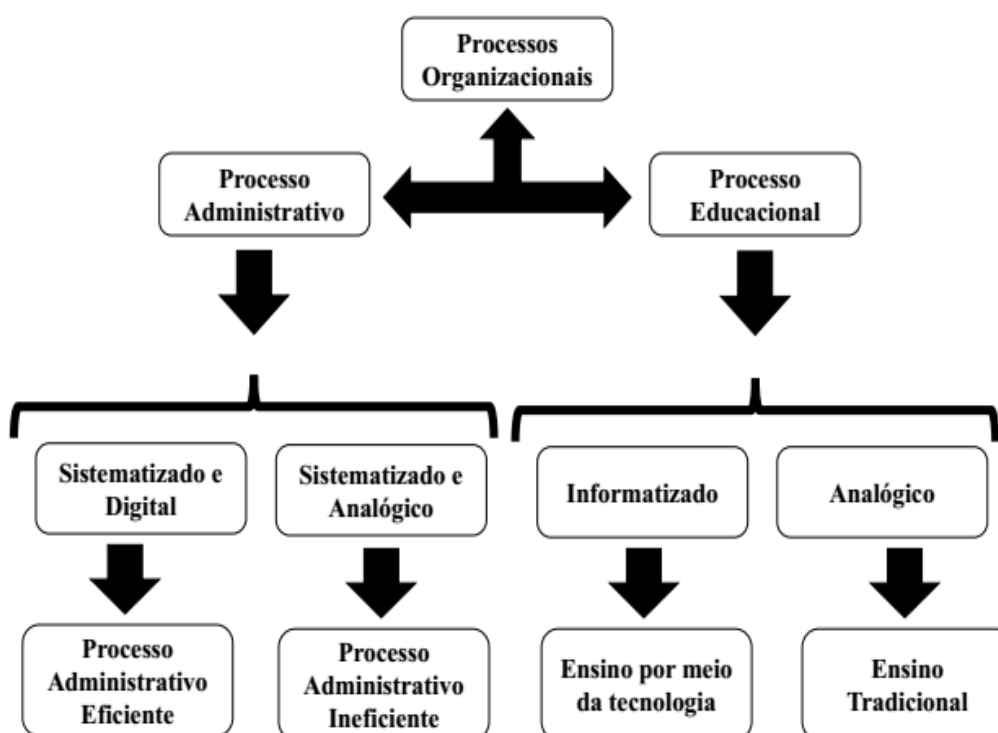


Figura 17 - Categorização dos Processos Organizacionais
Fonte: elaborado pela autora.

A construção das subcategorias relacionadas aos processos organizacionais foi identificada com base em dois pilares de análise: o uso de tecnologia e o modelo acadêmico da universidade.

No que diz respeito aos processos administrativos, observou-se que a existência de rotinas administrativas sistematizadas e informatizadas auxiliam de maneira positiva e produtiva a operacionalização e o desenvolvimento organizacional.

Tratando-se do processo educacional, o foco foi o modelo de ensino da universidade, onde a investigação versará sobre o ensino por meio de tecnologia ou ensino tradicional. O primeiro, disciplina o ensino a distância, prevalecendo o modelo acadêmico digital. No segundo, a tecnologia se constitui apenas como um ferramental de auxílio pedagógico, tendo como base o ensino presencial.

A análise do processo educacional será verificada com base nos dados do censo da educação superior, sendo o número de concluintes de cursos e matrículas sob a ótica da graduação presencial e a distância.

Assim, na Figura 17 (Categorização dos processos organizacionais), aponta-se o constructo de análise dos processos organizacionais que busca identificar como os processos administrativos e educacionais são operacionalizados no tocante às ferramentas tecnológicas e aos sistemas de ensino.

Portanto, quanto aos processos administrativos, a análise retrata: 1) Quando os processos são sistematizados (estruturados e institucionalizados) e informatizados, são desenvolvidos com eficiência e contribuem com a agilidade das atividades da instituição; e 2) Quando os processos são sistematizados (estruturados e institucionalizados) e manuais, se constituem ineficientes e subdesenvolvidos, provocando morosidade nas ações da instituição.

Em relação aos processos educacionais, observou-se que: 1) Quando são informatizados, o sistema de ensino preceituado segue um modelo acadêmico informatizado, ou seja, o ensino é realizado através ferramentas tecnológicas, prevalecendo o ensino à distância; e 2) Quando os processos educacionais são analógicos e a tecnologia é utilizada apenas como um instrumento de auxílio nas práticas metodológicas, tem-se um sistema de ensino tradicional, privilegiando o ensino presencial, baseado no tripé: metodologia que considera que professor e aluno se constituem peças-chaves do modelo acadêmico.

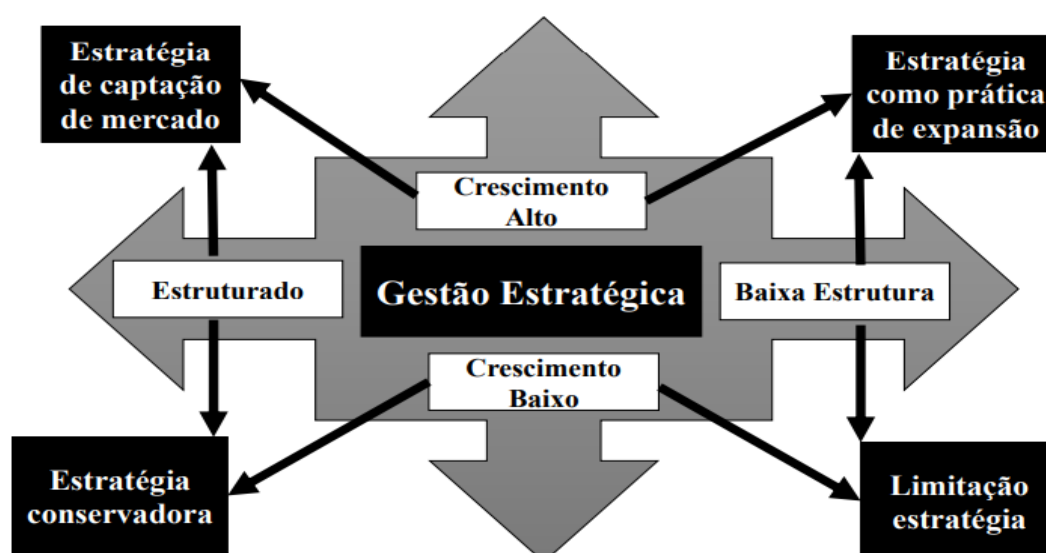


Figura 18 - Categorização da Gestão Estratégica
Fonte: elaborado pela autora.

As subcategorias relacionadas à gestão estratégica surgiram a partir da investigação acerca da existência e operacionalização de planejamento estratégico na universidade, conforme questão do roteiro de entrevista semiestruturada. Dessa forma, a Figura 18 reporta-se à análise da gestão estratégica por meio de suas estratégias (estruturadas ou com baixa estrutura) em comparação ao seu crescimento acadêmico (alto e baixo).

Ressalta-se que em relação ao planejamento estratégico será analisado sua existência, bem como o conhecimento do mesmo junto à comunidade acadêmica. No tocante ao crescimento acadêmico, serão analisados os registros da universidade junto à plataforma sucupira, apresentando números de programas, de cursos, de docentes, de discentes e da produção intelectual; todos vinculados a programas de Pós-Graduação Stricto Sensu. Ao combiná-los com os dados da plataforma, será verificado, também, a posição da universidade no RUF.

Nesse sentido, identificou-se que: 1) Quando existiam estratégias estruturadas e a universidade tinha um crescimento acadêmico alto, o que significa que as estratégias são voltadas ao rápido crescimento por meio de captação de alunos. Para tal, se estabelece uma orientação estratégica e um plano de ação para se chegar nesse objetivo de alto crescimento;

2) No tocante à existência de estratégias nas quais o crescimento acadêmico observado é baixo, compreende-se que as estratégias existentes são mais conservadoras. Isso não significa que elas são melhores ou piores por buscarem um crescimento mais lento, apenas que há uma prudência no modo que a empresa cresce, ou seja, de forma deliberada;

3) Quando a estrutura do planejamento estratégico é baixa, de forma que as metas e visões não estão claras para todos da universidade e os elementos estratégicos estão no nível informal, mas mesmo assim a universidade se foca em crescer, há uma estratégia como prática de expansão, que pode ocorrer de forma desestruturada e que a universidade vai aprendendo sobre seu crescimento não de maneira planejada, mas sim conforme ele vai acontecendo; e

4) Quando se identifica a existência de pouca estrutura de planejamento estratégico e baixo crescimento acadêmico, observa-se que as estratégias são limitadas. Isso quer dizer que a universidade cresce menos não por uma escolha de prudência, mas por ser resultado de sua desestruturação estratégica, que leva à falta de clareza sobre o que deve ser feito e em qual direção estratégica deve-se seguir.

Após especificação das categorias e subcategorias, bem como da aplicação do roteiro de entrevista apresentado na seção de métodos, apresentam-se, no tópico seguinte, as informações obtidas de cada universidade.

5.2 ANÁLISE INTRACASOS DAS UNIVERSIDADES

Após apresentar a revisão estruturada da literatura, da fundamentação teórica, detalhamento dos métodos aplicados nesta pesquisa, bem como especificar a categorização utilizada, neste tópico apresentam-se a caracterização e análise documental das universidades.

A caracterização refere-se à apresentação das informações legais, histórico e da conjuntura acadêmica da universidade. Ressalta-se que como estruturado no método, esta pesquisa se constitui como um estudo de caso múltiplo, sendo composto por quatro casos, sendo duas universidades públicas e duas privadas, identificadas pelo IGC 2016.

Os dados coletados se referem aos documentos selecionados e/ou disponíveis, além dos dados obtidos por meio das entrevistas, as quais, na sequência, foram analisados e interpretados pelo emprego da técnica de análise de conteúdo, seguindo as fases preceituadas por Campos (2004).

Na primeira etapa, foi realizada a pré-exploração do material, bem como a leitura flutuante do *corpus* das entrevistas, objetivando identificar todas as questões importantes para as próximas fases da análise. Na segunda etapa, foi realizada a seleção das unidades de análise que, neste caso, se basearam nas dimensões de desempenho (gestão de pessoas, gestão estratégica e processos organizacionais), identificadas pela combinação da revisão estruturada da literatura e do referencial teórico apresentado. Na terceira e última etapa, foi desenvolvida a caracterização dos dados, construída de maneira apriorística e não apriorística. Ou seja, na primeira, utilizou-se a experiência prévia do pesquisador e no tocante a não apriorística, essa surgiu a partir das respostas dos sujeitos da pesquisa.

Ainda com base em Campos (2004), ressalta-se que as análises das unidades e de suas respectivas categorias e subcategorias foram conduzidas pelos conteúdos comuns, sendo reportados pela maioria dos respondentes e por relevância implícita (assunto relevante, mas que não se repete no relato de todos os respondentes).

Na sequência, apresentam-se as informações pertinentes à primeira universidade analisada, sendo aqui denominada de Universidade Pública 1 (UN_Pública 1).

5.2.1 Universidade Pública 1 (UN_Pública 1)

Nesta seção, apresenta-se a descrição dos pontos característicos principais da UN_Pública 1, tais como: data de fundação, *campi* que dela fazem parte e sua estrutura organizacional.

Dando continuidade aos trabalhos, apresenta-se na sequência a análise das entrevistas realizadas em conjunto com a análise dos documentos a seguir enumerados: 1) Relatório de Gestão 2016; 2) Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016; 3) Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2013-2018; 4) Relatório de Autoavaliação Institucional de 2016; 5) Dados estatísticos da Plataforma Sucupira; 6) Relatório de Desempenho da IES – Exame Nacional de Cursos – ENADE 2016; 7) Censo da Educação Superior 2016 do INEP; 8) *Ranking* Universitário da Folha de São Paulo (RUF); e 9) Resoluções institucionais.

5.2.1.1. Caracterização da UN_Pública 1

A UN_Pública 1 foi fundada em 1970, suas atividades são conduzidas no âmbito dos institutos e faculdades, por meio dos departamentos e coordenações de ensino.

A universidade contou, em 2016, com 32 Institutos e Faculdades, nos quais diferentes cursos, pesquisas e atividades de extensão foram desenvolvidas, abrangendo as nove grandes áreas de conhecimento da CAPES: Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Linguística, Letras e Artes, Ciências Agrárias, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Engenharias e Multidisciplinar.

Composta por quatro *campi*, em 2016, a IES ofereceu 106 cursos de Graduação na modalidade presencial, distribuídos nos cinco *campi*. Em relação ao ensino a distância, em 2016, a instituição contava com 410 alunos matriculados, vinculados aos quatro cursos de Graduação ofertados.

No tocante à organização, a UN_Pública 1 era composta da seguinte forma: Conselho Diretor, dois colegiados superiores (Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), Reitoria, Procuradoria Federal, Hospital Universitário, Vice-Reitoria, Biblioteca Central, Editora Universitária, Biotério Central, Escritório de Inovação Tecnológica, Escritório de Projetos e Processos, sete Pró-Reitorias, sete secretarias, 22 unidades acadêmicas, 14 institutos e 13 faculdades.

Nesse contexto, evidencia-se que a UN_Pública 1 tem, na estrutura de governança, os Conselhos Superiores, a Reitoria, a Vice-Reitoria, a Auditoria Interna, as Pró-Reitorias, as Secretarias e os Institutos e Faculdades.

Após breve apresentação desta universidade, no tópico seguinte passa-se às análises documentais e das entrevistas realizadas na instituição.

5.2.1.2. Análise Documental e das Entrevistas da UN_Pública 1

A realização das entrevistas teve como premissa a elaboração de um roteiro prévio de entrevista semiestruturada, conforme Quadro 22. As entrevistas foram aplicadas em gestores tomadores de decisão nas IES, sendo: 1) Reitora; 2) Pró-Reitores; 3) Diretor, e 4) Servidores técnicos administrativos. Tais respondentes são denominados, nesta pesquisa, como participantes-chaves pelo fato de serem detentores de informações estratégicas das IES, já que ocuparam cargos de potencial expressividade no processo de tomada de decisões.

Quanto à análise documental, foram utilizados os seguintes documentos: 1) Relatório de Gestão 2016; 2) Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016; 3) Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2013-2018; 4) Relatório de Autoavaliação Institucional de 2016; 5) Dados estatísticos da Plataforma Sucupira; 6) Relatório de Desempenho da IES – Exame Nacional de Cursos – ENADE 2016; 7) Censo da Educação Superior 2016 do INEP; 8) *Ranking* Universitário da Folha de São Paulo (RUF); e 9) Resoluções institucionais. Ressalta-se que todos esses documentos são de domínio público e encontram-se disponíveis no *site* da universidade, bem como no *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), da Plataforma Sucupira da CAPES e do *ranking* Universitário da Folha (RUF).

As análises serão apresentadas por categoria: 1) docentes; 2) técnicos administrativos, discentes, gestão estratégica, crescimento acadêmico, processos administrativos e processos educacionais.

5.2.1.2.1. Gestão de pessoas – docentes

No tocante aos docentes, observa-se que, na análise documental, a universidade possui um corpo docente consistente, em função de que quase todos são efetivos, pois conforme o Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016 (Figura 19), do total de 2.038, 1.827 (89,6%) são efetivos e apenas 211 (10,3%) são contratados de forma temporária. Dessa forma, tem-se, em média, 9,5 de alunos por professor.

Tabela 2.2.1 - Docentes ativos por situação funcional nos câmpus e no HUJM - (2016)

Situação	Cuiabá	HUJM	Rondonópolis	Araguaia	Sinop	Várzea Grande	Total
Ativo Permanente	1.049	3	283	181	235	51	1.802
Substitutos	109	0	55	24	23	0	211
Cedidos	24	0	1	0	0	0	25
Total	1.182	3	339	205	258	51	2.038

Figura 19 - Docentes ativos na UN_Pública 1 em 2016

Fonte: Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016.

Também com base nos registros do anuário, observou-se que 1.636 docentes, quer dizer, 80,2% dos docentes possuem dedicação exclusiva e destes, 82% possuem qualificação em nível de Mestrado e Doutorado, sendo que 1.190 – 58,4% são Doutores e 487 – 23,9% são Mestres (Figura 20). De acordo com o Relatório de Gestão do Exercício de 2016, 187 professores se encontravam afastados para qualificação *stricto sensu*.

Tabela 2.2.2 - Evolução de docentes ativos permanentes por titulação – (2014 a 2016)

Ano	Graduado	Especialista	Mestre	Doutor	Total
2014	32	88	561	1.055	1.736
2015	32	95	527	1.138	1.792
2016	28	97	487	1.190	1.802

Figura 20 - Qualificação dos Docentes da UN_Pública 1

Fonte: Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016.

Identificou-se, também, no Relatório de Gestão do Exercício de 2016, no tocante às publicações científicas (artigos completos publicados em revistas científicas, capítulos de livros e livros publicados por editoras), uma publicação total de 2.860 publicações (Figura 21), ou seja, uma média anual de 1,5 artigo por professor.

Quadro 34 – Índice do total de publicações científicas (artigos completos publicados em revistas científicas, capítulos de livros e livros publicados por editoras) em relação ao total de professores efetivos da instituição

Ano	Número de Publicações Científicas	Total de Professores Efetivos	IPCPE
2014	2.558	1.735	1,47
2015	2.499	1.792	1,39
2016	2.860	1.827	1,56
2017	3.145	1.964	1,60

Figura 21 - Índice de publicações da UN_Pública 1 em 2016

Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2016.

Ainda de acordo com o Relatório de Gestão, existiam 460 professores (Figura 22) da instituição com projeto de pesquisa registrado em execução, sendo que conforme publicado no Anuário Estatístico, a IES possuía 472 professores pesquisadores.

Quadro 29 – Porcentagem de professores da instituição com projeto de pesquisa registrado em execução, em relação ao número total de professores efetivos da instituição

Ano	Professores com Projeto de Pesquisa Registrado em Execução	Total de Professores Efetivos	IPPRPE (%)
2014	409	1.735	23,57
2015	483	1.792	26,95
2016	460	1.827	25,18
2017	480	1.964	24,44

Figura 22 - Número total de Docentes com Projetos de Pesquisa na UN_Pública 1 em 2016
Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2016.

Na Plataforma Sucupira da CAPES, foi identificado que em 2016 existiam 788 docentes da Pós-Graduação *stricto sensu* na universidade, ou seja, 38,66% do corpo de professores da UN_Pública 1, composto por 784 doutores e quatro mestres, partícipes de 38 programas, distribuídos em 33 áreas do conhecimento, estando alocados em 51 cursos.

Analisando os dados da produção intelectual da Plataforma Sucupira, a UN_Pública 1 teve 1.373 registros, sendo: 1) Bibliografia – Tradução: seis; 2) Técnica – Serviços Técnicos: 90; 3) Técnica – Relatório de Pesquisa: 27; 4) Técnica – Programa de Rádio ou TV: 47; 5) Técnica – Patente: 10; 6) Técnica – Outro: 79; 7) Técnica – Organização de evento: 104; 8) Técnica-Editoria: 20; 9) Técnica – Desenvolvimento de Produto: 5; 10) Técnica – Desenvolvimento de Material Didático e Instrucional: 23; 11) Técnica – Desenvolvimento de Técnica: 1; 12) Técnica –Desenvolvimento de Produto: 2; 13) Técnica – Curso de Curta Duração: 48; 14) Técnica-Apresentação de Trabalhos: 140; 15) Bibliografia – Partitura Musical: 1; 16) Bibliografia –Outro: 62; 17) Bibliografia – Livro: 140; 18) Bibliografia – Artigo em Periódico: 116; 19) Bibliografia – Artigo em Jornal ou Revista: 303; 20) Bibliografia – Trabalhos em Anais: 119; 21) Artística – Artes Visuais: 12; 22) Artística – Outra Produção Visual: 3; e 23) Artística –Música: 15. Ao se fazer o somatório, chega-se a uma média de 1,74 registro por docente.

A coesão, a permanência e a dedicação dos docentes, conforme constatado anteriormente, parecem trazer reflexos positivos e produtivos para a universidade, tendo em vista o volume de professores e publicações, principalmente, mediante aos dados registrados na Plataforma Sucupira.

Nas entrevistas, foi identificado que a universidade não possui um sistema de medição e controle do desempenho dos docentes, existindo apenas o acompanhamento para fins de progressão funcional e que foi constado na Resolução CONSEPE nº 137, de 26 de outubro de 2010.

A progressão funcional é o crescimento funcional do docente nos níveis e na classe da carreira, de acordo com o plano de cargos estruturado de forma vertical e horizontal, fundamentado na titulação e no desempenho profissional. A progressão entre níveis dentro de uma classe é a ascensão horizontal. A progressão entre classes é a ascensão vertical.

As progressões funcionais ocorrem exclusivamente por titulação (progressão vertical) e por desempenho acadêmico (progressão horizontal e vertical). A classe de professor titular, antes acessível apenas por concurso público, passou a integrar a classe de professor titular da carreira, acessível também por promoção.

O acompanhamento do desempenho acadêmico ainda é bastante incipiente na instituição e se baseia na pontuação para o docente que desenvolve publicações (artigos, livros etc), está inserido em projetos de pesquisa e promove, bem como participa de eventos acadêmicos.

Nas entrevistas, também, se constatou que o plano de capacitação existente se refere ao fato de cada departamento desenvolver anualmente uma programação para liberar os docentes para a qualificação (Mestrado ou Doutorado).

A referida questão foi comprovada pela análise documental da Resolução interna, que disciplina normas para a qualificação *stricto sensu* e pós-doutoral dos docentes da UN_Pública 1.

Esta resolução dispõe acerca dos critérios para conceder afastamento (total ou parcial) aos docentes para qualificação em nível de Doutorado ou Mestrado, com manutenção dos salários durante o período de afastamento. Segue abaixo transcrição de algumas entrevistas acerca deste assunto, bem como um trecho do relatório de Gestão (Figura 23) que menciona o referido plano:

Quadro 45 – Demonstrativo da titulação do quadro docente

Ano	Doutores	%	Mestres	%	Especialistas	%	Graduados	%	Total de docentes
2014	1054	60,75	561	32,33	88	5,07	32	1,84	1735
2015	1138	63,50	527	29,41	95	5,30	32	1,79	1792
2016	1201	65,74	499	27,31	98	5,36	29	1,59	1827
2017	1274	69,69	435	23,80	90	4,92	29	1,59	1828

Fonte: SIPG/STI.

Análise: O crescimento constante no número de docentes qualificados em nível de doutorado deve-se a dois motivos: um diz respeito à política de qualificação docente daqueles que já estão nos quadros da instituição, o que fica evidenciado com a diminuição nos percentuais de mestres; outro motivo se atribui ao esforço institucional na obtenção de profissionais qualificados em nível *stricto sensu* nos concursos recentes. Quanto aos percentuais de especialistas e graduados, tendem a se manter constante porque decorrem da criação de cursos novos de graduação e de concursos para áreas extremamente novas e especializadas, onde ainda não há programas de formação *stricto sensu*.

Figura 23 - Trecho do Relatório de Gestão 2016 sobre Plano de Qualificação
Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2016.

Orador 1A: Pelo sistema de gestão de pessoas e também no campus, tem avaliação dos técnicos, dos professores, porque dos professores já tem uma avaliação, é também consolidada, porque visa a progressão desses professores, então é... a cada dois anos eles são avaliados, além da avaliação interna nos cursos, né? Os alunos têm as suas avaliações, seus sistemas de avaliação comum, é... que também já é regido por resoluções na universidade. Por exemplo, cada departamento, é... produzia um documento anualmente indicando os professores que estariam afastados pro Mestrado, pro Doutorado, até a consolidação da capacitação de todos os docentes do quadro do departamento.

Oradora 2A: É... pro docente, ele já é uma progressão feita de forma diferente, né? Então a avaliação de desempenho do docente é feita na unidade acadêmica. É... e é homologada pela comissão permanente de pessoal docente da UN_Pública 1. Então, a cada dois anos, o professor apresenta... apresenta o que ele fez, né?

Após tratar dos docentes da UN_Pública 1, na seção a seguir, apresentam-se os dados coletados acerca dos técnicos administrativos.

5.2.1.2.2. Gestão de Pessoas – Técnicos Administrativos

Em relação aos técnicos administrativos, observou-se na análise do Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016, que a UN_Pública1 possuía 1.631 servidores técnicos administrativos (Figura 24), sendo que 350 se encontravam alocados no Hospital Universitário e 1.281 se ocupavam com o desenvolvimento das funções administrativas, perfazendo a média de 11 alunos por servidor.

Tabela 2.3.2 Técnico-administrativos ativos permanentes e cedidos dos câmpus e do HUJM (2016)

Situação	Cuiabá	HUJM	Rondonópolis	Araguaia	Sinop	Várzea Grande	Total
Ativo Permanente	975	332	93	66	94	43	1.603
Cedidos	9	19	0	0	0	0	28
Total	984	351	93	66	94	43	1.631

Figura 24 - Número de servidores técnico-administrativos da UN_Pública 1 em 2016

Fonte: Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016.

Desse quadro, 231 (14,1%) técnicos possuem qualificação em nível de Doutorado e Mestrado, 634 (38,8%) são especialistas, 292 (17,9%) graduados e 474 (29%) estão alocados em níveis inferiores de estudo (Figura 25).

Tabela 2.3.1 – Técnico-administrativos ativos permanentes por nível de escolaridade, titulação e sexo - (2016)

Nível de Escolaridade / Titulação	Masculino	Feminino	Total
Fundamental Incompleto	28	3	31
Fundamental Completo	45	14	59
Ensino Médio	211	145	356
Graduado	136	156	292
Especialização	267	367	634
Mestrado	72	129	201
Doutorado	12	18	30
Total Geral	771	832	1.603

Figura 25 - Qualificação dos servidores técnico-administrativos da UN_Pública 1 em 2016

Fonte: Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016.

A partir das entrevistas realizadas e combinadas com a leitura dos documentos, identificou-se que há a regulamentação por meio da Resolução interna, que instituiu o Programa de Qualificação *Stricto Sensu* dos Servidores Técnico-Administrativos e outra Resolução, que dispõe sobre normas de afastamento de servidores técnico-administrativos do quadro efetivo da UN_Pública 1, para qualificação *stricto sensu* em instituição nacional ou estrangeira. O que foi comprovado, pois em 2016, de acordo com o Relatório de Gestão, existiam 40 servidores afastados para qualificação (Figura 26), sem perda ou prejuízo salarial.

Quadro 47 – Porcentagem de técnicos administrativos afastados para pós-graduação em relação ao total de técnicos ativos da

Ano	Número de Técnicos Administrativos Afastados	Total de Técnicos Administrativos	ITATT (%)
2014	20	1603	1,1
2015	18	1613	1,1
2016	40	1631	2,48
2017	60	1704	3,52

Figura 26 – Servidores Técnicos-Administrativos afastados em 2016 para qualificação
Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2016.

Em se tratando do acompanhamento de seu desempenho, foi diagnosticado nas entrevistas que anualmente os técnicos são avaliados. Essa avaliação é realizada digitalmente por meio de um sistema informatizado existente na base da UN_Pública 1. Essa avaliação é dividida em duas etapas. Na primeira, o servidor realiza a autoavaliação. E na segunda, o servidor é avaliado por seu superior imediato. No final, para fechamento desta avaliação, essa deve ser homologada pela chefia imediata do servidor.

Essa avaliação serve também para identificar as necessidades de cursos de capacitação desses servidores técnicos, pois, ao final, o técnico tem a possibilidade de informar suas necessidades, bem como seus anseios em nível de capacitação.

Ressalta-se que cursos de capacitação são cursos de curta duração disponibilizados anualmente pela UN_Pública 1. Além desses dados obtidos nas avaliações dos técnicos, a coordenação de recursos humanos da IES realiza um levantamento junto às unidades gestoras e depois de catalogadas, ambas as informações, é desenvolvido o Plano Anual de Capacitação (PAC).

No PAC são projetados todos os cursos que serão disponibilizados aos servidores. Sublinha-se que tal plano inicialmente era destinado apenas aos técnicos, mas, a partir de 2016, passou a ser disponibilizado para todos os servidores da UN_Pública 1, ou seja, técnicos e docentes. Inclusive de acordo com o Relatório de Gestão, em 2016, foram ofertados 10 cursos de capacitação (Figura 27).

Quadro 68 – Demonstrativo dos cursos de capacitação oferecidos pela

Carga Horária	Número de Cursos Ofertados				Número de Inscritos				Número de Concluintes			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Até 40 h	21	11	04	20	751	443	371	800	751	326	199	800
40 - 60h	03	--	04	10	124	--	234	450	124	--	211	450
60 - 100h	02	02	02	5	170	150	86	450	170	38	33	450
Mais de 100h	01	--	--	5	70	--	--	250	70	--	--	250
Total	27	13	10	40	1.115	593	691	1.950	1.115	364	443 ⁷	1.950

Figura 27 - Número de cursos de capacitação ofertados pela UN_Pública 1 em 2016
 Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2016.

Sobre o aperfeiçoamento de pessoal, é salutar evidenciar também que, no relatório de autoavaliação, observou-se que 62,1% dos gestores responderam que sempre é cumprida a política de pessoal, para 20,7%, algumas vezes, 6,9%, assinalaram raramente; 3,4% não utilizam e 6,9% entendem que esse quesito não se aplica a sua gestão.

A seguir, elencam-se trechos de algumas entrevistas que tratam da avaliação dos técnicos administrativos, bem como dos planos de capacitação.

Orador 1A: Dos técnicos, o SGP de forma no sistema automático, cada chefe, é... supervisor, gerente..... entrava direto no sistema e aí fazia a avaliação qualitativa desses técnicos administrativos. Sim, sim. Isso é uma... uma... um debate, sempre foi um debate, é... pro... pro... pro lado dos técnicos administrativos sempre foi um debate e a conquista que eles tiveram e a própria... o próprio programação da instituição em... na gestão da professora Gestora Beta tinha um programa de capacitação muito claro para os técnicos administrativo e ainda tem. Pros professores, esse plano de capacitação também é determinado via os departamentos.

Orador 3A: Ah, o técnico eu conheço, a coordenação de gestão CDH né, ela tem um sistema de avaliação, mas também é um sistema eu acho bastante arcaico ainda, aquilo precisa ser melhorado, porque hoje já se fala em avaliação por competência né.

Oradora 2A: ...e um processo para professores. A secretária, ela atua diretamente na avaliação de desempenho dos técnicos administrativos, diretamente que é desde a gestão do sistema, que é um sistema informatizado, até a publicação do resultado final para concessão ou não da progressão funcional que a gente tem em função do mérito do desempenho, né? É... existe hoje no sistema da UN_Pública 1 um sistema de avaliação de desempenho do técnico administrativo onde são duas fases, né, que ele é uma fase onde o servidor se autoavalia e outra fase onde essa auto avaliação, ela é homologada pela... pela chefia imediata. São duas,

é... dois tipos de avaliação, uma avaliação de desempenho para o estágio probatório, que é exigida por lei, que tem alguns fatores, e outra avaliação de desempenho já pros servidores efetivos que também servem pra progressão funcional por mérito, né? É... Então através dessa avaliação que é realizada, ela tem um item lá no final que o técnico, ele pode solicitar algum curso de capacitação que venha, né, a colaborar com o desempenho dele, então essa é a primeira etapa da construção do plano. O segundo momento é a gente encaminha pras unidades o levantamento de necessidades de capacitação. O levantamento desde 2016, ele tá sendo feito baseado, tá, trazendo os conceitos de competência, então a gente tá no período de transição, né, dessa discussão dentro da universidade. Então, dessas duas demandas, da avaliação que vem, a individual e o levantamento desse dado de competência baseado em grupo da unidade, a gente faz a construção do [PAC], a gente constrói o [PAC], o Plano Anual de Capacitação.

Orador 4A: O meu conhecimento a respeito de avaliação de pessoas não é especificamente, pelo menos na pró-reitoria, sobre o nosso corpo técnico. Era aquela avaliação de pessoas de maneira geral da própria UN_Pública 1, não é, conduzido pela Secretaria de Gestão de Pessoas, onde nós informávamos as características da prestação colaborativa dos funcionários e vice-versa, os funcionários também faziam avaliação, bastante, ao meu ver, superficial, pouco resolutiva, mas os nossos controles eram mais em relação à qualidade acadêmica produzida pelos professores, no meu caso nos projetos de extensão, não é, em tudo o que a gente desenvolvia. Especificamente sobre a avaliação dos funcionários, era o padrão da própria universidade.

Orador 4A: Todo ano a universidade solicitava que quem tivesse a ideia e a intenção de fazer uma capacitação se habilitasse, indicasse qual seria, pra que aquela habilitação e aquela sugestão passasse por um critério, por um crivo de avaliação da Secretaria juntamente com a gestão, pra ver se seria possível ou não. Então tem um processo de... de crescimento estruturado por meio de cursos solicitados pelos próprios... pelos próprios colaboradores.

Após tratar dos técnicos administrativos da UN_Pública 1, na seção a seguir apresenta-se os dados coletados acerca dos discentes.

5.2.1.2.3. Gestão de pessoas – discentes

Em se tratando dos discentes, em 2016, de acordo com o Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016, a universidade tinha 19.255 graduandos em cursos presenciais (Figura 28), 543 na Graduação EAD e 2.198 matriculados na Pós-Graduação *stricto sensu*. Desse total,

2.453 alunos foram beneficiados com 4.492 auxílios concedidos pela Pró Reitoria de Assistência Estudantil (PRAE).

Tabela 1.2 - Evolução da população universitária - (2014 a 2016)

Discentes Matriculados							
Ano	Graduação Presencial	Graduação EAD	Pós-Graduação (Stricto Sensu)	Médicos Residentes	Docentes	Técnicos Admin.	Total
2014	18.802	1.101	1.855	129	1.736	1.603	25.226
2015	18.921	626	2.013	131	1.792	1.581	25.064
2016	19.255	543	2.198	136	1.802	1.603	25.537

Figura 28 - População Universitária da UN_Pública 1 em 2016
Fonte: Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016

Ainda de acordo com o Anuário, foi identificado que 1.203 discentes possuíam bolsas (Figura 29), sendo: 1) 640, no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC); 2) 5 no Programa Institucional de Iniciação Científica (PIBIC), nas Ações Afirmativas (PIBIC); 3) 38, no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI); e 4) 520, no programa Voluntariado de Iniciação Científica (VIC).

Tabela 3.3.2 - Número de estudantes participantes de atividades de iniciação científica por programa e área de conhecimento - (2016)

Área de conhecimento	PIBIC	PIBIC/ AF	PIBIT	VIC	Total
Ciências Agrárias	238	4	29	136	407
Ciências Biológicas	83	0	1	73	157
Ciências Exatas e da Terra	110	0	6	97	213
Ciências Humanas	54	0	0	33	87
Ciências Médicas e da Saúde	94	1	0	89	184
Ciências Sociais Aplicadas	28	0	2	46	76
Engenharias	22	0	0	31	53
Linguística, Letras e Artes	11	0	0	15	26
Total Geral	640	5	38	520	1.203

Figura 29 - Número de discentes com bolsas na UN_Pública 1 em 2016
Fonte: Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016.

O Relatório de Gestão do Exercício de 2016 apontou como resultado dessas bolsas a publicação de 730 trabalhos científicos de alunos (Figura 30), resultantes da participação em projetos de pesquisa (bolsistas PIBIC, VIC e outras participações).

Quadro 36 – Índice de trabalhos científicos publicados por alunos, resultantes da participação em projetos de pesquisa (bolsistas PIBIC, VIC e outras participações) em relação ao número total de alunos da instituição

Ano	Número de Resumos Publicados por Bolsistas e Voluntários	Número Total de Alunos	IRBPVTA
2014	570	20.308	0,0281
2015	693	18.552	0,0374
2016	730	18.970	0,0385
2017	750	19.114	0,0392

Figura 30 - Número de trabalhos científicos publicados por alunos da UN_Pública 1em 2016
Fonte: Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016

No tocante às bolsas *stricto sensu*, de acordo com o Relatório de Gestão, foram ofertadas 524 bolsas de Mestrado e 154 bolsas de Doutorado para alunos, totalizando 1.695 alunos matriculados, no Mestrado (Acadêmico e Profissional) e 471 matriculados no Doutorado.

Na análise dos documentos (Relatório de Gestão e Anuário Estatístico) e nas entrevistas, observou-se que a universidade é detentora de uma política de assistência ao aluno e investimento, tanto no ensino de Graduação quanto no *stricto sensu*.

Segundo relato dos entrevistados e documentos, tal política tem como objetivo garantir que o discente tenha condições de desenvolver o curso no qual se encontra matriculado, bem como possibilitar, ao mesmo tempo, o acesso à pesquisa e à extensão, ou seja, o desenvolvimento científico do aluno de forma global, com fornecimento de alimentação subsidiada, bolsas de auxílio e ingresso nos cursos de qualificação (Mestrado e Doutorado) e, principalmente, quanto à internacionalização que possibilita ao discente estender seus conhecimentos, de ensino, pesquisa e extensão em outros países. A esse respeito, cita-se a seguir trechos das entrevistas.

Orador 4A: Essa é bacana. Na nossa gestão, especificamente, na segunda gestão, que era de 2008 a 2012, de 2012 a 2016, né, e a gente tá focando 2016, então a gente já havia acumulado nesses últimos 8 anos muita experiência do que funcionava, do que não funcionava e de como a gente colocaria a Pró-Reitoria num sistema um pouco mais... com a régua um pouco mais alto na questão, por exemplo, do diálogo com a pesquisa, do diálogo com a internacionalização, que sempre foi um ponto que a gente tinha muito claro que a gente tinha que alcançar. Os números, tanto da pesquisa, quanto da internacionalização da universidade eram muitos ruins. Então a gente focou as nossas ações, induziu as nossas ações. E aí a criação de editais, a criação de políticas internas pra que essas... essas ações tivessem algum tipo de olhar especial. Isso influenciou muito na produção científica, nós conseguimos elevar qualitativamente o número de artigos publicados, nós conseguimos traduzir isso em

resultados práticos, em ações na sociedade, conseguimos premiações. Então, especificamente sobre a pergunta, eu acho que a gente, em 2016, conseguiu atingir, sim, um processo analítico bastante forte, com esse olhar um pouco mais ampliado e influenciando e muito na produção acadêmica dos nossos docentes e, por consequência, dos nossos estudantes também.

Orador 3A: Bom eu acredito, professora Giseli, que a universidade ela, ela, realmente abriu esse campo quando se tratou da, das políticas de intercâmbio né, essa política de intercâmbio ela deu muita é, oportunidade para os nossos alunos principalmente aqueles que queriam é, enfrentar um desafio né, para o seu currículo, é, e intercâmbio internacional que inclusive nós temos vários alunos da administração que, eu, e daqui da mesmo né, que, fizeram esse intercâmbio, tanto em nível internacional como nacional, então eu acho que isso foi uma oportunidade que a universidade deu né, pra, também, e essas políticas de, monitoria né, que é uma oportunidade para os alunos é, estarem envolvidos na parte acadêmica que eu acho que foi também um crescimento que a universidade deu para os nossos alunos desenvolver nessa política.

Orador 4A: Foi primeiro identificando que a internacionalização poderia ser para a extensão um caminho interessante pra... reposicionar a extensão e pra produção acadêmica da universidade. Principalmente quando os dados mostravam que a nossa internacionalização era um dos critérios que estava fazendo nossa nota baixar, nosso IGC, nosso... né, no caso específico da tua pesquisa, números baixos da pesquisa, número baixo na extensão. Novamente a universidade, estrategicamente, apesar de não ter um plano estratégico, "olha, vamos olhar pra isso" e a extensão fez isso, "vamos olhar pra internacionalização, vamos olhar pra pesquisa", não é? Nós criamos editais de apoio a estudantes que estavam conosco, patrocínio, criamos a revista de extensão, né, que... que, de certa maneira estimulava você a publicar, não só os teus artigos de pesquisa, mas as coisas da extensão também, tentamos qualificar internacionalmente isso.

Ainda sobre a Política de Atendimento Estudantil no que diz respeito ao auxílio para participação em eventos, o Relatório de Avaliação Institucional de 2016 apontou que o cumprimento desta política ainda é muito tímida na instituição, não atingindo ao todo necessário, pois apenas 17,2% dos participantes da pesquisa afirmaram que a UN_Pública 1 sempre cumpre a política de auxílio evento, 27,6% informaram que cumprem algumas vezes e, 6,9% informaram que a IES raramente cumpre.

Para melhor evidenciar algumas questões identificadas nos documentos a respeito das políticas estudantis, transcreve-se abaixo excerto de uma entrevista.

Orador 1A: Sim, eu acredito que houve uma preocupação muito grande na gestão da professora Gestora Beta, que era, é... é ter... é desenvolver um aluno cidadão, né? E com isso, culturalmente, né? Não só academicamente, mas principalmente culturalmente, e aí eu sei que os programas que foram estabelecidos nesse período visava isso, é... o envolvimento dos nossos acadêmicos com os programas de cultura e aí a PROSERV, né? Junto com as Pró-Reitorias, é... de extensão e cultura eram... tinham programas, é... muito claros pra isso, daí eu acho que isso foi um ganho dentro da instituição.

Após tratar dos discentes da UN_Pública 1, na seção a seguir apresenta-se os dados coletados acerca do planejamento estratégico.

5.2.1.2.4. Gestão estratégica – planejamento estratégico

No tocante à gestão estratégica, observou-se que no Relatório de Gestão foram delineados a missão, visão e os objetivos estratégicos da instituição que nortearam as construções educacionais. Em consonância com sua missão e visão, apresenta os seguintes “princípios norteadores de suas ações são: 1) Interação e articulação; 2) Compromisso social, 3) Sustentabilidade das ações, 4) Autonomia e 5) Democracia”.

E para melhor evidenciação, apresentam-se a seguir a missão, a visão (Figura 31) e os objetivos estratégicos da IES (Figura 32).

Por meio do tripé ensino, pesquisa e extensão, a Universidade Federal de Mato Grosso, conforme consta em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, tem por missão “formar e qualificar profissionais nas diferentes áreas, produzir conhecimentos e inovações tecnológicas e científicas que contribuam significativamente para o desenvolvimento regional e nacional”, com isso, a UFMT tem a visão de tornar-se referência nacional e internacional como instituição multicampi de qualidade acadêmica, consolidando-se como marco de referência para o desenvolvimento sustentável da região central da América do Sul, na confluência da Amazônia, do Cerrado e do Pantanal.

Figura 31 – Missão e Visão da UN_Pública 1
Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2016.

Cabe salientar que no PDI vigente, os objetivos estratégicos encontram-se agrupados em sete Políticas Estruturantes, que norteiam o desenvolvimento institucional:

- Busca de maior qualidade e de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, articulada com as necessidades regionais;
- Ampliação das relações com a sociedade, no sentido de contribuir com o desenvolvimento regional sustentável;
- Modernizar os sistemas de gestão e avaliação objetivando melhores resultados administrativos e acadêmicos;
- Promover a melhoria da ambiência universitária;
- Fortalecer a comunicação institucional de forma integrada e articulada com o sistema de comunicação social;
- Ampliar quantitativa e qualitativamente as ações de bem estar e saúde de forma articulada com o sistema único de saúde, contribuindo para a melhoria do ensino e da pesquisa na área de saúde;
- Fortalecer a universidade multicampi.

Figura 32 - Objetivos Estratégicos da UN_Pública 1

Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2016.

Sobre a missão da universidade, ficou evidenciado no Relatório de Autoavaliação de 2016, em se tratando da efetivação da Missão da UN_Pública 1 (Figura 33), que 48,3% dos gestores, consideraram que tem sido efetivada algumas vezes e 27,6% informaram que a IES sempre cumpre sua missão. Em contrapartida, 20,7% dos gestores apontaram que raramente a UN_Pública 1 vem efetivando sua missão. Ou, seja pode-se afirmar que a maior parte dos gestores (75,9%) apontam que a UN_Pública 1 tem cumprido o papel delineado em sua missão no PDI.

Quanto à efetivação da Missão da UN_Pública 1, tomando como base o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os Relatórios da Autoavaliação Institucional, 48,3% dos gestores consideraram que tem sido efetivada algumas vezes e 27,6% sempre. Em contrapartida, 20,7% dos gestores apontaram que raramente a UN_Pública 1 vem efetivando sua missão. O fato de os 3,4% responderem que não utilizam, parece indicar que desconhecem a missão da instituição. Parcela significativa dos gestores (75,9%) aponta que a UN_Pública 1 tem efetivado sua missão no PDI. Porém consta-se a possibilidade de gestores desconhecem a missão da Instituição.

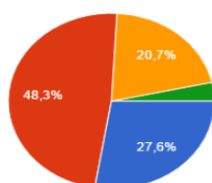


Figura 33 - Efetivação da Missão da UN_Pública 1

Fonte: Relatório de Autoavaliação Institucional 2016.

Na análise documental e consubstanciada nas entrevistas transcritas, observou-se que a universidade não possuía planejamento estratégico delineado. Suas ações foram direcionadas

pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) constituído para o período de 2013-2018. Neste constam as políticas estruturantes e seus respectivos objetivos e as metas específicas para seu alcance.

Orador 1A: Sim, sim, sim. Todo, é... toda... quando no início da gestão da professora Lúcia... Lúcia... esse planejamento foi feito com a equipe nas duas gestões e todas elas com proposta muito clara para o desenvolvimento institucional.

Orador 5A: Claro. Com certeza. Existe um planejamento estratégico. Nós fazemos um planejamento estratégico institucional... Existe um institucional e a partir do institucional cada unidade faz o seu planejamento. Mas aí, não seria comigo. Eu sei porque sou uma unidade, eu participo desse planejamento. Como unidade, eu tenho o meu planejamento alinhado ao planejamento estratégico da instituição, nós fazemos reuniões periódicas para discutir planejamento, para estabelecer as metas, acompanhar o cumprimento das metas, objetivos... Então, vamos fazer a distinção. Existe... a gente chama as vezes até erroneamente de planejamento estratégico. Porque quando a gente fala planejamento estratégico institucional é o PDI.

Orador 4A: Foi sempre uma crítica interna, no nosso período de gestão, nós não tínhamos um planejamento estratégico.

No PDI, uma das políticas apresentadas é a acadêmica e trata do anseio de se atingir maior qualidade no ensino, na pesquisa e extensão, sendo “Busca de maior qualidade e de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, articulada com as necessidades regionais”.

Para tanto, foram delineados objetivos e metas que permeiam, entre outros, reorganizar o projeto pedagógico dos cursos, organizar os conteúdos curriculares, consolidar os cursos existentes, dinamizar a política de estágios e mobilidade na universidade, reduzir a evasão e a repetência nos cursos de Graduação, melhorar a qualidade de aulas práticas, de campo e criar e implantar novos cursos de Graduação.

Em consonância com a política acadêmica, foi diagnosticado no PDI definição da política de gestão que preceituava: “Modernizar os sistemas de gestão e avaliação objetivando melhores resultados administrativos e acadêmicos”. Para atingir esta política foram estabelecidas ações como:

- 1) Redefinição da estrutura Acadêmica e administrativa da UN_Pública 1;
- 2) Revisão dos regimentos da instituição, e de suas unidades específicas, para modernizá-los, adequando-os às novas tecnologias e exigências legais; e

3) Aprimoramento dos sistemas de rotina e informatização dos procedimentos acadêmicos e administrativos e Definição, regulamentação e implantação de mecanismos, eletrônicos ou convencionais, para a avaliação periódica das atividades de ensino da Graduação, nas modalidades presencial e a distância, e ensino de Pós-Graduação, com relação à demanda pelo curso, evasões, desistências, reprovações, aprovações, desempenho do corpo docente e situação do egresso em relação às oportunidades de trabalho e necessidade de capacitação.

A referida política de gestão foi verificada na avaliação institucional, a qual identificou em seu relatório que, na universidade 62,1% das unidades avaliadas cumprem-se as políticas acadêmicas e/ou de gestão previstas no PDI; 34,5% cumprem-se algumas vezes; e 3,4% não utilizam (Figura 34).

No que diz respeito ao cumprimento das políticas acadêmicas e/ou de gestão previstas no PDI, observa-se que 62,1% das unidades avaliadas cumprem as políticas acadêmicas e/ou de gestão previstas no PDI; e 34,5% cumprem algumas vezes; e 3,4% não utilizam.

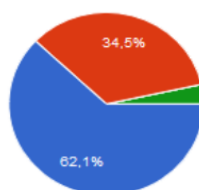


Figura 34 - Cumprimento das Políticas Acadêmicas e/ou de Gestão da UN_Pública 1 em 2016
Fonte: Relatório de Autoavaliação Institucional 2016.

No que diz respeito à política de pessoal, em relação à carreira docente/técnico, verificou-se, no Relatório de Autoavaliação Institucional, que a universidade parece cumprir o planejamento delineado no PDI no que tange à política de contratação, formação, capacitação, bem-estar e saúde do trabalhador, sendo que 65,5% dos gestores das unidades acadêmicas informaram que a IES cumpre a política de pessoal; 13,8% disseram que algumas vezes; e 3,4% relataram que isso ocorre raramente (Figura 35).

Em relação à carreira docente/técnico, 65,5% dos gestores das unidades acadêmica cumprem a política de pessoal; 13,8% algumas vezes; raramente 3,4%; 6,9% não as utiliza e 10,3% informaram que esse quesito não se aplica na sua gestão.

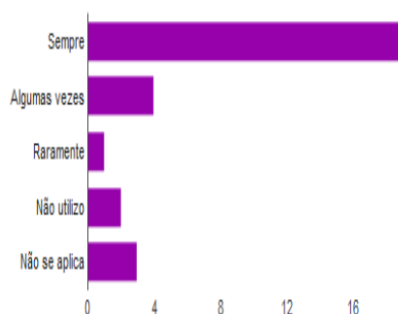


Figura 35 - Cumprimento das Políticas de Pessoal da UN_Pública 1 em 2016
Fonte: Relatório de Autoavaliação Institucional 2016.

Após tratar do planejamento estratégico da UN_Pública 1, na seção a seguir apresenta-se os dados coletados acerca do crescimento acadêmico.

5.2.1.2.5. Gestão estratégica – crescimento acadêmico

Ao tratar do crescimento acadêmico, na análise do anuário estatístico, foi identificado que a instituição possuía 49 cursos *stricto sensu* (Figura 36), sendo: 36 em nível de Mestrado e 13 de Doutorado. Neste último, 11 cursos receberam nota 4 e 2 cursos, nota 5. O investimento, no *stricto sensu*, foi citado na fala dos entrevistados, conforme relata uma das entrevistas abaixo.

Orador 6A: Mas isso faz parte, uma universidade, hoje ela precisa do *stricto sensu*, né, pra se expandir, pra melhorar a sua área de pesquisa, né, isso vai refletir no acadêmico, então ela demorou um pouco mais, a partir de 2000 que nós começamos nessa escalada mais acadêmica, né.

Tabela 3.2.1 - Evolução do número de cursos *stricto sensu* ofertados (2014 a 2016)

Cursos	2014	2015	2016
Mestrado	36	36	36
Doutorado	10	13	13
Total	46	49	49

Figura 36 - Número de cursos *Stricto Sensu* ofertados pela UN_Pública 1 em 2016
Fonte: Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016.

Na Plataforma Sucupira da CAPES, foi identificado que em 2016 existiam 788 docentes da Pós-Graduação *stricto sensu* na universidade, ou seja, 38,6% do corpo de professores da UN_Pública 1, composto por 788 docentes, partícipes de 38 programas, distribuídos em 33 áreas do conhecimento, estando alocados em 51 cursos com 2231 discentes. Em 2015, eram 37 programas Pós-Graduação *stricto sensu*, com 763 docentes vinculados, em 50 cursos e com 2.112 discentes.

Analisando os dados da produção intelectual da Plataforma Sucupira, a UN_Pública 1 apresentou 1.373 registros, em 2016, sendo: 1) Bibliografia – Tradução: seis; 2) Técnica – Serviços Técnicos: 90; 3) Técnica – Relatório de Pesquisa: 27; 4) Técnica – Programa de Rádio ou TV: 47; 5) Técnica – Patente: 10; 6) Técnica – Outro: 79; 7) Técnica – Organização de evento: 104; 8) Técnica-Editoria: 20; 9) Técnica – Desenvolvimento de Produto: 5; 10) Técnica – Desenvolvimento de Material Didático e Instrucional: 23; 11) Técnica – Desenvolvimento de Técnica: 1; 12) Técnica –Desenvolvimento de Produto: 2; 13) Técnica – Curso de Curta Duração: 48; 14) Técnica-Apresentação de Trabalhos: 140; 15) Bibliografia – Partitura Musical: 1; 16) Bibliografia –Outro: 62; 17) Bibliografia – Livro: 140; 18) Bibliografia – Artigo em Periódico: 116; 19) Bibliografia – Artigo em Jornal ou Revista: 303; 20) Bibliografia – Trabalhos em Anais: 119; 21) Artística – Artes Visuais: 12; 22) Artística – Outra Produção Visual: 3; e 23) Artística –Música: 15. Ao se fazer o somatório, chega-se a uma média de 1,74 registros por docente.

Já em 2015 sua produção intelectual era de 1.311 registros, sendo: 1) artística – artes cênicas: 1; 2) artística – música: 9; 3) artística - outra produção cultural: 4; 4) artística - artes visuais: 11; 5) bibliográfica - trabalho em anais: 169; 6) bibliográfica - artigo em jornal ou revista: 77; 7) artigo em periódico: 139; 8) bibliográfica – livro: 152; 9) bibliográfica – outro: 95; 10) bibliográfica – tradução: 2; 11) técnica - apresentação de trabalho: 119; 12) técnica - cartas, mapas ou similares: 4; 13) técnica - curso de curta duração: 88; 14) técnica - desenvolvimento de aplicativo: 2; 15) técnica - desenvolvimento de técnica: 0; 16) técnica - desenvolvimento de material didático e instrucional: 32; 17) técnica - desenvolvimento de produto: 2; 18) técnica – editoria: 22; 19) técnica – maquete: 0; 20) técnica - manutenção de obra artística: 0; 21) técnica - organização de evento: 101; 22) técnica – outro: 101; 23) técnica – patente: 13; 24) técnica - programa de rádio ou TV: 57; 25) técnica - relatório de pesquisa: 24; 26) técnica - serviços técnicos: 87;

Ainda sobre crescimento acadêmico, em análise ao *Ranking* Universitário Folha 2016, a UN_Pública 1 ficou classificada na 34ª colocada no *ranking*, conforme indicadores da Tabela 1 e em 2015 estava em 33ª, tendo tido portanto um declínio insignificante de um ponto percentual.

Tabela 1- Ranking Universitário Folha 2016 - UN_Pública 1

Indicador	Resultado	Posição em
Pesquisa	30,87	41º
Ensino	24,11	39º
Mercado	13,96	43º
Internacionalizaç	2,25	76º
Inovação	1,69	75º
Nota Final	72,88	34º

Fonte: <http://ruf.folha.uol.com.br/2016/> Acesso em: 19 maio 2018

Após tratar do crescimento acadêmico da UN_Pública 1, na seção a seguir, apresentam-se os dados coletados acerca dos processos administrativos.

5.2.1.2.6. Processos organizacionais – processos administrativos

Constatou-se na análise documental (Relatório de Gestão e resoluções) e, nas entrevistas, que a instituição tinha os processos administrativos devidamente regulamentados por resoluções dos colegiados superiores.

Contudo, sua informatização era bem tímida e conforme trecho apresentado do Relatório de Gestão, em 2016, foi criado o Escritório de Projetos e Processos (EPP), visando melhorar eficiência da gestão, por meio da informatização dos processos administrativos (Figura 37).

Visando melhorar a eficiência da gestão, a UN_Pública 1 está envidando esforços para mapear os processos administrativos e acadêmicos. Para isso, criou, em outubro de 2016, o Escritório de Projetos e Processos (EPP) que, além de outras atribuições, irá conduzir os trabalhos de mapeamento (*As Is*), (*To Be*), inclusive o gerenciamento de riscos, através da disseminação de conhecimento em oficinas oferecidas aos técnicos administrativos e docentes em atividade de gestão. Assim, cada subunidade poderá gerenciar e atualizar seus próprios processos.

Figura 37 - Criação do Escritório de Projetos e Processos (EPP) na UN_Pública 1 em 2016
Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2016

Para tanto, foi realizado mapeamento de todos os processos e, na sequência, foi elaborado o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), objetivando maior celeridade e controle, conforme constatou-se na fala dos entrevistados abaixo elencadas.

Orador 1A: Muitos deles, né? Com a... na gestão da professora Gestora Beta, teve um... foi criada uma secretaria que... SDI tecnologia da informação que ajudou muito na implementação de muitos sistemas e que facilitaram análises, facilitaram, é... pareceres, facilitaram conhecimento de documentos que... todos eles informatizados. Então isso foi muito interessante, foram... eu esqueci o número, mas foram n sistemas que foram implantados na gestão e que de certa forma deram apoio aos gestores para acompanharem os processos, seja de cunho administrativo, como de cunho acadêmico.

Orador 4A: eu vejo mais uma ferramenta importante, até porque o fluxo, até porque o SIEEX, o sistema, ele não desqualificou a relação com o professor, ele não digitalizou a relação, né, ele, pelo contrário, ele aproximou... "ah, agora tudo no sistema, a gente não vai ter...", a câmara de extensão continua funcionando, as reuniões de avaliação continuaram funcionando, a relação do professor conosco, nós como gestores e o professor como ponta continuou, aliás muito mais fluida, né, em função da facilidade do sistema. E se interagindo. E acho que esse avanço tecnológico, isso também foi uma revolução. Eu tinha acesso agora, claramente, quando eu digo eu, a sociedade, tinha acesso aos dados da extensão, mas eu também tinha acesso aos dados da pesquisa e aquilo na pesquisa que poderia ser melhorado. Então eu poderia, na extensão, trabalhar aquele eixo também, da mesma forma internacionalização com o sistema de informação e de maneira geral na universidade nós agregamos muito da tecnologia na nossa gestão. Foi um momento muito rico da universidade em que houve um plano de desenvolvimento tecnológico, um PDTI de implantação.

Após tratar dos processos administrativos da UN_Pública 1, na seção a seguir apresentam-se os dados coletados sobre os processos educacionais.

5.2.1.2.7. Processos Organizacionais – Educacionais

No tocante aos processos educacionais, foi detectado que a informatização implementada dizia respeito apenas à esfera administrativa, não alcançando a educacional, significando a manutenção do modelo tradicional de ensino (ensino presencial).

Sob o ponto de vista Censo da Educação Superior, 2016 do INEP, observa-se o direcionamento para a ótica tradicional (ensino presencial), já que dos concluintes 5,3% eram alunos originários de cursos a distância e 94,6% de cursos presenciais.

Em relação ao total de cursos, 4,9% se constituíam curso de Graduação a distância e 95% cursos presenciais. No tocante à matrícula, 2,7% matriculados em cursos de Graduação à distância e 97,2% em cursos de Graduação presencial. Tal realidade pode ser vista, no Quadro 22 (Número de Concluintes, Número de Cursos e Matrículas nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, segundo as Regiões Geográficas e as Instituições que oferecem cursos à distância – 2016)

Região / Instituições	Concluintes		Cursos		Matrículas	
	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância
UN_Pública 1	2.352	134	115	6	19.255	543

Quadro 22 - Número de Concluintes, Número de Cursos e Matrículas nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, segundo as Regiões Geográficas e as Instituições que oferecem cursos à distância – 2016

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <<http://portal.INEP.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

Nesse contexto, a preocupação evidenciada nas entrevistas estava limitada à obtenção da qualidade no ensino, por meio de políticas inovadoras, mas sempre baseada principalmente em seu corpo docente e em seu modelo acadêmico de ensino tradicional. Ou seja, por meio do investimento em qualificação, na pesquisa e na extensão. A referida prática pode ser constatada pelas entrevistas a seguir relatadas.

Orador 5A: Nós estávamos passando por um momento de contingenciamento orçamentário. Só que como a gente tenta encarar isso, né? A gente tenta através dessa avaliação mesmo perceber as nossas fragilidades, mas também aquilo que nos destaca. Como capital humano, como capital social, como capital cultural. Então, o nosso cuidado é com a qualidade seja na graduação, seja na extensão... Na pesquisa... Isso acaba influenciando no indicador, nós não trabalhamos em função do indicador, nós trabalhamos com a qualidade que vai se refletir no indicador

Orador 7A: Bom, primeiro quero dizer que eu me sinto feliz de poder contribuir é principalmente em relação à área que eu fiz como reitora todo o esforço do mundo, você sabe que naquela ocasião nós tínhamos dois ou três professores na administração é, um só nas ciências contábeis e foi uma luta muito grande conseguir fazer os acordos que nós fizemos porque a gente compreende que um professor bem capacitado ele é um dos elementos essenciais aí na questão da qualidade da universidade.

Orador 4A: Contingenciamento de recursos, mas os dados continuaram elevados. A gente conseguiu mexer, em que pese menos dinheiro, menos bolsa, menos apoio, mas a qualidade e a quantidade dos projetos que adentravam na pró-reitoria sempre foram mantidos. Então acho que isso acaba refletindo de maneira muito forte na qualidade docente e na qualidade dos nossos alunos também.

Após apresentar todas as características da IES pertinentes à pesquisa, na seção a seguir, traz um resumo das mesmas.

5.2.1.2.8. Resumo das Características da UN_Pública 1

Com base nas características apresentadas da UN_Pública 1 e a partir das dimensões e categorias teóricas e subcategorias reporta-se o diagnóstico da universidade no Quadro a seguir (Resumo das Características da UN_Pública 1).

	Gestão de Pessoas	Processos Organizacionais	Gestão Estratégica	Resultado
Investimento em Qualificação/Capacitação	Observa-se a existência de investimento delineado e estruturado na universidade			Incentivo a qualificação
Científico Educacional	Observa-se a alta produtividade acadêmica e qualificação do corpo docente e dos discentes			Produção do Conhecimento
Processos Administrativos		Os processos administrativos são sistematizados (estruturados e institucionalizados) e manuais (analógicos)		Processo Administrativo Ineficiente
Processos Educacionais		Os processos educacionais são sistematizados e analógicos onde a tecnologia é utilizada apenas como um instrumento de auxílio nas práticas metodológicas		Ensino tradicional
Tipo de estratégia			A universidade possui estratégias com baixa	Estratégia conservadora

			estruturada e tendo, contudo, um crescimento alto	
--	--	--	---	--

Quadro 23 - Resumo das Características da UN_Pública 1

Fonte: elaborado pela autora.

Após análise da UN_Pública 1, é possível evidenciar a identificação de algumas lições aprendidas, sendo:

✓ Gestão de pessoas:

- Forças: 1) Corpo docente coeso e contínuo em função de que quase todos são efetivos e a grande maioria possui dedicação exclusiva; 2) Produtividade boa no tocante às publicações científicas; 3) Existência de um bom número de projetos de pesquisas registrados e em execução; 4) 39% do corpo docente encontra-se vinculado à Pós-Graduação *stricto sensu*, de acordo com a Plataforma Sucupira, representando uma média de 1,74 registro por docente; 5) Existência de acompanhamento de desempenho para fins de progressão funcional; 6) Investimento em qualificação do corpo docente; 7) Corpo técnico administrativo qualificado, tendo em vista a existência de Programa de Qualificação *stricto sensu* dos Servidores Técnico-Administrativos; 8) Existência de Plano Anual de Capacitação (PAC) para o desenvolvimento de cursos de curta duração disponíveis tanto para os docentes quanto para os técnicos; 9) Disponibilização de bolsas (PIBIC, VIC, Mestrado, Doutorado e outras participações) para os discentes; e 10) Detentora de uma política de assistência ao aluno e investimento tanto no ensino de Graduação quanto no *stricto sensu*.
- Fraquezas: 1) Não possui um sistema de medição e controle do desempenho dos docentes relativo ao acompanhamento de resultados; 2) O plano de capacitação existente se refere apenas ao fato de cada departamento desenvolver anualmente uma programação para liberar os docentes para a qualificação (Mestrado ou Doutorado); e 3) A avaliação de desempenho existente dos técnicos administrativos é deficiente.

- ✓ Gestão estratégica:
 - Forças: 1) Existência de missão, visão e os objetivos estratégicos da instituição devidamente detalhados; 2) Concentra sua política acadêmica no modelo acadêmico tradicional; 3) Direcionamento para a ótica tradicional do ensino da instituição privilegiando o ensino presencial; 4) Investimento em programas *stricto sensu*; 5) Investimentos em Acordos/convênios de cooperação de mobilidade acadêmica, 6) Regulamentação dos processos administrativos; 7) Alta produção acadêmica; e 8) Elevado crescimento acadêmico.
 - Fraquezas: 1) A universidade não possuía planejamento estratégico devidamente implementado; e 2) Informatização deficitária dos processos administrativos.
- ✓ Processos Organizacionais:
 - Forças: 1) Regulamentação dos processos administrativos; 2) Utilização da tecnologia como potencial ferramenta de auxílio ao ensino; e 3) Utilização do modelo de ensino tradicional.
 - Fraquezas: 1) Informatização deficitária dos processos administrativos.

Apresentada, então, toda a análise da UN_Pública 1, no tópico seguinte, serão descritas todas as observações e constatações identificadas nos documentos e nas entrevistas da Universidade Pública 2 (UN_Pública 2).

5.2.2 Universidade Pública 2 (UN_Pública 2)

Nesta seção, apresenta-se a descrição dos pontos característicos principais da UN_Pública 2, enumerando os *campus* que a compõem, número de cursos presenciais, Pós-Graduação *stricto sensu* ofertados pela universidade e o arranjo de sua estrutura organizacional.

Dando continuidade aos trabalhos, apresenta-se na sequência análise das entrevistas realizadas em conjunto com a análise dos documentos a seguir especificados: 1) Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018; 2) Relatório de Desempenho da IES – Exame Nacional de Cursos – ENADE 2016 do INEP; 3) Planejamento Estratégico Participativo (2015-2025); 4) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI – 2013-2018); 5) Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016; 6) Dados estatísticos da Plataforma Sucupira; 7)

Censo da Educação Superior 2016 do INEP; 8) *Ranking* Universitário da Folha de São Paulo (RUF) 2016 e 9) Resoluções institucionais.

5.2.2.1 Caracterização da UN_Pública 2

A UN_Pública 2 foi instituída, em dezembro de 1993, possuindo, em 2016, 13 *campi*, 17 núcleos pedagógicos, 24 faculdades, 65 cursos regulares e contínuos, 70 cursos diferenciados, 36 cursos de Pós-Graduação e 24 polos educacionais de Ensino a Distância. Cerca de 22 mil acadêmicos são atendidos em 65 cursos presenciais e, em outros, 129 cursos ofertados em modalidades diferenciadas. Atualmente, a instituição conta com quatro cursos de Doutorados Institucionais, quatro Doutorados Interinstitucionais (Dinter), três Doutorados em rede, 11 Mestrados institucionais, um Mestrado Interinstitucionais (Minter) e cinco Mestrados Profissionais.

A UN_Pública 2, desde 2001, por meio da Diretoria de Educação Indígena, oferta cursos de licenciaturas específicos e diferenciados para mais de 30 etnias.

Desde 1992, a UN_Pública 2 criou uma modalidade de ensino denominada Programa Parceladas – Licenciaturas Plenas Parceladas. Se constituindo de cursos de licenciaturas plenas oferecidas no interior do estado, exclusivamente para professores em exercício do magistério e que ainda não tiveram a oportunidade de se qualificar para a profissão que exercem, através de um curso superior. Os tempos curriculares nas parceladas são distribuídos parceladamente de forma intensiva nos meses de janeiro, fevereiro e julho, períodos de férias e recessos escolares, com a presença de docentes, monitores e coordenadores de curso.

No tocante ao ensino a distância, a UN_Pública 2 passou a ofertá-lo a partir de 1999, com objetivo inicial de formar professores da rede pública nos cursos de Pedagogia e Educação Infantil. A partir de 2008, a instituição integrou o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em 2010, passou a oferecer por meio da UAB também cursos de bacharelados e, atualmente, também oferta cursos de especialização *lato sensu* em diferentes áreas.

Em relação a sua estrutura organizacional, a UN_Pública 2 é subdividida em cinco grandes órgãos: 1) Órgãos Colegiados Superiores; 2) Órgãos de Administração Central; 3) Órgãos da Administração Executiva Central; 4) Órgãos da Administração Regional; 5) Órgãos da Administração Didático-Científica.

Os órgãos de administração central se constituem da: 1) Reitoria; 2) Vice-Reitoria; e 3) Chefia de Gabinete. Já os órgãos da administração executiva central são compostos por sete Pró-Reitorias, sendo: 1) Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Prae); 2) Pró-Reitoria de

Extensão e Cultura (Proec); 3) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG); 4) Pró-Reitoria de Ensino e Graduação (Proeg); 5) Pró-Reitoria de Administração (Prad); 6) Pró-Reitoria de Gestão Financeira (PGF); e 7) Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação (PRPTI).

Após apresentadas as características da UN_Pública 2, na seção a seguir, é retratada a análise dos documentos e das entrevistas.

5.2.2.2 Análise Documental e das Entrevistas da UN_Pública 2

As entrevistas foram aplicadas em gestores tomadores de decisão nas IES, sendo: 1) Servidores técnico-administrativos; 2) Diretor administrativo de orçamento; 3) Pró-reitor de planejamento e tecnologia de informática; 4) Membro da Comissão Permanente de Avaliação – CPA; 5) Presidente do Comitê de planejamento estratégico da instituição; 6) Diretor de desenvolvimento organizacional; 7) Diretora da Pós-Graduação (*stricto e lato sensu*); 8) Assessora da Pró-Reitora de extensão e cultura; 9) Assessora de gestão de formação regular de ensino de Graduação; 10) Supervisora de desenvolvimento profissional; e 11) assistente técnica da Pró-Reitoria de assuntos estudantis; 12) supervisor de políticas estudantis; e 13) Pró-reitor de ensino de Graduação.

Quanto à análise documental, foram utilizados os seguintes documentos: 1) Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018; 2) Relatório de Desempenho da IES – Exame Nacional de Cursos – ENADE 2016 do INEP; 3) Planejamento Estratégico Participativo (2015-2025); 4) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI – 2013-2018); 5) Anuário Estatístico 2017 – Ano Base 2016; 6) Dados estatísticos da Plataforma Sucupira; 7) Censo da Educação Superior 2016 do INEP; 8) *Ranking* Universitário da Folha de São Paulo (RUF) 2016; 9) Resoluções institucionais. Todas as peças analisadas são de domínio público e encontram-se disponíveis no *site* da universidade e no portal do Ministério da Educação.

Assim como foi desenvolvido na análise da IES tratada no tópico anterior, as categorias teóricas analisadas serão: 1) Docentes; 2) Técnicos Administrativos; 3) Discentes; 4) Planejamento Estratégico; 5) Crescimento acadêmico; 6) Processos administrativos; e 7) Processos Educacionais.

5.2.2.2.1 Gestão de pessoas - docentes

No tocante aos docentes, de acordo com o Anuário Estatístico 2017 – Ano base 2016, a universidade possuía 1.394 docentes (Figura 38) e que, de acordo com o Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018, podiam trabalhar sob os regimes de 20 horas, 30 horas e dedicação exclusiva. Deste total, 441 (31,6%) são doutores, 577 (41,3%) são mestres e 376 (26,9%) são especialistas.

Tabela 13: Resumo - Quadro de Docentes por Vínculo

Titulação	Efetivos	Interinos	Total
Graduad/Especialistas	82	294	376
Mestres	385	192	577
Doutores	399	42	441
Total	866	528	1394

Figura 38 - Composição do quadro de docentes da UN_Pública 2 em 2016
Fonte: Anuário Estatístico – Ano Base 2016.

Constatou-se, também, na análise documental que a instituição tem regulamentado por meio da Resolução interna, a política de qualificação *stricto sensu* dos docentes, em nível de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado, sendo que, de acordo com o Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018 (Figura 39), em 2016, existiam 44 professores afastados para qualificação, sendo três para o Mestrado, 36 para o Doutorado e cinco para o Pós-Doutorado.

Tabela 9: Afastamento e Retorno Docente - 2016

PÓS-GRADUAÇÃO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº de afastamento	0	0	0	0	0	0	0	0	46	73	132	44
Especialização									0	0	0	0
Mestrado	-								6	14	17	3
Doutorado									40	56	92	36
Pós-Doutorado									0	3	23	5
Minter/Dinter	-											
Nº de retorno	0	0	0	0	0	0	0	0	3	34	43	4
Especialização									0	0	0	0
Mestrado	-	-							0	6	14	0
Doutorado									3	27	20	1
Pós-Doutorado									0	1	9	3
Minter/Dinter												

Figura 39 - Docentes afastados para qualificação em 2016
Fonte: Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018.

Nas entrevistas e nos documentos, foi refletido sobre o aspecto de qualificação, ressaltando-se que a expansão dos Programas de Pós-Graduação da universidade pode ser associada às políticas de qualificação docente e, em consequência, ao avanço da pesquisa e o aumento do número de projetos de pesquisa.

E já que houve essa constatação, é relevante citar os pontos fracos e fortes dos docentes (Figura 40) citados no Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 (PEP 2015-2025)

DIMENSÃO DOCENTES	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos	Professores qualificados
Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso	Comprometimento/Participação
Falta de professores efetivos (concursados)	Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários)
Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica	Diversidade de estudos
Evasão de professores	Vinculação com pesquisa
Excessivo número de professores atuando na gestão	Experiência profissional
	Relacionamento interpessoal
	Heterogeneidade na formação dos docentes.

Figura 40 - Pontos Fracos e Fortes dos Docentes

Fonte: Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 (PEP 2015-2025) da UN_Pública 2.

Dentre os pontos evidenciados na Figura 40, é mister ressaltar que a principal questão crítica destacada nas entrevistas foi a falta de capacitação/atualização pedagógica dos professores. E, no tocante aos pontos fortes, ressaltaram o plano de carreira, o incentivo à qualificação que proporciona à instituição um quadro docente qualificado e com forte vinculação com a pesquisa, ou seja, os pontos mencionados pelos entrevistados coadunam com os pontos citados no PEP 2015-2025.

Ainda acerca dos docentes, é importante informar que a universidade realiza avaliação do desempenho acadêmico para fins de cumprimento do estágio probatório e progressão na carreira. Essa avaliação é desenvolvida pela Comissão Permanente de Avaliação Desempenho Docente (Copad) de três em três anos. A referida avaliação é confirmada na entrevista, conforme transcrições a seguir.

Orador 1B: Agora eu vou te falar da avaliação de desempenho. A gente tem duas formas de fazer a avaliação de desempenho do docente. Primeiro, pelo PCCS, que é pra progressão de carreira. Nós, do PCCS, diz que a gente tem que ter uma comissão de avaliação e nós a chamamos de comissão permanente de avaliação e desempenho docente, a COPAD, na qual eu fui a primeira presidente, e, naquele momento, nós elaboramos e até hoje, a gente tem a mesma avaliação, né? Uma avaliação em que, de três em três anos, o professor monta o seu processo e solicita a avaliação. Três em três anos, porque é um interstício. Então, de três em três anos, ele encaminha. Quando nós assumimos o nosso PCCS, nós tínhamos cinco

níveis, né? Então, quando o professor chegava nos 15 anos, a avaliação congelava, né? E aí ficava sempre no nível cinco até o final da aposentadoria e, depois, a gente fazia avaliação de manutenção de nível, porque, na verdade, o professor era encaminhado, então, nós mudamos e por isso que veio esse PCCS, né? Que não foi o novo PCCS, ele, apenas, reformulou alguns artigos da 320. A 320 é ainda, o nosso PCCS e lá nós criamos os 10 níveis, então, hoje, o professor é avaliado até o final da carreira. Nessa avaliação, ele tem a avaliação do desempenho do ensino e quem avalia é o colegiado de curso, a partir do preenchimento de um questionário que a gente encaminha.

Orador 2B: Os professores, eles são gerenciados, são avaliados pela "COPAD" e os técnicos são avaliados de acordo com o setor que eles trabalham, né, pelos próprios servidores mesmo.

Após apresentado o levantamento de dados dos docentes, na seção a seguir serão apresentadas as informações dos técnicos administrativos.

5.2.2.2.2 Gestão de pessoas – técnicos administrativos

Em se tratando dos servidores técnico-administrativos, de acordo com o Anuário Estatístico 2017 – Ano base 2016, o corpo técnico da universidade era composto por 686 servidores (Figura 41) e, destes, 19 encontravam-se afastados para Pós-Graduação, nos termos da Política de Qualificação dos Profissionais Técnicos da Educação Superior – PTES.

Tabela 16: Técnicos efetivos e contratados por Campus

Campus	Auxiliar	Agente	Técnico	Total
Sede Administrativa	37	165	38	240
Alta Floresta*	4	24	2	30
Alto Araguaia	10	18	3	31
Barra do Bugres	5	32	1	38
Cáceres**	21	70	5	96
Colíder	2	11	0	13
Diamantino***	2	19	0	21
Juara	1	12	0	13
Luciara	0	2	0	2
Nova Mutum****	1	16	0	17
Nova Xavantina	5	22	1	28
Pontes e Lacerda	6	18	1	25
Sinop*****	8	53	2	63
Tangará da Serra	12	52	5	69
Total	114	514	58	686
* 1 (um) contratado	** 2 (dois) contratados	***20(vinte) contratados		
****17(dezessete)contratados	*****4(quatro)contratados			

Figura 41 - Número de Técnicos Administrativos da UN_Pública 2em 2016
Fonte: Anuário Estatístico – Ano Base 2016.

Essa política abarca tanto a qualificação, quanto a capacitação dos técnicos administrativos e foi confirmada pelas entrevistas de acordo com os trechos abaixo reproduzidos.

Orador 3B: Tem inclusive agora nós vamos fazer uma formação de específica pra gestão de pessoas. Nós vamos iniciar cursos sobre como funciona aqui a Prad pra alguns... Para os demais campus, sobre a instrução de processos, como é o procedimento de processos e processos de férias, de avaliação, de verbas indenizatórias. Vamos fazer um minicurso pra mostrar como é o jeito certo de fazer as coisas. Nós vamos, assim, fazer uma reciclagem de alguns pontos da nossa pasta.

Orador 4B: A gente conversando até o Fulano Alpha tava falando para você sobre as execuções ações de PTA, eu me lembrei que também a gente tem a nossa ação específica de qualificação profissional. Nós temos vários técnicos hoje afastados, pra Mestrado e Doutorado e eles recebem bolsa por conta desse afastamento alguns professores também recebe bolsas.

Orador 2B: Então, esse plano de capacitação, a gente procura dar sempre que possível, né. Agora em abril, começo de abril, a gente vai fazer uma capacitação com os RHs dos campos, né, cada um com o seu setor tentando passar pra eles o, como deve funcionar o setor.

Os servidores técnicos fazem parte do programa de avaliação de desempenho dos profissionais técnicos preceituado no Programa de Avaliação Institucional e se efetiva com base no Instrumento de Avaliação de Desempenho. Tal fato foi constatado em entrevista conforme mencionado abaixo.

Orador 3B: Sim. Quanto aos técnicos, nós temos uma...Mecanismo de avaliação, que é uma avaliação de... São três avaliações que passam ao longo de três anos. Desculpa, uma avaliação anual de desempenho onde ele é avaliado pelo chefe e pelos colegas de setor. Essa avaliação é feito uma média. São... Cada servidor é avaliado por três pessoas.

O objetivo desta avaliação é mensurar uma série de dados, se a pessoa tá desenvolvendo um bom trabalho, se a pessoa possui o perfil pra aquele setor, porque são analisadas diversas frentes de trabalho. Se ele tem a... Frequência, se ele tem capacidade de iniciativa, se ele é capaz de resolver demandas do setor. É mais uma verificação funcional da pessoa, como ele atua dentro daquele setor

Um detalhe importante de se mencionar foi a identificação também no PEP 2015-2015 dos pontos fracos e fortes do corpo técnico administrativo da universidade, pois esses dados foram suficientes para perceber as questões-chaves para a melhoria da qualidade dos serviços prestados por estes servidores técnicos (Figura 42).

DIMENSÃO TÉCNICO ADMINISTRATIVO	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Quadro de técnicos insuficiente	Equipe comprometida com os trabalhos
Falta de capacitação para as atividades desempenhadas	Plano de Cargos, Carreiras e Salários
Falta de padronização/normatização dos trabalhos	Alto número de técnicos com formação superior
Inadequação entre cargos/atribuições/formação	Relacionamento Interpessoal
Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias	Participação e Representação em colegiados e comissões
Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros câmpus ou outros órgãos.	

Figura 42 - Pontos Fracos e Fortes dos Técnicos Administrativos
 Fonte: Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 (PEP 2015-2025) da UN_Pública 2

Em relação aos pontos fortes e fracos elencados na Figura 42, destaca-se, no tocante aos fracos, a questão da percepção de quadro insuficiente, tendo em vista ter sido citada nas entrevistas como transcrito a seguir. Em se tratando aos pontos fortes, evidencia-se o relacionamento interpessoal que também foi mencionado nas entrevistas como se reproduz a seguir.

Orador 3B: Existem... Os cargos são mil e cinquenta e oito cargos docentes e mil cargos de técnicos. Ocupados são oitocentos e vinte e um de docentes e seiscentos e vinte e seis de técnicos. Isso impacta diretamente na produção acadêmica porque geralmente os professores precisam dos técnicos pra trabalhar. A gente não tem como servir do jeito que a gente gostaria aos professores pra auxiliar nos projetos deles. nossa relação entre técnicos e docentes é muito boa. Aqui, os técnicos somos... Nós somos instrumentos pra que eles atuem na área fim que é dar aulas. Orador B: É, sempre que eles nos solicitam alguma demanda, nós buscamos atender da melhor maneira possível.

Após apresentado o levantamento de dados dos técnicos administrativos, na seção a seguir serão apresentadas as informações dos discentes.

5.2.2.2.3 Gestão de pessoas – discentes

No tocante aos discentes, o Anuário Estatístico 2017 – Ano base 2016, apontou a existência de 18.796 alunos, tendo a universidade concedido 963 auxílios (moradia, alimentação e publicação), 85 bolsas estágio e 1.680 bolsas de iniciação científica (pesquisa, extensão, PIBID), entre outros auxílios, conforme Figura 43.

Gráfico 36: Evolução das Bolsas Estudantis

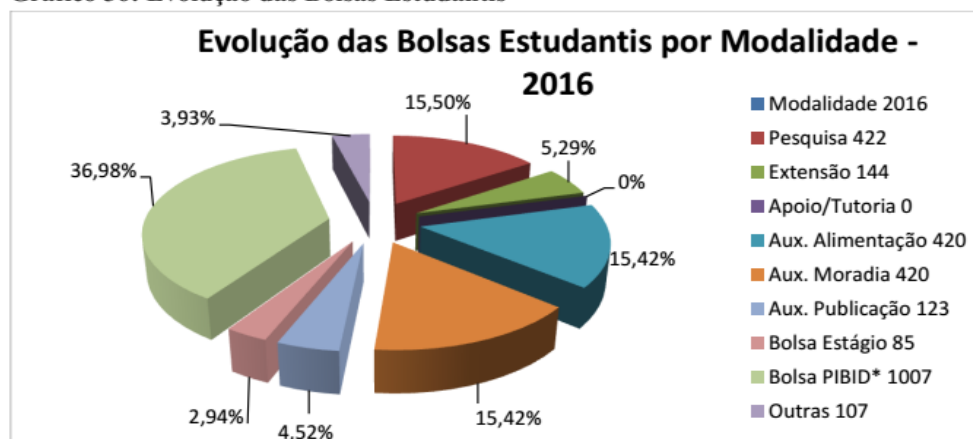


Figura 43 - Bolsas Estudantis ofertadas pela UN_Pública 2 em 2016

Fonte: Anuário Estatístico – Ano Base 2016

Ressalta-se que, de acordo com documentos legais da instituição, bem como pelas entrevistas abaixo transcritas e com base no Relatório de Autoavaliação para fomentar as atividades de extensão, a universidade ofertava os seguintes tipos de bolsas: bolsa extensão universitária, bolsa extensionista de nível superior, bolsa cultura e bolsa esporte. Sendo que a concessão de auxílio publicação/participação em evento científico é contínua durante o ano, de acordo com a demanda apresentada pelos acadêmicos de Graduação e Pós-Graduação.

Orador 5B: Bom, a gente tem algumas ações né, de ajuda de custo pra tentar manter a permanência desses alunos né? Promover a permanência deles aqui, durante o curso da Graduação. Que são os auxílios moradia e alimentação, que nós abrimos edital anualmente, pra tentar promover essa permanência. Temos também o auxílio financeiro para participação em evento, com o intuito de colaborar com a participação dos alunos, promover a pesquisa né? Que é justamente pra alunos que vão apresentar trabalhos em eventos científicos ou que vão representar um DCE, um CA né? Nesse sentido, ou práticas esportivas. Algo mais, Ademir?

No PEP 2015-2015, apresentaram-se os pontos fracos e fortes (Figura 44) para a dimensão dos discentes. Segundo relato nas entrevistas, referida informação se constituiu norteadora para o planejamento das políticas estudantis da instituição que se sedimenta no estudo e avaliação do perfil socioeconômico dos alunos ingressantes e concluintes da Instituição.

DIMENSÃO DISCENTES	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Baixa integração acadêmica	Diversidade cultural
Formação básica deficiente	Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros
Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil	Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica
Evasão	Sólida formação acadêmica
Vagas ociosas	
Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade	
Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional	
Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes	

Figura 44 - Pontos Fortes e Fracos dos Discentes
 Fonte: Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 (PEP 2015-2025) da UN_Pública 2.

Ao analisar a Figura 44 que trata dos pontos fracos e fortes dos discentes destacados pela IES, evidencia-se a questão da falta de recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil que foram citadas nas entrevistas (transcrição abaixo) já que os recursos disponíveis se constituem insuficientes para atender as demandas necessárias. Neste mesmo sentido destaca-se como ponto forte a existência de bolsas e auxílios financeiros, apesar de diminutos face às necessidades.

Orador 5B: Olha, eu acho que representa muita coisa em se tratando dessa questão da carência. Porque a gente às vezes... Vêm alguns... Até professores encaminham. Um vem aqui trazer alguma realidade de algum aluno, que está lá no campus, passando por essa tal dificuldade. O que nós podemos fazer para ajudar ou não? E às vezes nós ficamos de mãos atadas, porque a gente tem que responder a uma legislação, a uma resolução, alguma coisa que ampare as nossas ações. E nem sempre nós temos né? E também a questão do financeiro. Nem sempre você tem condições. E se você ajuda um, você tem que ajudar o outro. Então têm que haver critérios. Mas a gente sabe que o auxílio moradia e alimentação atualmente – desde que ele iniciou – ele tem dado condições pra alunos realmente estarem aqui estudando. Que muitos falam: se não fosse esse auxílio. Eu preciso conseguir novamente, senão eu vou ter que ir embora. Eu não tenho condições.

Em relação aos egressos, cabe referenciar que o Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018, também, evidencia que a instituição possui um “Sistema de Acompanhamento do Egresso” (Figura 45), que se constitui em um programa possibilita a construção de um banco de dados: o endereço, a inserção do egresso ao mercado de trabalho,

sua opinião sobre o seu curso e a Instituição etc. Os dados são utilizados pelos gestores no sentido de estruturação e realinhamento das atividades acadêmicas.

A Instituição desenvolve o "Sistema de Acompanhamento do Egresso". O programa possibilita a construção de um banco de dados: o endereço, a inserção do egresso ao mercado de trabalho, sua opinião sobre o seu curso e a Instituição, etc. Os dados são disponibilizados para a gestão dos cursos e podem ser utilizados para a avaliação da formação que a IES oferece, reorientar suas atividades acadêmicas e, ao mesmo tempo, assegurar um canal de comunicação junto aos seus ex-alunos tendo em vista satisfazer os interesses comuns. Para isso foi elaborado e disponibilizado no site da IES um formulário para a coleta dos dados.

Figura 45 - Sistema de Acompanhamento de Egresso da UN_Pública 2
Fonte: Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018

Outro ponto relevante de se constar é a mobilidade acadêmica internacional (Figura 46), citada no Relatório Conclusivo de Autoavaliação da IES, promovida pela instituição onde os estudantes já realizaram mobilidade em países como Alemanha, Austrália, Canadá, China, Estados Unidos, Hungria, Irlanda, Itália, Japão, Noruega, Portugal e Reino Unido.

Ainda como política voltada para o segmento discente a Instituição possibilita aos estudantes realizar mobilidade acadêmica em outros câmpus da Instituição, ou em outras universidades nacionais e internacionais, por um período máximo de um ano. Nossos estudantes já realizaram mobilidade em países como Alemanha, Austrália, Canadá, China, Estados Unidos, Hungria, Irlanda, Itália, Japão, Noruega, Portugal e Reino Unido. Ainda, todos os acadêmicos da Instituição têm direito a seguro de vida e assistência médica 24 horas por dia. As coberturas do seguro são por morte acidental, invalidez parcial ou total por acidente, despesas médicas e odontológicas e auxílio funeral.

Figura 46 - Mobilidade Acadêmica Internacional
Fonte: Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018

Após apresentado o levantamento de dados dos discentes, na seção a seguir, serão apresentadas as informações acerca do planejamento estratégico.

5.2.2.2.4 Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico

A respeito da Gestão Estratégica foram identificados no Anuário Estatístico 2017 – Ano base 2016 e no PEP 2015-2025 a missão, visão e valores da universidade (Figuras 47, 48 e 49), sendo:

Missão

“Oferecer educação superior pública de excelência, promovendo a produção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão de maneira democrática e plural contribuindo com a formação de profissionais competentes, éticos e compromissados com a sustentabilidade e com a consolidação de uma sociedade mais humana e democrática.”

Figura 47 - Missão da UN_Pública 2

Fonte: Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 (PEP-2015-2025)

Visão

“Ser uma instituição multicâmpus de excelência em ensino, pesquisa, extensão e gestão com reconhecimento nacional e internacional, contribuindo para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento.”

Figura 48 - Visão da UN_Pública 2

Fonte: Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 (PEP-2015-2025)

Valores

- *Comprometimento*
- *Democracia*
- *Sustentabilidade*
- *Responsabilidade social*
- *Humanismo*
- *Qualidade*
- *Pluralidade*

Figura 49 - Valores da UN_Pública 2

Fonte: Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 (PEP-2015-2025)

Na análise documental e nas entrevistas, foi identificado que a universidade possuía planejamento estratégico e sua elaboração encontrava-se estruturada no Plano de trabalho para elaboração do Planejamento Estratégico Participativo (PEP 2015-2025) (Figura 50), conforme evidenciado pelos entrevistados e transcrito a seguir.

No ano de 2015 a comunidade acadêmica da UN_Pública 2 discutiu e elaborou o Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 (PEP-2015-2025), tendo como “princípio central a participação da comunidade acadêmica como garantia da legitimidade das ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão assegurando assim a autonomia institucional” (PEP 2015-2025 p.9). O planejamento estratégico para os próximos dez anos têm como slogan: “Planejar, Participar, Concretizar”.

Figura 50 - PEP UN_Pública 2 (2015-2025)

Fonte: Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018

Orador 3B: Inclusive a universidade ela possui um plano de... Um plano estratégico de dez anos e a gente busca nos aperfeiçoar enquanto universidade. A gente busca colocar metas plausíveis pra que o servidor possa desenvolver as atividades pra participar desse contexto de gestão estratégica da universidade.

Orador 1B: Tá. Então, a gente tem, desde o ano de 2015, nós iniciamos o processo de planejamento estratégico e esse planejamento estratégico tem um princípio de ser participativo, e ela não tinha, até então, um conjunto de ações formalizadas pra caracterizar o seu desempenho, então, o que nós fizemos? A gente tinha muitos programas pontuais, que levava a pensar o desempenho da instituição. Por exemplo, a gente tinha, dentro da pró-reitoria de planejamento, uma diretoria que era de tendências e prospecção. Essa diretoria coletava vários dados e com esses dados pensava-se em planejar ações que fossem melhorar, e, a partir daí, analisar o desempenho. Com o planejamento estratégico... A gente tinha outras ações, também, como a avaliação institucional, que contribuía também, pro desempenho institucional e aí pensando dentro dos cursos nas faculdades, nas pró-reitorias, até chegar a institucional. Mas no planejamento estratégico, nós começamos a trabalhar com a primeira fase dele, foi exatamente estar analisando o desempenho da instituição a partir dos fatores internos e externos da instituição, então, nós criamos várias dimensões e com essas dimensões, nós trabalhamos numa fase, num planejamento estratégico, que foi a fase de busca de entender a universidade num contexto atual, tanto a partir das questões internas e externas e elaborar um diagnóstico que nós pudéssemos ter o desempenho dela, pudéssemos ter o resultado de qual desempenho ele estava. A partir daí, a gente começa a fazer o planejamento. O nosso planejamento tem quatro fases. Foi uma fase de traçar as forças internas e externas institucionais. Depois disso, fazer um diagnóstico. Posteriormente aos diagnósticos, nós elaboramos os pontos fortes e fracos, né? Da instituição, para, posteriormente, elaborarmos as metas e os objetivos estratégicos. Todas as fases do planejamento, ela foi feita em conjunto com todos os campus, né? Com representação de todos os campus, comissões formadas no campus e isso nos deu condição de trabalhar um pouco o desempenho. E ainda no planejamento, nós trabalhamos com indicadores institucionais e aí trabalhamos com alguns indicadores que, nós mesmos, elaboramos e tomamos com base, também, os indicadores do INEP e do MEC, né? Os qualitativos, basicamente, nós pegamos o do (SINAES) e os quantitativos, também, nós pegamos alguns do MEC, mas também elaboramos alguns que eram específicos da instituição. Isso nos deu condição no ano de 2015, fim de 2015, início de 2016, de fazer um diagnóstico de desempenho da instituição pra poder planejá-la pra 10 anos, mas assim, dizer pra você que tem um sistema formalizado, ainda não. E, agora, nós estamos

construindo um acompanhamento, que aí os *campus* todos, a partir do planejamento geral da instituição, cada *campus* tá elaborando o seu, já elaborou, né? As suas ações, para que o planejamento seja, realmente, as metas e os objetivos sejam alcançados e a partir de agora, nós estamos começando o acompanhamento. Nesse acompanhamento, a gente está já elaborando software para acompanhar e que esse acompanhamento, também, venha do *campus*, né? Cada curso, cada *campus* vai poder fazer o seu próprio acompanhamento pra saber se as ações planejadas estão sendo executadas.

No PEP foram estabelecidos os objetivos estratégicos da instituição, a saber: “1) Melhoria de qualidade dos seus serviços; 2) Maior competência na realização do seu mandato legal; 3) Mais efetividade em suas atividades; 4) Ampliação da unidade institucional ou diminuição da “fragmentação” (os diferentes atores, partes interessadas, percebem que o pacto e instrumentos articuladores do PE é mais benéfico a todos do que às partes); 5) Aperfeiçoamento nas decisões gerenciais (tático-operacionais), com mais objetividade das decisões presentes e seus alcances futuros; e 6) Maior fortalecimento político (maior base social, mais respeitabilidade externa, reforçando sua “legitimidade como bem social”).” A universidade possuía também o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI que vigorou de 2008 a 2016 que além de orientar as ações futuras da universidade, era tido como um instrumento legal para a aferição da qualidade da gestão.

Outro ponto de destaque do caso da UN_Pública 2 é que se percebe tanto pelas entrevistas (especialmente da última apresentada pelo Orador 1B) quanto pelos documentos que existe um painel de indicadores diversos e que abarca indicadores de diferentes fontes e para diversas finalidades. É uma evidência de que a UN_Pública 2 acaba tendo que criar mecanismos de controle para atender diversas demandas oriundas de muitos órgãos reguladores (INEP, MEC, governo estadual), além do uso de indicadores para o gerenciamento interno.

Emerge-se, assim, a questão das limitações institucionais dessa universidade. Isto é, é um caso em que a universidade acaba tendo que atender, prioritariamente, as demandas do governo estadual, o que se sobrepõe o atendimento dos demais requerimentos e demandas institucionais (MEC e INEP, por exemplo). Compromete-se, assim, o resultado dessa universidade quando existem pressões institucionais na avaliação de desempenho dela.

Ainda em se tratando de gestão estratégica, observou-se no Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018, a identificação dos pontos fracos e fortes da IES da gestão (Figura 51).

Dimensão gestão	
Pontos fracos	Pontos fortes
Percepção de centralização das decisões	Gestão democrática instalada
Faltam processos, procedimentos e regimento interno	Compromisso com a qualidade/qualificação
Falta diálogo entre os setores	Ações concretas de planejamento
Falta descrição de cargos, avaliação de resultados	Apoio às atividades de pesquisa e extensão
Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário)	Implantação de processos para o aumento da transparência
Falta de divulgação cursos/atividades	Compromisso em resolver problemas
Capacitação para gestão	
Morosidade processual	
Percepção de falta de transparência	
Professores ocupando cargo de gestão	

Figura 51 - Pontos fracos e fortes da gestão

Fonte: Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 (PEP 2015-2025) da UN_Pública 2.

Dentre os pontos destacados, conforme exposto na Figura 51 (Pontos Fracos e Fortes da Gestão), e em análise conjunta com as entrevistas, perceberam-se duas questões relevantes, sendo elas: faltam processos, procedimentos e regimento interno e falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário). E, no tocante aos pontos fortes, evidencia-se o compromisso com a qualidade/qualificação também é citada em entrevistas, conforme os excertos abaixo transcritos.

Orador 1B: Enfim, eu acho que é questão de cultura de planejar, de avaliar, orçamentária, e o recurso, ele é um limitador muito grande pra gestão estratégica.

Orador 6B: Na nossa universidade, diversas medidas foram tomadas para fomentar a Pós-Graduação. Num primeiro instante, para atender as demandas legais do próprio plano nacional da Pós-Graduação que exigia por ser uma universidade. E pegamos, eu posso dizer pra você, tranquilamente, que pegamos gosto pela coisa. Porque você vê até 2010, nós tínhamos três programas. Três mestrados. E hoje, nós temos de um total de cursos, programas, nós temos 19 e de cursos, 24. Então, em oito anos e o que é interessante desses três programas que só tinha o curso de Mestrado, hoje, nós temos quatro doutorados e todos acadêmicos. E os demais, eu nem consigo lembrar assim um por um. Seis profissionais, mais um tanto acadêmico, enfim. Agora, como o ponto que você quer pesquisar, como aconteceu isso? O que levou a isso? Então, vamos lá. Uma gestão forte que foi aprovada pelos conselhos, se queremos ter uma Pós-Graduação temos que investir no nosso pessoal. O que era tímido em números de doutores, ele foi assim, foi um bum porque foi incentivado o afastamento. Então, se você quer ter Pós-Graduação você precisa de doutores. Como vamos ter doutores? Incentivando. Incentivando o que? O afastamento. Afastamento por remuneração integral, afastamento mantendo um número mínimo para não prejudicar a Graduação e ao retornar, no

retorno dessas pessoas, começamos a ter os programas e serem aprovados e, rapidamente alguns que antes era triênio e não quadriênio, faziam o triênio, já iam para Doutorado.

Após apresentado o levantamento de dados do planejamento estratégico, na seção a seguir, serão apresentadas as informações acerca do crescimento acadêmico.

5.2.2.2.5 Gestão estratégica – crescimento acadêmico

Acerca de seu crescimento acadêmico, de acordo com o Anuário Estatístico 2017 – Ano base 2016 (Figura 52), a universidade possuía 27 cursos *stricto sensu* ofertados, sendo: 1) 15 de Mestrado; 2) Sete de Doutorado; e 3) Cinco Programas de Minter e Dinter, com um total de 504 alunos matriculados.

Tabela 5: Pós-Graduação - 2005 a 2016

PÓS-GRADUAÇÃO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cursos de Pós-Graduação	70	52	62	58	42	36	40	40	40	81	64	57
Especialização	70	50	57	48	26	13	15	10	3	43	24	8
Total Mestrado	-	1	1	2	5	6	8	8	10	11	13	15
Mestrado Acadêmico		1	1	2	5	6	8	8	8	8	10	11
Mestrado Profissional		0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	4
Total Doutorado						1	1	2	2	4	5	7
Doutorado Acadêmico						0	0	0	0	1	1	4
Doutorado Acad. em Rede						1	1	2	2	3	4	3
Minter/Dinter	-	-	3	6	6	9	7	10	13	8	4	5

Figura 52 - Pós-Graduação UN_Pública 2 em 2016

Fonte: Anuário Estatístico – Ano Base 2016.

Esses programas se encontravam avaliados pela CAPES com as seguintes notas: sete Programas de Doutorado com nota 4. Em relação aos Programas de Mestrado, eram: cinco cursos com nota 3, nove cursos com nota 4, e um curso com nota 5.

A UN_Pública 2 possuía 11 Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* reconhecidos pela CAPES e 15 cursos em 2016, sendo sete com conceito 3 e oito com conceito 4, com 652 discentes e 245 docentes cadastrados. Em 2015, observou-se a existência de 10 Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, 14 cursos, 40 professores e 542 alunos vinculados aos programas.

Analisando os dados da produção intelectual da Plataforma Sucupira, a UN_Pública 2 apresentou uma performance relevante com 500 registros em 2016, sendo: 1) Técnica – Serviços Técnicos: 26; 2) Técnica – Relatório de Pesquisa: 10; 3) Técnica – Programa de Rádio ou TV: 15; 4) Técnica – Patente: 4; 5) Técnica – Outro: 16; 6) Técnica – Organização de evento: 46; 7) Técnica-Editoria: 49; 8) Técnica-Desenvolvimento de Material Didático e Instrucional: 2; 9) Técnica-Desenvolvimento de Aplicativo: 1; 10) Técnica-Curso de Curta Duração: 53; 11) Técnica – Cartas, mapas ou similares: 3; 12) Técnica-Apresentação de

Trabalhos: 30; 13) Bibliografia-Tradução: 8; 14) Bibliografia-Outro: 22; 15) Bibliografia-Livro: 42; 16) Bibliografia-Artigo em Periódico: 41; 17) Bibliografia-Artigo em Jornal ou Revista: 69; 18) Bibliografia-Trabalhos em Anais: 54; 19) Artística-Artes Visuais: 8; 20) Artística-Outra Produção Visual: 1. Quer dizer, há uma média de 2,04 registros por docente.

Já em 2015 a instituição teve 418 registros de produção intelectual, sendo: 1) artística – artes cênicas: 0; 2) artística – música: 1; 3) artística - outra produção cultural: 2; 4) artística - artes visuais: 1; 5) bibliografica - trabalho em anais: 56; 6) bibliografica - artigo em jornal ou revista: 24; 7) artigo em periódico: 57; 8) bibliografica – livro: 28; 9) bibliografica – outro: 20; 10) bibliografica – tradução: 5; 11) técnica - apresentação de trabalho: 20; 12) técnica - cartas, mapas ou similares: 0; 13) técnica - curso de curta duração: 38; 14) técnica - desenvolvimento de aplicativo: 2; 15) técnica - desenvolvimento de técnica: 0; 16) técnica - desenvolvimento de material didático e instrucional: 7; 17) técnica - desenvolvimento de produto: 0; 18) técnica – editoria: 32; 19) técnica – maquete:0; 20) técnica - manutenção de obra artística: 0; 21) técnica - organização de evento: 33; 22) técnica – outro: 21; 23) técnica – patente: 0; 24) técnica - programa de rádio ou TV: 30; 25) técnica - relatório de pesquisa: 16; 26) técnica - serviços técnicos: 25.

Ainda sobre o crescimento acadêmico, a UN_Pública 2 ficou classificada na 94ª colocação no *Ranking* Universitário da Folha no ano de 2016, conforme indicadores da Tabela 2 e em 2015 tendo sido classificada na 85ª posição. Tendo ocorrido portando um declínio em sua posição.

Tabela 2 - Ranking Universitário Folha 2016 - UN_Pública 2

Indicador	Resultado	Posição em
Pesquisa	19,72	98º
Ensino	15,69	83º
Mercado	5,01	136º
Internacionalizaç	1,47	125º
Inovação	1,22	90º
Nota Final	43,11	94º

Fonte: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2016>. Acesso em: 19 maio 2018.

Observou-se, ainda, na análise do Relatório de Autoavaliação (Figura 53), e nas entrevistas, que os avanços na Pós-Graduação e na pesquisa ocorreram como resultado dos investimentos em infraestrutura, concurso público e qualificação docente.

A expansão dos programas de pós-graduação institucional está associada às políticas de qualificação docente e consequentemente ao fortalecimento da pesquisa e o aumento do número de projetos de pesquisa. Em 2015 o quadro docente da instituição era composto por 1.398 docentes, destes 393 professores graduados/especialistas, 580 mestres e 425 doutores. Em 2016 o número de doutores se amplia de 425 para 441 um indicador de que o processo de qualificação docente avança. Em 2010 eram 196 doutores em 2016 eram 441, mais que dobrou. Por isso um ponto forte das políticas da instituição é o incentivo a qualificação docente.

A política para a qualificação do corpo docente continua avançando. Entre 2016 encontrava-se afastado para qualificação 44 docentes. Do 3 para o mestrado, 36 para o doutorado e 5 para o pós-doutorado. No mesmo ano retornaram 4 professores sendo um de doutorado e 3 do pós-doutorado.

Figura 53 - Expansão dos Programas de Pós-Graduação da UN_Pública 2
Fonte: Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018

Orador 4B: Além disso, nós reservamos o valor para atender a pós Graduação dos mestrados, doutorados nos campi. Aí, nós temos durante a elaboração do PPA, nós temos o programa exclusivo da universidade que se chama fortalecimento do Ensino Superior, e dentro desse programa nós temos várias ações, uma para atender a comissão de vestibulares, outra para atender o nosso programa indígena, outra para atender as nossas modalidades de ensino diferenciadas, turmas fora de sede, parceladas. E temos uma ação específica de bolsa, onde é reserva do orçamento pro exercício seguinte pra atender essas bolsas que te citei.

Orador 7B: Investimento na Pós-Graduação, a gente tem um recurso aqui, não sei se vocês trabalham na Pós-Graduação o PROAP Federal, a gente trabalha o PROPIM um recurso que vai para Pós-Graduação, para os alunos, diretos para investimento direto, para pós-Graduação no programa Mestrado e Doutorado. Então assim, eu acho que facilita a vida e eu tô tirando e já tirei, vou te imprimir o PTA, porque se você olhar um por um, porque assim, pra gente se organizar nas edições orçamentárias a gente dividiu, por exemplo bolsas está fácil é uma ação só, que tinha problema de contingente do governo, então a gente manteve só, coisa que a gente tem o planejamento. Além, do que a gente tem no dia-dia, que rateado entre pró-reitoras, que é política da gestão, a gestora que foi eleita a reitor chama os pró-reitor, quando tem tanto. Temos bolsa FOCO tanto para cada um, a Fundação do Estado entra com um pouco, então a gente tem uma outra contrapartida, aí você tem os investimentos que aí sim, são grandes órgãos de estudos que começou-se este ano o planejamento estratégico. A gente está em fase de implantação do planejamento estratégico, nós já fizemos já saiu e cominou com IPDI, então lá tem os objetivos estratégicos e lá tá! O que é prioridade? Fortalecer o ensino a pesquisa, a gente está seguindo o planejamento estratégico.

Após apresentado o levantamento de dados do crescimento acadêmico, na seção a seguir, serão apresentadas as informações acerca dos processos administrativos.

5.2.2.2.6 Processos organizacionais – processos administrativos

Averiguou-se na análise documental, por meio das resoluções e nas entrevistas abaixo transcritas, que a instituição tinha os processos administrativos devidamente regulamentados por resoluções internas e a existência de um manual de rotinas e procedimentos, disponíveis no *site* da instituição.

Orador 8B: Existe, existe sim. Em, a nível da, da administração executiva, nós temos basicamente dois instrumentos, que é, as instruções normativas que regulamentam, basicamente, as políticas emanadas dos, dos conselhos, ou as decisões de gestão que não competem aos, aos conselhos. E nós também temos um manual de rotinas e procedimentos administrativos, que traz uma série de, de informações a respeito do padrão documental, é... da formalização dos processos, é... existe um fluxograma desses processos, é... modelos de carimbo de documentos, enfim. Ele acaba dando um bom suporte nesse sentido, é... ele ainda não contempla toda a universidade, embora seja de acesso, é, livre e, e restrito, né.

Nas entrevistas, também foi possível identificar que esses processos administrativos são quase em sua totalidade operacionalizados de forma manual.

Orador 8B: Tudo manual. E a gente tem um, um sistema de gestão documental que, é, um ponto que a gente, basicamente faz o controle de, de trâmite, né. Mas é basicamente isso. Nós estamos em via de implantação de um, de um sistema de gestão bastante abrangente, e que eu acredito que deva demorar mais ou menos uns dois anos, dois anos e meio, pra que ele esteja efetivamente implantado, né. Até por que, é... a sua construção, é... é modular. E, mas assim, a gente ainda não sabe exatamente, é, como ele vai funcionar, por que ele é um, ele é um sistema de informação que ele já funciona em outras universidades, e que ele está sendo adaptado para a UN_Pública 2.

Outro ponto dos processos administrativos levantado em discussão diz respeito à falta de coesão e sintonia entre eles, acarretando à instituição prejuízos operacionais.

Orador 8B: Parcialmente. Parcialmente. Nós temos, é... um grande problema, é que nós temos tentado resolver que é a questão de alinhamento dos nossos instrumentos institucionais. Por exemplo, nós temos é..., estatuto, nós temos estrutura organizacional, nós temos regimento geral e regimento interno que não estão perfeitamente alinhados.

Após apresentado o levantamento de dados dos processos administrativos, na seção a seguir serão apresentadas as informações acerca dos processos educacionais.

5.2.2.2.7 Processos organizacionais – processos educacionais

Na análise dos documentos, Relatório de Gestão, PDI – 2013-2018 e Relatório de Autoavaliação Institucional, e nas entrevistas, ficou evidente que os processos educacionais estavam pautados no modelo tradicional de ensino. Contudo, estava-se implementando uma vertente digital na política do ensino por meio da utilização de uma plataforma para a educação a distância com uma carga horária suplementar para as disciplinas em que os alunos apresentem maior dificuldade. Tal ação foi seguida da implementação e utilização de sistema de *web* conferência para aulas tira dúvidas.

A referida questão se encontra, também, destacada nos objetivos delineados no PEP-2015-2025, em que constam a busca da universidade em fortalecer as estruturas que garantam a inovação tecnológica no ensino, pesquisa e extensão.

Ainda em relação aos processos educacionais, também foi observado nas entrevistas que o foco da universidade é com a qualidade. E nesse sentido, a orientação está direcionada à qualificação do corpo docente aliado a inovações na metodologia do ensino, no sentido de haver adequação e modernização, primando pelo método tradicional presencial apesar da existência do ensino a distância. Portanto, este se constitui como sendo a implementação necessária, tendo em vista as questões geográficas que envolvem a região onde a instituição encontra-se localizada.

Sob o ponto de vista Censo da Educação Superior, 2016 do Inep, observa-se pelo Quadro 24, o direcionamento para ótica tradicional do ensino da instituição, privilegiando o ensino presencial, já que dos concluintes 41,88% eram alunos originários de cursos a distância e 58,12% de cursos presenciais. Em relação ao total de cursos, 7,50% se constituíam curso de graduação à distância e 94,87% cursos presenciais e, no tocante à matrícula, 15,85% matriculados em cursos de graduação à distância e 84,15% em cursos de graduação presencial.

Região / Instituições	Concluintes		Cursos		Matrículas	
	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância
UN_Pública 2	1.646	1.186	74	6	16.122	3.037

Quadro 24 - Número de Concluintes, Número de Cursos e Matrículas nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, segundo as Regiões Geográficas e as Instituições que oferecem cursos a distância – 2016

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: Inep, 2017-Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior> > acesso em 11.01.2018

Após descrição dos dados da UN_Pública 2, na seção a seguir, apresenta-se o resumo das suas características.

5.2.2.2.8 Resumo das Características da UN_Pública 2

Com base nas características apresentadas da UN_Pública 2, reporta-se ao diagnóstico da universidade a partir das dimensões e categorias teóricas e subcategorias expostas no Quadro a seguir (Resumo das Características da UN_Pública 2).

	Gestão de Pessoas	Processos Organizacionais	Gestão Estratégica	Resultado
Investimento em Qualificação/Capacitação	Observa-se a existência de investimento delineado e estruturado na universidade			Incentivo a qualificação
Científico Educacional	Observa-se a alta produtividade acadêmica consequência da qualificação do corpo docente e dos discentes			Produção do conhecimento
Processos Administrativos		Os processos administrativos são sistematizados (estruturados e institucionalizados) e manuais (analógicos)		Processo administrativo ineficiente
Processos Educacionais		Os processos educacionais são sistematizados e analógicos onde a tecnologia é utilizada apenas como um instrumento de auxílio nas práticas metodológicas		Ensino tradicional
Tipo de estratégia			A universidade possui algumas estratégias estruturadas e alinhadas com suas ações, além de um crescimento alto	Estratégia como prática de expansão

Quadro 25 - Resumo das Características da UN_Pública 2

Fonte: elaborado pela autora.

Após análise da UN_Pública 2, é possível evidenciar a identificação de algumas lições aprendidas, sendo:

✓ Gestão de pessoas:

- Forças: 1) Quase a totalidade do corpo docente é composta por servidores efetivos; 2) Existência da política de qualificação *stricto sensu* dos docentes, em nível de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado; 3) Expansão dos Programas de Pós-Graduação da universidade; 5) Identificação dos pontos fortes e fracos dos docentes, dos técnicos administrativos e dos discentes; 6) Realiza avaliação do desempenho acadêmico dos docentes; 7) Existência de Política de Qualificação dos Profissionais Técnicos da Educação Superior – PTES; 8) Existência de políticas de capacitação dos docentes e dos técnicos administrativos; 9) Existência de política de auxílios (moradia, alimentação e publicação), bolsas estágio e bolsas de iniciação científica (pesquisa, extensão, PIBID e outras) para os discentes; 10) Existência de um Sistema de Acompanhamento do Egresso; e 11) Existência de política de mobilidade acadêmica internacional.
- Fraquezas: 1) Falta de capacitação/atualização pedagógica dos professores.

✓ Gestão estratégica:

- Forças: 1) Existência de missão, visão e valores da instituição devidamente especificados; 2) A universidade possui Planejamento Estratégico Participativo (PEP) estruturado e implementado; 3) Definição dos objetivos estratégicos da instituição no PEP; 4) Identificação dos pontos fracos e fortes da gestão da universidade; 5) Investimentos em programas de Pós-Graduação *stricto sensu*; 6) Investimentos em projetos de pesquisa e extensão; 7) Implantação do sistema de avaliação semestral das disciplinas; 8) Concentra sua política acadêmica no modelo acadêmico tradicional 9) Alta produção acadêmica; e 10) Elevado crescimento acadêmico.
- Fraquezas: 1) Não possuir Conceito Institucional (CI) por estar sujeita à legislação estadual pertinente ao Conselho Estadual de Educação.

- ✓ Processos organizacionais:
 - Forças: 1) Regulamentação dos processos administrativos; 2) Utilização da tecnologia como potencial ferramenta de auxílio ao ensino; e 3) Adoção do modelo de ensino tradicional.
 - Fraquezas: 1) Informatização deficitária dos processos administrativos.

Concluída a análise da UN_Pública 2, no tópico seguinte, serão apresentadas a caracterização e análise da terceira IES, aqui denominada de UN_Privada 1 se tratando de uma universidade privada.

5.2.3 Universidade Privada 1 (UN_Privada 1)

Nesta seção, apresentam-se inicialmente as características principais da UN_Privada 1 e, na sequência, a análise das entrevistas realizadas em conjunto com a análise dos documentos a seguir relacionados: 1) Relatório de Desempenho de IES – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE 2016); 2) Dados estatísticos da Plataforma Sucupira; 3) Relatório de Autoavaliação Institucional 2016; 4) Projeto Pedagógico Institucional (PPI 2013-2017) e 5) *Ranking* Universitário Folha (RUF).

5.2.3.1 Características da UN_Privada 1

A UN_Privada 1 foi fundada 1924 e, em 1985, a instituição foi reconhecida como universidade. Naquele ano, 20 cursos de Graduação já eram oferecidos. Em 1999, foi instalado um novo *campus*, em outra região do Estado.

A UN_Privada 1 oferece cursos nas três áreas do saber: Saúde, Exatas e Humanas, congregando, aproximadamente, oito mil estudantes e 440 professores.

A área de Saúde contempla os cursos de Ciências Farmacêuticas, Educação Física, Enfermagem, Fisioterapia, Medicina, Nutrição, Odontologia e Psicologia. Sendo oferecidos no outro *campus* os cursos de Educação Física, Enfermagem e Fisioterapia. A área de Exatas possui cinco cursos: Engenharia Civil, Engenharia de Computação, Engenharia Química, Engenharia de Produção e Sistemas de Informação. A área de Humanas possui oito cursos: Administração, Publicidade e Propaganda, Direito, Pedagogia, Relações Internacionais e Comércio Exterior, Serviço Social, Jornalismo e Música.

A universidade firmou 101 convênios de cooperação e intercâmbios internacionais com países da Europa, América Latina, América do Norte, Ásia e Austrália e 58 grupos de pesquisa registrados no CNPq, cessão de direitos autorais de mais de 30 autores e 13 patentes registradas.

Em relação a sua estrutura organizacional, a UN_Privada 1 é composta pelos Conselhos Superiores, Chancelaria, Reitoria, Grupo Gestor e Diretorias.

As Diretorias são subdivididas em: de Ensino, Pesquisa e Extensão, de Administração e Finanças, de Assuntos Comunitários e Estudantis e de Projetos Estratégicos.

Após caracterizar a instituição, apresentam-se, no tópico seguinte, os principais pontos da universidade identificados na análise documental e nas entrevistas.

5.2.3.2 Análise Documental e das Entrevistas da UN_Privada 1

As entrevistas foram aplicadas junto a gestores tomadores de decisão nas IES, sendo: 1) Diretores; 2) Coordenadores de curso; 4) Assistentes administrativos; e 5) Professores.

Quanto à análise documental, foram utilizados os seguintes documentos: 1) Relatório de Desempenho de IES – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE 2016); 2) Dados estatísticos da Plataforma Sucupira, 3) Relatório de Autoavaliação Institucional 2016, 4) Projeto Pedagógico Institucional (PPI 2013-2017), 5) *Ranking* Universitário Folha (RUF). Todas as peças analisadas são de domínio público e encontram-se disponíveis no *site* da universidade e das entidades governamentais.

A sequência da análise foi desenvolvida na mesma base das análises anteriores, ou seja, gestão de pessoas, gestão estratégica, processos organizacionais.

5.2.3.2.1 Gestão de pessoas – docentes

No tocante aos docentes, de acordo com o PDI 2013-2017, observou-se que em seu quadro, perfazia em média 438 docentes, em 2016 (Figura 54), sendo 36,30% atuantes em tempo integral, 50,4% em tempo parcial, 13% professores horistas e 0,2% afastado.

Regime de Trabalho	Quantidade	Percentual
Horista	57	13,01%
Tempo Parcial	221	50,46%
Tempo Integral	159	36,30%
Afastado	1	0,23%
Total	438	100%

Figura 54 - Perfil dos Docentes da UN_Privada 1

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017.

No tocante à capacitação, o PDI 2013-2017 cita que a mesma poderia ser operacionalizada de três formas: 1) A participação dos docentes em Programas de Pós-Graduação da universidade com bolsas integrais; 2) O ingresso dos docentes em Programas de Mestrado e Doutorado em outras universidades com possibilidades de bolsas; e 3) Afastamento parcial dos docentes contratados em regime de tempo integral e parcial, para a frequência a cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* autorizado com a manutenção do contrato. Estas questões foram confirmadas pelas entrevistas (transcritas a seguir) e constantes na Figura 55.

6.1.1. Pós-Graduação lato sensu e stricto sensu

A capacitação docente sempre foi valorizada pela Instituição com a definição de uma política que se compõe dos seguintes elementos:

- a) a participação dos docentes em Programas de Pós-Graduação da Universidade segue estabelecida nas Convenções Anuais do Sindicato dos Professores e Auxiliares de Administração Escolar de Ribeirão Preto, ou seja, com bolsas integrais, observando os critérios estabelecidos por edital próprio, nas dimensões lato e stricto sensu;
- b) o ingresso dos docentes em programas de mestrado e doutorado em outras universidades é estimulado incluindo nos regimes de contratação docente horas/atividades para desenvolvimento das pesquisas científicas, bem como abertura de editais de bolsas integrais anualmente observando-se critérios de mérito acadêmico e administrativos
- c) o afastamento parcial dos docentes contratados em regime de tempo integral e parcial, para a frequência a cursos de pós-graduação *stricto sensu* autorizado com a manutenção do contrato, e pagamento de um número mínimo de horas acadêmicas definido pela Diretoria de Ensino Pesquisa e Extensão e Assessoria Financeira;
- d) a Universidade estabelece um programa de acompanhamento e orientação aos docentes em processo de formação para desenvolvimento de projetos de pesquisa, a cargo dos professores doutores - orientadores no curso pela coordenação de Pesquisa e Pós-graduação *Stricto Sensu*.

Figura 55 - Qualificação/Capacitação dos docentes na UN_Privada 1

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017.

Orador 1C: sim, ela possui esse plano de capacitação. Ela possui a semana de planejamento pedagógico e aí nós temos uma capacitação institucional, para coordenadores e professores. E os próprios coordenadores trabalham suas equipes e depois individualmente com a capacitação que acredita que seja pertinente à equipe. Dentro de programa de capacitação permanente, com chamamos, estão envolvidas atividades como seminários, melhores práticas. Então a universidade oferece essa capacitação que, em âmbito institucional, ocorre duas vezes por ano, uma vez em cada semestre. A capacitação docente é baseada na percepção da diretoria de ensino, pesquisa e extensão, o DEPE, e Graduação. A gente tem uma diretora, que está em comum contato com os coordenadores, e a gente vai amadurecendo isso conjuntamente ao longo do semestre, baseados nas demandas institucionais que vão surgindo e daquilo que os professores e coordenadores sugerem etc.

Orador 2: Sim, tem. Para fazer... para fazer Doutorado, para fazer Mestrado, para fazer qualquer tipo de especialização, a universidade tem sim [Plano de Capacitação].

Além do incentivo à qualificação, a universidade possui o Programa Permanente de Capacitação Pedagógica Docente com principal objetivo diagnosticar e promover o aperfeiçoamento a nível didático-pedagógico dos docentes da instituição. A referida

capacitação é denominada de Jornada Pedagógica, conforme citado no PDI 2013-2017 (Figura 56).

Jornadas Pedagógicas

Constituem-se em espaços de formação docente que visam estimular a integração do professor no Projeto Pedagógico dos Cursos, bem como levá-lo a refletir sobre suas práticas docentes. Estes eventos têm acontecido na UNAERP e foram intensificados, a partir de 1998, por entendermos que representa a matriz desse atual programa.

A docência não se realiza em um quadro abstrato de relações individualizadas de ensino e aprendizagem, mas em um complexo contexto social e institucional, e em constante diálogo com outras instituições sociais.

Dentro dessa perspectiva, as Jornadas Pedagógicas visam oferecer fundamentos teóricos e legais para o entendimento das mudanças do sistema de ensino, particularmente do ensino superior e da própria Universidade.

Figura 56 - Capacitação Pedagógica Docente

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017.

Ainda de acordo com o PPI (2013-2017), a universidade possuía, também, o Plano de Carreira Docente (Figura 57), constituído de três categorias funcionais (assistente, adjunto e titular), em que cada categoria funcional é classificada em dois níveis (I e II). A progressão de nível se efetua de acordo com o tempo de serviço na instituição, titulação e produtividade docente.

O Plano de Carreira Docente, do qual fazem parte todos os docentes que ingressaram no Quadro de Carreira Docente da Instituição, é constituído de três categorias funcionais, conforme o Quadro 17, cada categoria funcional é classificada em dois níveis (I e II). A progressão de nível se efetua de acordo com o tempo de serviço na Instituição, titulação e produtividade docente.

Categoria	Titulação	Nível	
Assistente	Especialista	I	II
	Mestre	I	II
	Doutor	I	II
Adjunto	Mestre	I	II
	Doutor	I	II
Titular	Doutor	I	II

Figura 57 - Plano de Carreira Docente da UN_Privada 1

Fonte: Projeto Pedagógico Institucional (PPI) – 2013-2017

A promoção horizontal (aumento de salário, no mesmo cargo) se dará por mérito, independentemente de vaga, ou após interstício de dois anos de efetivo exercício do magistério em cada nível. A promoção vertical ocorrerá por vacância, tendo por critério a meritocracia e o tempo na instituição.

Foi observado, também, no relatório de autoavaliação e constatado pelas entrevistas (transcritas abaixo) que a instituição realiza acompanhamento dos docentes (Figura 58) semestralmente por meio de um questionário aplicado junto aos discentes.

No âmbito interno, o diálogo com o público (colaboradores e alunos) é desenvolvido por instrumentos diretos, indiretos e eletrônicos. Um dos instrumentos indiretos é a pesquisa de Avaliação Docente que ocorre semestralmente, onde o aluno pode se manifestar através de um questionário online, com espaço para manifestação aberta, que investiga a satisfação do aluno em relação ao ensino.

Figura 58 - Avaliação Docente

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017

Orador 1C: Bom, faz parte da CPA a ouvidoria, que a gente tem vários pontos aqui na universidade onde o aluno pode ou o professor pode entrar em contato a qualquer momento. E a CPA ela faz a avaliação docente na verdade. Ela tem alguns indicadores que ela avalia do docente, a questão da assiduidade, da frequência, a questão do plano de ensino, a questão do domínio do conteúdo, do aproveitamento do tempo, do relacionamento com a sala... são algumas dimensões que ela avalia semestralmente, e aí tem as questões abertas a respeito da questão do docente. Baseado nesse relatório, [além dos outros] coordenadores para que possam conversar sobre as equipes, os docentes têm acesso também às suas avaliações, e aí se cruza com aquilo que universidade preconiza que ela acha ideal sobre a postura e ações docentes aqui em sala.

Orador 2C: A gente tem em todo semestre, os alunos, eles fazem avaliação dos seus professores daquele semestre e eles até fazem alguns comentários sobre formas de melhoria, formas de se aproximar mais do aluno: “Ah, professora, eu não gosto muito de fazer vídeos e eu tenho... e você fez atividades que são mais focadas em eu apresentar um vídeo”. Ou: “Ah, a gente gostaria de interagir melhor, de outras formas”. Tem, mas não é obrigatório. Então, não são todos os alunos que vão responder.

Após apresentar as características dos docentes da instituição, no tópico a seguir, serão tratadas as questões principais dos técnicos administrativos.

5.2.3.2.2 Gestão de pessoas – técnicos administrativos

Em se tratando dos colaboradores da área administrativa, foi identificado, no PDI 2013-2017, que a universidade possuía uma política salarial (Figura 59) em que o funcionário, ao ser admitido, tem sua remuneração no primeiro nível/faixa salarial correspondente ao seu cargo.

Após a avaliação, durante período de experiência de três meses, se aprovado pela coordenação/chefia imediata, sua remuneração é automaticamente promovida para o

nível/faixa 2 da tabela salarial. A partir desse momento, o plano de carreira e remuneração são baseados na avaliação de desempenho feita pela chefia imediata, quando necessária.

A proposta de ascensão salarial é decidida em conjunto com a Divisão de Recursos Humanos e Diretoria de Administração e Finanças. Essa ascensão pode variar do terceiro ao quinto nível dentro da tabela salarial.

As mudanças de cargo devem ser avaliadas de acordo com a necessidade da área e desempenho do funcionário. São escalonadas por níveis salariais e cargo vigente, até atingir a remuneração correspondente ao novo cargo. Essas mudanças devem ser aprovadas conjuntamente pela Divisão de RH, da área solicitante de Administração e Finanças.

O funcionário, ao ser admitido, tem sua remuneração no primeiro nível/faixa salarial correspondente ao seu cargo. Após a avaliação durante período de experiência de 3 meses, se aprovado pela coordenação/chefia imediata, sua remuneração é automaticamente promovida para o nível/faixa 2 da tabela salarial. A partir deste momento, o plano de carreira e remuneração é baseado na avaliação de desempenho feita pela chefia imediata, quando necessária. A proposta de ascensão salarial é decidida em conjunto com a Divisão de Recursos Humanos e Diretoria de Administração e Finanças. Essa ascensão pode variar do terceiro ao quinto nível dentro da tabela salarial.

Figura 59 - Política Salarial dos Técnicos Administrativos

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017

Identificou-se, também, no PDI 2013-2017, que a universidade realiza atividades de capacitação dos colaboradores administrativos (Figura 60) de acordo com as necessidades dos cargos/funções. A referida capacitação se constituía de cursos profissionais de curta duração.

7.3.1. Capacitação e desenvolvimento de recursos humanos

Tem como objetivo estabelecer diretrizes para treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, através de cursos especiais ligados a atividade profissional.

As atividades de capacitação são voltadas para as necessidades dos cargos/funções, visando maior aproveitamento dos conteúdos e desenvolvimento profissional. Semestralmente, é elaborada uma integração com os recém admitidos com o objetivo fornecer informações sobre o funcionamento da instituição como um todo, os serviços e benefícios oferecidos, bem como das demais áreas de atuação da instituição.

Figura 60 - Capacitação dos Técnicos Administrativos

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017

Orador 3C: Para os docentes, há sim. A gente é submetido, inclusive, a treinamentos, todo início de semestre tem cursos que são ministrados, palestras que são ministradas. E há facilidades para quem quer, por exemplo, ainda não tem o Doutorado ou o Mestrado, há facilidades para fazer o Mestrado dentro da própria instituição. Entendeu? Então, nesse sentido, há bastante apoio para os docentes em termos de qualificação. E os treinamentos que são dados no início dos semestres são realmente bem bons, viu? Eu já dei aula em outras instituições onde isso era mais para cumprir tabela. Lá não, tem uma milícia institucional, os

objetivos institucionais, então tudo é pensado de acordo com o objetivo da instituição em termos de abordagem pedagógica, então é bem-estruturado mesmo essa parte lá.

Após apresentar as características dos técnicos administrativos da instituição, no tópico a seguir, serão tratadas as questões principais dos discentes.

5.2.3.2.3 Gestão de pessoas – discentes

Em se tratando dos discentes, em 2016, a universidade possuía 8.032 alunos distribuídos em 39 cursos, em que, de acordo com PPI 2013-2017, a IES desenvolvia o Serviço de Apoio Psicopedagógico ao Aluno (SEAP) por meio de psicólogas que atendem os alunos de Graduação da universidade. As ações desenvolvidas pelo SEAP (Figura 61) são: Aconselhamento Psicológico e Orientação Vocacional.

O Serviço de Apoio Psicopedagógico ao Aluno (SEAP) foi implantado em março de 2000 e conta com psicólogas que atendem os alunos de graduação da universidade.

Figura 61 - Serviço de Apoio Psicopedagógico ao Aluno (SEAP)

Fonte: Projeto Pedagógico Institucional (PPI) – 2013-2017

O PDI 2013-2017 também estabelecia que a universidade contava com programa institucional de bolsas (Figura 62), ofertando as seguintes modalidades: 1) Bolsa Universidade: são bolsas de estudo concedidas a alunos em dificuldades financeiras; 2) Bolsa Melhor Idade: são bolsas de estudo concedidas a alunos regularmente matriculados em um curso de Graduação, que apresentem idade igual ou superior a 50 anos; 3) Bolsa Atleta: são bolsas de estudo concedidas aos alunos integrantes da equipe de natação, concedidas mediante avaliação do Treinador do Grupo, do Coordenador do Curso e da Instituição; e 4) Programa de bolsa estágio: A universidade oferta estágio para alunos que estejam matriculados a partir da quarta etapa de seu curso.

3.1.3.18. Programa Institucional d

Na sequência são apresentados os principais programas institucionais de bolsas da

- **Bolsa Universidade** - São bolsas de estudo concedidas pela Universidade, cujo objetivo é beneficiar alunos da UNAERP, em dificuldades financeiras. As bolsas são concedidas de acordo com a análise da sua situação socioeconômica, avaliadas mediante a entrega de documentos, entrevista social e demais requisitos contidos nos editais.
- **Bolsa Melhor Idade** - São bolsas de estudo concedidas pela Universidade, a alunos regularmente matriculados em um curso de graduação, que apresentem idade igual ou superior a 50 anos. Serão concedidos 40% de desconto na mensalidade de qualquer curso de graduação, exceto medicina, desde que o aluno não seja portador de nenhum curso superior. O aluno deve solicitar o benefício, através de Requerimento disponível no setor de Multiatendimento ou direto na Central de Benefícios, anexando cópia do RG. O aluno terá direito ao benefício a partir da data da solicitação, não retroagindo o pedido ao início do semestre.
- **Bolsa Atleta** - São bolsas de estudo concedidas pela Universidade aos alunos integrantes da equipe de natação, concedidas mediante avaliação do Treinador do Grupo, do Coordenador do Curso e da Instituição. O percentual da bolsa possui uma variação de 20% a 100% sobre o valor da mensalidade do curso.

Figura 62 - Programa de Bolsas

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017

Em parceria com o Governo Federal, a instituição ofertava as seguintes bolsas: 1) ProUni – Programa Universidade para Todos. O Programa tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais a estudantes dos cursos de Graduação, em instituições privadas de educação superior; 2) Programa Escola da Família: é uma parceria entre a Secretaria de Estado da Educação – SEE, por meio da Fundação para Desenvolvimento da Educação e Instituições privadas de Ensino Superior para a concessão de bolsas de estudo a alunos com dificuldades em custear seus estudos no Ensino Superior privado, 3) Programa Jovens Acolhedores: programa de parceria entre a instituição e a Secretaria de Saúde do Estado para a concessão de bolsas de estudos a alunos carentes; 4) PEC-G Programa Estudantes – Convênio de Graduação. O Programa de Estudantes Convênio de Graduação (PEC-G) oferece oportunidades de formação superior a cidadãos de países em desenvolvimento com os quais o Brasil mantém acordos educacionais e culturais.

A universidade disponibiliza dois tipos de financiamentos para os alunos (ver figura 63) 1) FIES – Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior. É um Programa do Ministério da Educação – MEC que objetiva propiciar aos alunos carentes subsídio financeiro para que eles tenham acesso a cursos de nível superior; e 2) Crédito Universitário, em parceria com a Ideal Invest. Com esse crédito, os calouros e veteranos que estejam devidamente matriculados em um curso de Graduação presencial autorizado pela UN_Privada 1 podem solicitar o financiamento do seu curso, inclusive, alunos evadidos e com mensalidades em aberto.

3.1.3.20. Financiamentos

Os principais programas de financiamentos disponibilizados aos alunos da Universidade são:

- **FIES - Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior** - É um Programa do Ministério da Educação - MEC destinado a financiar a graduação no Ensino Superior de estudantes que não têm condições de arcar integralmente com os custos de sua formação. Para candidatar-se ao FIES, os alunos devem estar regularmente matriculados em instituições não gratuitas, cadastradas no Programa e com avaliação positiva nos processos de regulação e supervisão conduzidos pelo MEC. Informações detalhadas são disponibilizadas no portal do programa (gov.br).
- **Crédito Univer** **AV** **Unaerp**, em parceria com a Ideal Invest, oferece o Crédito Univer **AVALER**. Com esse crédito, os calouros e veteranos que estejam devidamente matriculados em um curso de graduação presencial autoriza **Unaerp** podem solicitar o financiamento do seu curso, inclusive alunos evadidos e com mensalidades em aberto. Diferentemente do FIES e PROUNI, não é necessário comprovar carência de recursos para conseguir o Crédito Univer **AVALER**. A proposta pode ser preenchida a qualquer momento, sem compromisso, pelo veterano e calouro, mesmo antes dele estar matriculado na **NAERP**. Assim, com o crédito aprovado, ele pode prestar o Processo Seletivo com tranquilidade, já sabendo que, atendendo a todas as condições do Programa, é possível ter o financiamento do curso de graduação escolhido. (exceto cursos técnicos). Informações detalhadas são disponibilizadas na página do programa (om.br).

Figura 63 - Financiamentos Estudantis

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017.

Outro ponto bem evidenciado nas entrevistas foi o investimento da instituição em projetos de iniciação científica (pesquisas).

Orador 2C: Desenvolvimento acadêmico do aluno a gente faz muita pesquisa, a gente está fazendo muitos projetos de iniciação científica com os alunos e projetos de extensão também. A gente cria... por exemplo, a gente tem núcleos, diversos núcleos de pesquisa e esses núcleos de pesquisa com base nos alunos, os alunos têm algumas atividades tanto acadêmicas, quanto para atendimento das necessidades dos núcleos de pesquisa. E para fazer, sei lá, palestras, semanas pedagógicas, semanas de confraternização da cultura de algum tipo ou de algum outro tipo. E a gente também... e além dos projetos de extensão que a gente tem e também a gente... tem algumas disciplinas específicas que acabam incentivando os alunos a fazerem outras coisas, que não fiquem só na universidade.

Após apresentar as características dos discentes da instituição, no tópico seguinte, serão tratadas as questões principais do planejamento estratégico.

5.2.3.2.4 Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico

Em se tratando de gestão estratégica, em seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI 2013-2017), a universidade cita sua missão e sua visão (figuras a seguir), explicitando na

sequência que sua filosofia pedagógica se baseia em manter um contínuo desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão de forma integrada com seu corpo docente.

3.3. Missão

“Gerar e difundir conhecimentos que promovam e contribuam para o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade, fundamentados em princípios éticos e cristãos, com liberdade de pesquisa, inovação do ensino e da extensão, mantendo a constante interação com contextos nacionais e internacionais”.

Figura 64 - Missão da UN_Privada 1

Fonte: Projeto Pedagógico Institucional (PPI) – 2013-2017

3.4. Visão

“A Universidade será reconhecida como uma universidade de referência nacional e internacional baseada na sua tradição de inovação, superação de desafios, colaboração interdisciplinar, qualidade dos seus cursos e pela prestação de serviços à comunidade, indo ao encontro das necessidades sociais e de mercado”.

Figura 65 - Visão da UN_Privada 1

Fonte: Projeto Pedagógico Institucional (PPI) – 2013-2017

Na análise documental e nas entrevistas, foi compreendido que a universidade elabora seu planejamento estratégico, onde são delineados todos os objetivos e metas da instituição em consoante com seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

Orador 2C: Tem a escola... a administração e de contabilidade. Então, realmente a gente faz sim um planejamento estratégico. Só que ele fica focado... os professores... os coordenadores, eles coletam essas informações com os professores e com os alunos, o quê poderia ser feito e eles transformam esses pensamentos em estratégias e há discussões de núcleos, né? Tem os núcleos das exatas e das engenharias, tem o núcleo das humanas. E aí eles fazem essas discussões. Tem o núcleo da saúde e eles acabam fazendo essas discussões sim, em termos de o quê se espera para os próximos três ou cinco anos.

Orador 3C: Sim, isso eu sei que possui o planejamento estratégico e é muitas vezes compartilhados muitos dos objetivos, inclusive naqueles treinamentos.

Uma questão estratégica de destaque, no PDI 2013-2017 da universidade, foi o investimento na internacionalização por meio do estabelecimento de convênios técnico-científicos firmados com cinco países, sendo: Argentina, Austrália, Espanha, Peru e Portugal, conforme demonstrado na Figura 66.

PAÍS	INSTITUIÇÃO CONVENIADA
Argentina	Universidad San Pablo de Tucumán
Austrália	The Queensland University of Technology - QUT
Austrália	University of Wollongong
Brasil	IFLMS (Somente Medicina)
Espanha	Centro Nacional de Biotecnología
Espanha	Formatik
Espanha	Universidad de Jaén
Espanha	Universidad de Nebrija
Espanha	Universidad Politécnica de Madrid
Peru	Universidad San Ignacio de Loyola
Portugal	Universidade de Coimbra
Portugal	Universidade do Porto
Portugal	Universidade Fernando Pessoa

Figura 66 - Convênios técnico-científicos internacionais
Fonte: PDI 2013-2017

Ainda nas análises documentais (PDI 201-2017 e PPI 2013-2017), pode ser detectada a preocupação da universidade com a qualificação, tanto do seu corpo docente quanto do corpo técnico, por meio dos programas de capacitação e dos planos de carreira. Os investimentos na internacionalização e, principalmente, o cuidado com o projeto pedagógico institucional se constitui como base para o desenvolvimento do PDI, bem como de todas as políticas educacionais da instituição. Ficando evidente que as bases de sustentação da qualidade da instituição se encontram solidificadas nas pessoas e nas políticas pedagógicas.

Após apresentar as características do planejamento estratégico da instituição, no tópico a seguir, serão tratadas as questões principais do crescimento acadêmico.

5.2.3.2.5 Gestão Estratégica – crescimento acadêmico

Acerca do crescimento, com base nos dados dos programas *stricto sensu* obtidos junto à Plataforma Sucupira do Governo Federal, a UN_Privada 1 possuía 8 Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, sendo 3 Mestrados acadêmicos, 3 Doutorados e dois Mestrados profissionais, reconhecidos pela CAPES e 8 cursos, em 2016, sendo 4 com conceito 5, 4 com conceito 4 e dois com conceito 3; 83 docentes cadastrados e 286 discentes vinculados.

Em 2015, a universidade possuía 6 Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, com 82 discentes e 293 alunos vinculados a 8 cursos.

Analisando os dados da produção intelectual da Plataforma Sucupira, a UN_Privada 1 apresentou 390 registros, sendo: 1) Técnica – Serviços Técnicos: 47; 2) Técnica – Relatório de Pesquisa: 2; 3) Técnica – Programa de Rádio ou TV: 12; 4) Técnica – Outro: 12; 5)

Técnica – Organização de evento: 11; 6) Técnica-Editoria: 4; 7) Técnica-Desenvolvimento de Produto: 25; 8) Técnica-Desenvolvimento de Material Didático e Instrucional: 2; 9) Técnica-Desenvolvimento de Técnica: 1; 10) Técnica-Desenvolvimento de Aplicativo: 2; 11) Técnica-Curso de Curta Duração: 10; 12) Técnica-Apresentação de Trabalhos: 24; 13) Bibliografia-Outro: 9; 14) Bibliografia-Livro: 22; 15) Bibliografia-Artigo em Periódico: 8; 16) Bibliografia-Artigo em Jornal ou Revista: 87; 17) Bibliografia –Trabalhos em Anais: 22. Quer dizer, há uma média de 3,61 registros por docente.

Em 2015, a universidade obteve 286 registros de produção intelectual, sendo: 1) artística – artes cênicas: 0; 2) artística – música: 1; 3) artística - outra produção cultural: 0; 4) artística - artes visuais:0; 5) bibliográfica - trabalho em anais: 19; 6) bibliográfica - artigo em jornal ou revista: 25; 7) artigo em periódico: 15; 8) bibliográfica – livro: 37; 9) bibliográfica – outro: 6; 10) bibliográfica – tradução: 0; 11) técnica - apresentação de trabalho: 14; 12) técnica - cartas, mapas ou similares: 0; 13) técnica - curso de curta duração: 21; 14) técnica - desenvolvimento de aplicativo: 2; 15) técnica - desenvolvimento de técnica: 0; 16) técnica - desenvolvimento de material didático e instrucional: 11; 17) técnica - desenvolvimento de produto: 19; 18) técnica – editoria: 7; 19) técnica – maquete: 0; 20) técnica - manutenção de obra artística: 0; 21) técnica - organização de evento: 15; 22) técnica – outro: 37; 23) técnica – patente: 0; 24) técnica - programa de rádio ou TV: 8; 25) técnica - relatório de pesquisa: 15; 26) técnica - serviços técnicos: 34;

Ainda sobre o crescimento acadêmico, em análise ao *Ranking* Universitário Folha 2016, a UN_Privada 1 manteve a classificação de 2015, na 71ª colocação conforme indicadores da Tabela 3.

Tabela 3 - Ranking Universitário Folha 2016 - UN_Privada 1

Indicador	Resultado	Posição em
Pesquisa	22,57	79º
Ensino	18,28	70º
Mercado	9,72	87º
Internacionalização	1,53	122º
Inovação	1,84	70º
Nota Final	53,94	71º

Fonte: http://ruf.folha.uol.com.br/2016/perfil/-UN_Privada_1-208.shtml acesso em 18.05.2018

Após apresentar as características do crescimento acadêmico da instituição, no tópico a seguir, serão tratadas as questões principais dos processos administrativos.

5.2.3.2.6 Processos organizacionais – processos administrativos

No que diz respeito aos processos administrativos, observou-se nas entrevistas (transcrição abaixo), que a universidade possui todas as suas normas e procedimentos normatizados, sistematizados e informatizados, tendo um acompanhamento ainda tímido e não totalizado de todos os processos.

Orador 1C: Giseli, possui sim. Em várias instâncias a gente tem uma intranet com manuais, com uma série de coisas. Eu não diria que cobre 100% dos processos porque os processos vão mudando também, mas boa parte cobre sim. Ela tem tudo normatizado. Giseli, acompanha em parte. Não acompanha 100% não, mas parte acompanha. Por exemplo, as normas e procedimentos de sistema elas são muito bem estabelecidas e pontuadas e, quando você não se perde em alguma coisa, que você solicita o “help”, eles mandam a normativa certinha pra você se atualizar, mas nem tudo é feito corretamente. Corretamente não...nem tudo é gerenciado, mas parte sim.

Orador 2C: Sim. São, são normatizados formalmente e são muitas normas, estão...muitos... muitas burocracias que a gente precisa fazer tanto do lado do aluno, quando ele precisa fazer algum procedimento na universidade, quanto do lado do professor. Então, você pode fazer tudo pela web ou existem alguns procedimentos que são mais específicos e aí você precisa ter as... fazer a coleta da assinatura. Mas geralmente você faz aquela autenticação automática...

Orador 3C: Sim, bastante. Na verdade, eles são... a UN-Privada 1 é uma universidade com uma burocracia muito forte, em todos os aspectos. Mas não é uma burocracia que empaca os procedimentos. Não, é em nível de formalização dos processos mesmo, normalização dos processos.

Após apresentar as características dos processos administrativos da instituição, no tópico a seguir, serão tratadas as questões principais dos processos educacionais.

5.2.3.2.7 Processos organizacionais – processos educacionais

Sob o ponto de vista do processo educacional, observou-se, no Censo da Educação Superior 2016 do INEP, o direcionamento para a ótica tradicional do ensino da instituição, privilegiando o ensino presencial, já que dos concluintes, 3,36% eram alunos originários de cursos a distância e 96,64% de cursos presenciais.

Em relação ao total de cursos, 5,13% se constituíam curso de Graduação a distância, e 94,87% cursos presenciais. No tocante à matrícula, 2,10% dos estudantes estavam matriculados em cursos de Graduação a distância e 97,90% em cursos de Graduação presencial, conforme evidenciado no Quadro a seguir.

Região / Instituições	Concluintes		Cursos		Matrículas	
	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância
UN_Privada 1	1.264	44	37	2	8.474	182

Quadro 26 - Número de Concluintes, Número de Cursos e Matrículas nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, segundo as Regiões Geográficas e as Instituições que oferecem cursos a distância - 2016

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <<http://portal.INEP.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

Na análise do Relatório de Autoavaliação Institucional de 2016, foi identificado que tanto a instituição quanto os discentes se posicionaram de maneira veementemente partidários do modelo de ensino tradicional em detrimento da utilização do ensino digitalizado, por meio de disciplinas semipresenciais ou a distância, em que pese a existência da modalidade de ensino a distância na universidade, mas que não pode ser vista como substituta da educação presencial.

Tal posicionamento vem de encontro às diretrizes pedagógicas e de ensino preceituadas no PPI 2013-2017, as quais disciplinam que para “alcançar a excelência no ensino, prioriza-se a constante atualização dos Projetos Pedagógicos dos cursos, envolvendo a reformulação curricular e a atualização dos conteúdos programáticos, bem como os níveis de formação científica dos docentes e suas experiências”. Tal posicionamento também foi explicitado nas entrevistas da Figura 67, conforme transcrição a seguir.

Os alunos informaram que estão muito satisfeitos com o corpo docente, o qual descrevem como dedicado e competente. Eles afirmaram ainda que um ponto de destaque do curso é o forte vínculo dos professores com os alunos, pois são sempre bem atendidos e têm suas dúvidas devidamente esclarecidas. Também estão satisfeitos com o fato de não haver muitas disciplinas na modalidade semipresencial ou a distância.

Figura 67 - Informação do Relatório de Avaliação Institucional
Fonte: Relatório de Avaliação Institucional - 2016

Orador 1C: Giseli, as ações têm escopo estratégico da universidade que fazem parte de um sistema mais complexo, eu acho, que é o seguinte. A instituição considera o professor como um (eu vou usar entre aspas) um “ativo”, né? O professor na sala de aula é o que a universidade acredita, o professor que se sinta estimulado, que se sinta preparado, que se sinta acolhido pela instituição. Apesar de muitas técnicas que a gente estuda hoje, de métodos ativos, da sala de aula invertida [ao PDL], a universidade acredita muito que mais que o método é o professor acreditar naquilo que ele está fazendo. E por eu fazer parte de uma instituição que é filantrópica, o nosso compromisso com a sociedade é muito grande. Então eu tenho N casos. Eu sou um professor que usa muito o método ativo. E eu também tenho colegas aqui que é o bom e velho, que até a gente brincava, giz e lousa. E dá certo. Por quê?! Porque nós nos preocupamos muito com a qualidade da aula. Mais do que conteúdo, nós instigamos os alunos a serem agentes do aprendizado deles. Então o professor ele realmente entra aqui, na grande maioria dos casos como um tutor, um mediador, um mentor, que faz com que o aluno siga com passos sólidos a carreira dele. Então acho que esse é o nosso principal ativo, é a questão da qualidade o professor. O restante disso daí é questão das matrizes curriculares estarem bem integradas, elas serem desenvolvidas com uma visão sistêmica, a gente conversa com ex alunos, a gente conversa com professores, os coordenadores, a diretoria, empresários ou profissionais da área, que dão a tônica das necessidades, os conselhos regionais. Então a gente tem uma visão sistêmica na montagem dessa questão da abordagem que faz com que a consequência seja a qualidade do ensino e, em tese, a gente busca sempre as notas máximas nas avaliações, a gente mantém o conceito institucional 4 e a maioria e a maioria dos cursos aqui têm ENADE 4, então está dentro de um grupo de excelência do Brasil.

Orador 2C: Sim. Sim. Na universidade, a gente também é assim como o seu modelo tradicional. Alguns professores, eles incluem a metodologia ativa.

Após apresentação nas seções anteriores de todas as características da instituição pertinentes a pesquisa, no tópico a seguir, traz-se o resumo destas.

5.2.3.2.8 Resumo das Características da UN_Privada 1

Com base nas características apresentadas da UN_Privada 1 a partir das dimensões e categorias teóricas e subcategorias no Quadro a seguir (Resumo das Características da UN_Privada 1), reporta-se o diagnóstico da universidade.

	Gestão de Pessoas	Processos Organizacionais	Gestão Estratégica	Resultado
Investimento em Qualificação/Capacitação	Observa-se a existência de investimento delineado e estruturado na universidade			Incentivo a qualificação
Científico Educacional	Observa-se a alta produtividade acadêmica consequência da qualificação do corpo docente e dos discentes			Produção do conhecimento
Processos Administrativos		Os processos administrativos são sistematizados (estruturados e institucionalizados) e informatizados		Processo Administrativo Eficiente
Processos Educacionais		Os processos educacionais são sistematizados e analógicos onde a tecnologia é utilizada apenas como um instrumento de auxílio nas práticas metodológicas		Ensino tradicional
Tipo de estratégia			A universidade possui estratégias estruturadas e alinhadas com suas ações e um crescimento alto	Estratégia conservadora

Quadro 27 - Resumo das Características da UN_Privada 1

Fonte: elaborado pela autora.

Após análise da UN_Privada 1, é possível evidenciar a identificação de algumas lições aprendidas, sendo:

✓ Gestão de pessoas:

- Forças: 1) Alto índice de permanência de professores em seu quadro; 2) Existência de políticas de qualificação e capacitação dos docentes; 2) Possui Programa Permanente de Capacitação Pedagógica Docente; 3) Possui Plano de Carreira Docente; 4) Realização de acompanhamento dos docentes semestralmente por meio de um questionário aplicado junto aos discentes; 4) Existência de política salarial para os técnicos administrativos; 5) Realização

de atividades de capacitação dos colaboradores administrativos; 6) Possui o Serviço de Apoio Psicopedagógico ao Aluno (SEAP); 7) Possui programa institucional de bolsas e financiamentos estudantil; e 8) Possui investimento em projetos de iniciação científica para os discentes.

- Fraquezas: 1) Ausência de políticas de qualificação dos técnicos administrativos.

✓ Gestão Estratégica:

- Forças: 1) Existência de missão e visão da instituição devidamente implementados; 2) Possui planejamento estratégico alinhado ao Plano de desenvolvimento institucional; 3) Investimento na internacionalização por meio do estabelecimento de convênios técnico-científicos, 4) Realização de investimentos em programas *stricto sensu*, 5) Produção acadêmica em expansão; e 6) Elevado crescimento acadêmico.

- Fraquezas: 1) Investimentos incipientes em projetos de pesquisa;

✓ Processos Organizacionais:

- Forças: 1) Regulamentação dos processos administrativos; 2) Informatização dos processos administrativos; 3) Utilização da tecnologia como potencial ferramenta de auxílio ao ensino; e 4) Adoção do modelo de ensino tradicional.

- Fraquezas: 1) Burocratização dos processos administrativos.

Concluída a análise da terceira instituição, no tópico a seguir apresenta-se a caracterização e dados da análise da quarta e última universidade que faz parte desta pesquisa.

5.2.4 Universidade Privada 2 (UN_Privada 2)

Esta seção foi dividida em duas partes: 1) Descrição das características principais da UN_Privada 2; e 2) Apresentação da análise das entrevistas realizadas em conjunto com a análise dos documentos a seguir elencados: 1) Relatório de Desempenho de IES – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE 2016); 2) Dados estatísticos da Plataforma Supcupira; 3) Relatório de Autoavaliação Institucional 2016; 4) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018); 5) Catálogo Institucional; e 6) *Ranking* Universitário da Folha de São Paulo (RUF) 2016.

5.2.4.1 Características da UN_Privada 2

A UN_Privada 2 foi fundada em 1988, com a Implantação de Faculdade Integradas com os cursos de Pedagogia, Ciências Econômicas e Matemática.

Em 1989, realizou a construção do primeiro *campus* e iniciaram-se as atividades dos cursos de História, Geografia, Letras, Educação Artística, Direito, Farmácia e Bioquímica, Fisioterapia e Psicologia. Em 1990, criou o curso de Odontologia e do curso de Ciências Biológicas. Em 1994, foi reconhecida como universidade. E em 2016, a universidade ofertava 65 cursos de Graduação com uma média de 23.780 alunos.

Em relação a sua estrutura organizacional, a UN_Privada 2 é composta por Reitor, Coordenação acadêmica, coordenadores de cursos, gerente operacional, encarregados de setores, gerente de atendimento, Coordenadora do Programa Nacional de Acesso ao Emprego e Ensino Técnico (PRONATEC), gerente da Pós-Graduação, Extensão Acadêmica e Centro de Idiomas, gestora de recursos humanos e gestora comercial.

Após caracterização da IES, no tópico seguinte, apresentam-se as análises documentais e das entrevistas.

5.2.4.2 Análise Documental e das entrevistas da UN_Privada 2

Dando sequência à análise da última universidade, e de acordo com a metodologia apresentada, foram realizadas as entrevistas e a análise documental.

As entrevistas foram aplicadas junto a gestores tomadores de decisão nas IES, sendo: 1) Coordenadores Acadêmicos; 2) Gerente regional de RH; 3) Coordenador do curso; 4) Coordenadora regional de empregabilidade; 5) Pró-reitor acadêmico/diretor acadêmico regional Centro-Oeste; 6) Diretor da faculdade.

Quanto à análise documental, foram utilizados os seguintes documentos: 1) Relatório de Desempenho de IES – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE 2016); 2) Dados estatísticos da Plataforma Sucupira; 3) Relatório de Autoavaliação Institucional 2016, 4) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018); 5) Catálogo Institucional; e 6) *Ranking* Universitário da Folha de São Paulo (RUF) 2016. Todas as peças analisadas são de domínio público e encontram-se disponíveis no *site* da universidade e nos *sites* do governo.

E mais uma vez, seguindo a metodologia utilizada nas análises anteriores, a apresentação dos pontos detectados será descrita na seguinte sequência: docentes, técnicos administrativos, discentes, gestão estratégica, processos administrativos e processos educacionais.

5.2.4.2.1 Gestão de pessoas – docentes

Em se tratando dos docentes, no PDI 2014-2018, consta que a universidade contrata professores sob o regime estabelecido na CLT – Consolidação das Leis do Trabalho do Brasil, a partir de três modalidades: professores horistas, professores em tempo parcial e professores em tempo integral. e em 2016, de acordo com o quadro de composição de docentes (Figura 68), a instituição tinha 847 professores, sendo 78 doutores, 307 mestres e 462 especialistas.

CORPO DOCENTE									
Ano	Especialistas		Mestres		Doutores		Total		ICH*
	Qde	CH	Qde	CH	Qde	CH	Qde	CH	
2014	435	9.136	289	7.021	72	2.707	796	18.864	23,69
2015	449	9.685	298	7.442	75	2.869	822	19.996	24,32
2016	462	10.266	307	7.888	78	3.042	847	21.196	25,02

Figura 68 - Composição do Corpo Docente

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

No que diz respeito à qualificação, o PDI 2014-2018, de forma sintética e de pouca especificidade, disciplina que a universidade pode, a seu critério, possibilitar a realização de Pós-Graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, atividades de atualização e desenvolvimento, e participação em eventos de caráter científico ou cultural, que podem ocorrer dentro ou fora da instituição, em sistema de rodízio e prioridade, por áreas aplicadas, ficando a cargo desta deliberar se o mesmo será ou não remunerado.

A esse respeito, os entrevistados apontaram que a universidade não possui nenhuma política de incentivo ou custeamento de qualificação dos docentes, mas que a universidade, às vezes, custeia ou flexibiliza horários de trabalho para o docente, conforme destacado nas entrevistas a seguir transcritas, bem como na Figura 69.

Política de Capacitação do Corpo Docente

A capacitação docente compreende a realização de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, atividades de atualização e desenvolvimento, e participação em eventos de caráter científico ou cultural, que podem ocorrer dentro ou fora da instituição, em sistema de rodízio e prioridade, por áreas aplicadas, podendo ser remunerado ou não na forma do Plano de Capacitação IC.

Figura 69 - Política de Qualificação do Corpo Docente
Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

Orador 1D: Isso. É... nós temos planos de capacitação pros professores. Inclusive muitos professores nossos tão fazendo Mestrado, principalmente aqui, na UN_PRIVADA 2, que tem vários cursos de Mestrado, e também de Doutorado. Então eles são estimulados a fazer isso aí. Às vezes totalmente gratuito. Ou às vezes eles pagam uma pequena taxa. Mas eles são estimulados. Aqui, por exemplo, conosco, deve ter uma, uns 10, 12 professores estão fazendo Mestrado, aí. E outros doutorados, também.

Orador 2D: Tem incentivo, sim, de flexibilização de horários. Não tem uma dispensa, não tem uma dispensa remunerada. Isso não tem.

Orador 3D: Nós temos... da parte docente, a gente tem a capacitação aí de Mestrado, Doutorado. Apesar de não ter assim uma política definida de bolsa com tem nas universidades federais. Na veterinária que é um curso que tem Mestrado e Doutorado inserido no seu bolso, a capacitação desses docentes foram feitas através de programas aprovados pela CAPS, representando a CAPS, de maneira que esses professores pudessem fazer essa capacitação sem deixar de receber salário. Então, precisa ficar dois meses fazendo uma disciplina, vai e fica fazendo dois meses a disciplina e a UN_PRIVADA 2 remunera do mesmo jeito. Não é uma bolsa específica, mas é uma ajuda substancial pra quem não está querendo fazer.

O PDI 2014-2018 também informa que a instituição possui política de carreira docente (Figura 70) e que existe uma promoção vertical, sendo que nas entrevistas abaixo transcritas, a referida política foi confirmada.

Política de Carreira Docente

A política de carreira docente da [] define os princípios básicos, a estrutura em níveis, os incentivos funcionais, a forma de ingresso na carreira, conceitua a docência, regula a promoção vertical, o regime de trabalho e a remuneração. O Plano de Carreira Docente da [] encontra-se protocolado junto a [] Delegacia Regional do Trabalho de []

Figura 70 - Política de Carreira Docente

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

Orador 1D: É. Nós, nós temos aí, inclusive o, o... plano de carreira. É, plano de carreira nosso ele... ele, ele contempla isso aí, né. Você vai ter um aumento, é... a cada, a cada dois anos, você vai ter um aumento, de acordo, um aumento de salário de acordo com a sua avaliação. Então, o... o professor é avaliado. E ele, e essa avaliação é, é feito um feedback com o professor, tal. A gente coloca isso aí no sistema. O sistema já... uma vez que você colocou no sistema saiu da sua...

Orador 3D: Nós temos duas progressões. Na verdade, dentro da progressão horizontal, que é feita por tempo de serviço ou por mérito, então, nós temos os professores que se capacitam dentro da universidade participam de todos os movimentos de planejamento da universidade, 100 por cento, ou dentro de uma porcentagem aceitável, eles têm um tipo de promoção que vai reverter em um benefício salarial. Ao mesmo tempo, a gente tem dentro dessa progressão, por tempo de serviço. Então, a gente é avaliado por tempo de serviço, ganha uma bonificação e por capacitação permanente dentro da área de atuação também. Aí tem a vertical que é mestrado, doutorado, pós doc aí é outro tipo de agregamento, mas sempre mestrado e doutorado, você muda o status de titulação e tem um bônus salarial.

Após delineadas as características dos docentes da instituição, na seção a seguir, apresenta-se dados dos técnicos administrativos.

5.2.4.2.2 Gestão de pessoas – técnicos administrativos

No que diz respeito aos técnicos-administrativos, a universidade disciplina, em seu PDI 2014-2018, as políticas do pessoal (Figura 71). Quanto a isso, encontra-se determinado que a carreira está estruturada em quatro grupos ocupacionais: 1) Grupo de nível superior; 2)

Grupo de nível médio; 3) Grupo de nível operacional; e 4) Grupo de nível básico. Não existe nenhum plano de cargos, carreiras, salários ou qualificação para estes colaboradores.

Política de Cargos, Carreiras e Salários do Pessoal Técnico-Administrativo

A carreira correspondente ao pessoal técnico-administrativo está estruturada em Quatro Grupos Ocupacionais, considerando-se a natureza das atividades desenvolvidas;

1. **Grupo de nível superior** – abrange os cargos cujas atividades estão relacionadas com assuntos de natureza técnica e científica dos diversos campos do conhecimento e para cujo exercício é exigida formação de nível superior e/ou registro profissional no órgão competente;
2. **Grupo de nível médio** – abrange os cargos a que correspondem às atividades técnicas ou administrativas para cujo exercício é exigida a escolaridade de nível médio e experiência comprovada ou conhecimento específico;
3. **Grupo de nível operacional** – abrange os cargos a que correspondem às atividades de apoio operacional e manutenção, para cujo exercício é exigida a escolaridade fundamental e experiência comprovada para o exercício do cargo;
4. **Grupo de nível básico** - que abrange os cargos a que correspondem atividades de nível elementar nos serviços gerais, copa e limpeza.

Figura 71 - Política de Pessoal dos Técnicos Administrativos

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018).

As entrevistas transcritas abaixo apontaram que a universidade oferta a todos, docentes e técnicos-administrativos, cursos de capacitação (Figura 72) de curta duração ao longo de todo ano.

A busca o aprimoramento de seu corpo docente através de treinamento, capacitação e qualificação. A semana que antecede o início das aulas, em todos os semestres, é dedicada a análise dos pontos fracos e pontos fortes do semestre anterior, bem como, para o treinamento, com palestrantes internos e externos.

Figura 72 - Política de Capacitação

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

Orador 1D: E, com todo mundo. Aqueles que não podem fazer de manhã, vem a noite, e tal. E... então a gente tem sempre esses cursos também. Ela tem, inúmeros cursos, inúmeros cursos. Sobre todos os aspectos. E desde o, por exemplo, a pessoa que quer se qualificar pra, na aprendizagem do Excel, até, todos os cursos que, que ela tem, por exemplo, é... o que, o que significa ser, por exemplo, um funcionário é... um funcionário que tenha uma, uma capacidade de gerenciar alguma coisa. Eles têm todo. Tem mais de 300 cursos. E ele faz, e se ele for aprovado, ele recebe o certificado, esse certificado fica no RH.

Orador 4D: dentro do nosso corporativo a gente tem uma área que é acadêmica, então ela faz esse desenvolvimento desses treinamentos, desses cursos, né, que são aplicados aos

professores, e tem outra área, a presencial, então o que a gente precisa pros técnicos, então cada área tem, dentro da companhia, então cada área tem ali, o, vamos falar assim, as pessoas que planejam isso e aí colocam no sistema, disponibilizam para que as pessoas entrem lá e façam os treinamentos. Então lá tem todos os treinamentos direcionados para os técnicos, direcionados para os professores, chama de trilhas, então o professor, um técnico enfim, quando ele entra, vem trabalhar com a gente ou no decorrer da carreira dele, é, ele precisa sempre tá entrando nessa Ok e fazendo e fazendo alguns treinamento, ah, teve uma atualização de algum assunto do MEC que a gente coloca a atualização ele vai lá faz o treinamento, tira o certificado na hora, tudo via sistema mesmo.

Orador 2D: Tem uma rotina bastante intensa nisso, tanto online, como presencialmente. A gente tem uma... Uma plataforma e lá tem vários cursos disponíveis. Desde curso dessa área de relacionamento humano, né? Até cursos gerenciais mesmo, né? Cursos de Excel, de Outlook, de informática, de um modo geral, de tecnologia.

Orador 5D: Os técnicos administrativos a gente tem o portal que também é para os coordenadores, para os professores e para os técnicos administrativos nós temos vários cursos que nós fazemos durante o semestre. Por exemplo, trilha básica docente, trilha básica do técnico, vários cursos e de atualização.

Orador 6D: Sim. Nós temos, tem todos os cursos pra todas as áreas, desde metodologias ativas pros nossos professores até cursos de capacitação técnica pra cada um dos... dos... dos funcionários técnicos, né, e também de gestão pros nossos coordenadores.

Orador 3D: A universidade sempre teve essa preocupação. Hoje, a própria Educacional da qual nós fazemos parte tem uma universidade, essa universidade é democrática e permite que todos os funcionários, professores, diretores acessem uma série de cursos direcionados pra que gente possa estar se capacitando em tudo que acontece aqui. Eles têm curso específico para docente, curso específico pra coordenador de curso, curso específico para diretor acadêmico e, esses cursos podem ser feitos por todos. A gente tem uma gama de cursos para cada área para capacitar aquele servido na área específica, mas, a gente pode fazer curso de outra e aumentando a gama de cursos que você está fazendo para se capacitar. São cursos bem estruturados, certificados, todo mundo tem uma certificação no fim. Então, eu acho que isso é bem produtivo.

Após delineadas as características dos técnicos administrativos da instituição, na seção a seguir, apresenta-se dados dos discentes.

4.2.4.2.3 Gestão de pessoas – discentes

A universidade possuía em torno de 23.780 alunos e para muitos o ingresso somente era possível por meio do Programa Universidade para todos (Prouni) do Governo Federal.

A UN_Privada 2 disponibiliza aos alunos auxílio acadêmico em uma base virtual (Figura 73) conforme preceituado no PDI 2014-2018.

Depois de matriculado, o discente conta com um sistema de orientação acadêmica, por meio do ambiente virtual de aprendizagem, que permite identificar as necessidades de aprendizagem e disponibilizar fontes de informação e programas de apoio e orientação, de modo a favorecer a permanência dos estudantes nos cursos.

Figura 73 - Orientação Acadêmica

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

Ainda de acordo com o PDI 2014-2018, a universidade também desenvolve acompanhamento dos seus egressos (Figura 74) através de um programa denominado de Canal Conecta que promove o auxílio aos alunos na busca pelo emprego. A referida questão também foi evidenciada pelas entrevistas, conforme transcrito abaixo, da área de recursos humanos da instituição.

Orador 7D: Então porque não atrelar o assunto de Ensino Superior com o mercado de trabalho, com a empregabilidade né. Eu cuido especificamente do Canal Conecta que é um portal de empregabilidade, é um site de empregos. Onde os nossos alunos podem cadastrar os seus currículos gratuitamente e as empresas também podem cadastrar as suas vagas gratuitamente, não tem curso nenhum para ninguém e ele é exclusivo para alunos da universidade.

Acompanhamento de Egressos

A tem procurado manter o vínculo com seus egressos, visando verificar, através dos mesmos, o êxito de sua missão institucional. Com base na sua inserção no mundo do trabalho, busca avaliar os profissionais que está formando e melhorar, desta forma, a qualidade dos processos educativos nos cursos de graduação que oferece. As principais diretrizes das políticas institucionais relativas aos egressos são:

Figura 74 - Acompanhamento de Egressos

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

Por fim, cabe ressaltar que em questões relacionadas aos alunos são disponibilizados por meio do Portal do Aluno, o Manual do Aluno, informações, orientações, calendários, documentos, assuntos financeiros e demais questões relacionadas à vida acadêmica.

Após delineadas as características dos discentes da instituição, na seção a seguir, apresentam-se dados do planejamento estratégico.

5.2.4.2.4 Gestão estratégica – planejamento estratégico

No aspecto da gestão estratégica, a universidade, enquanto entidade do setor privado com fins lucrativos, se vale de ferramentas gerenciais para administrar suas atividades. Nesse sentido, ficou evidente pelo PDI 2014-2018 (Figura 75) e pelas entrevistas transcritas a seguir, que a instituição desenvolve o Planejamento Estratégico quinquenal.

Nessa ordem de pensamentos, na o PDI é concebido como parte de um processo denominado Planejamento Estratégico como articulador entre Gestão e Avaliação. Este tem os seguintes pressupostos básicos (não significando que esta seja a realidade atual da organização):

Figura 75 - Planejamento Estratégico

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

Alguns exemplos de relatos que evidenciam e complementam esses dados documentais são:

Orador 1D: É, foi feito um planejamento estratégico agora, 2016 a 2022, tá? E, foi apresentado pra nós, esse planejamento estratégico.

Orador 4D: Sim, sim, nós temos todo um planejamento estratégico, ele vem do corporativo né, então ele vem descendo, todo esse planejamento feito, sempre visando os cinco próximos anos, então agora...

Orador 6D: Então antes dela definir esse planejamento estratégico, que ela pensa aí os cinco anos, as universidades, as faculdades isoladas também fazem isso pra dar subsídio ao que a companhia pensa como um todo.

Servem como princípio norteador para a construção do planejamento sua missão, visão e valores (Figura 76) que também se encontram especificados no PDI 2014-2018, sendo:

Missão

“Melhorar a vida das pessoas por meio da educação responsável, formando cidadãos e preparando profissionais para o mercado, gerando valor de forma sustentável.”

Visão:

“Ser referência em educação como a melhor escolha para estudar, trabalhar e investir, líder nas localidades onde atua”.

Valores:

A tem como valores fundamentais:

1. Paixão por educar;
2. Respeito às pessoas;

3. Honestidade e responsabilidade;

4. Fazer acontecer;

5. Foco em geração de valor;

6. Trabalhar juntos.

Figura 76 - Missão, Visão e Valores da UN_Privada 2

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

Consoante ao planejamento, também, foram delineados, no PDI 2014-2018, os objetivos estratégicos da instituição, sendo: “1) Oferecer ensino de Graduação e de Pós-Graduação de qualidade reconhecida, expandindo os seus cursos nas modalidades presencial e a distância; 2) Incentivar o desenvolvimento da pesquisa; 3) Consolidar a educação continuada e a extensão; 4) Estruturar um sistema de orientação acadêmica; 5) Manter um quadro de docentes compatível com as exigências legais de titulação e com experiência no exercício profissional do curso em que atua; 6) Disponibilizar infraestrutura física e tecnológica adequadas; 7) Desenvolver e manter um modelo de organização e gestão com altos padrões de eficácia, confiabilidade e capacidade de reação; e 8) Fazer da qualidade, flexibilidade e acesso de atendimento à comunidade”.

Outra questão merecedora de destaque é que, no PDI 2014-2018, foi definido que o principal objetivo a ser trabalhado em todos os cursos da IES é a empregabilidade. Dessa forma, no PDI foi elencado o que a instituição entende por empregabilidade (Figura 77). Tal questão foi evidenciada pela entrevistada a seguir mencionada.

Definiu-se *empregabilidade* como estar apto a entrar e manter-se no mercado de trabalho, seja através do emprego, do empreendedorismo, da pesquisa ou qualquer outra modalidade de ocupação. Empregabilidade, portanto, é o principal objetivo a ser trabalhado em todos os cursos da

Figura 77 - Definição de Empregabilidade

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

Orador 7D: Então nós entendemos que a razão de ser do nosso aluno dentro da sala de aula é sempre empregabilidade né. Ele está fazendo o Ensino Superior hoje, ele pensa: ser um profissional adequado, bem preparado para assumir essa função ou ele quer melhorar na empresa onde ele já está ou até mesmo fazer um concurso público depois de formado. Se você pensar bem, o objetivo final de todos que cursam o Ensino Superior é empregabilidade.

Ainda sob o ponto de vista estratégico, o PDI 2014-2018 enumera como elemento importante dos projetos pedagógicos dos cursos as disciplinas integradas (Figura 78) as turmas formadas por alunos de dois ou mais cursos, objetivando incentivar a convivência e a interdependência pessoal e profissional.

Para promover e desenvolver, tanto o *aprender a Ser* como o *aprender a Conviver*, foram criadas disciplinas integradas institucionais que, além de trabalhar os conteúdos e conhecimentos de sua área, também tem como objetivo desenvolver o comportamento e a noção de interdependência entre as diversas profissões e áreas escolhidas pelo aluno.

Figura 78 - Disciplina Integrada

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

Após delineadas as características do planejamento estratégico da instituição, na seção a seguir, apresentam-se dados do crescimento acadêmico.

5.2.4.2.5 Gestão estratégica – crescimento acadêmico

Acerca do crescimento acadêmico da instituição, os dados dos programas *stricto sensu* obtidos junto à Plataforma Sucupira do governo federal, a UN_Privada 2 possuía 7 programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, sendo 4 Mestrados acadêmicos, 2 Doutorados e 1 mestrado profissional, reconhecidos pela CAPES e 7 cursos, em 2016, sendo 4 com conceito 4 e 3 com conceito 3, com 92 docentes cadastrados e 141 alunos participe dos programas.

Em 2015, eram apenas 3 programas, sendo 1 mestrado profissional e 2 mestrados, 2 cursos, com 44 docentes e 132 discentes vinculados aos programas *stricto sensu*.

Analisando os dados da Produção Intelectual da Plataforma Sucupira, em 2016, a UN_Privada 2 apresentou 98 registros, sendo: 1) Técnica – Serviços Técnicos: 3; 2) Técnica – Relatório de Pesquisa: 2; 3) Técnica – Programa de Rádio ou TV: 1; 4) Técnica – Outro: 2; 5) Técnica – Organização de evento: 3; 6) Técnica – Desenvolvimento de Material Didático e Instrucional: 3; 7) Técnica – Curso de Curta Duração: 39; 8) Técnica – Apresentação de Trabalhos: 6; 9) Bibliografia – Outro: 7; 10) Bibliografia – Livro: 3; 11) Bibliografia – Artigo em Periódico: 15; 12) Bibliografia – Artigo em Jornal ou Revista: 7; 13) Bibliografia – Trabalhos em Anais: 7. Quer dizer, há uma média de 1,06 registros por docente.

Já em 2015, a Produção Intelectual da Plataforma Sucupira foi de 81 registros, sendo: 1) artística – artes cênicas: 0; 2) artística – música: 0; 3) artística - outra produção cultural: 0; 4) artística - artes visuais: 0; 5) bibliográfica - trabalho em anais: 21; 6) bibliográfica - artigo em jornal ou revista: 1; 7) artigo em periódico: 17; 8) bibliográfica – livro: 3; 9) bibliográfica – outro: 0; 10) bibliográfica – tradução: 0; 11) técnica - apresentação de trabalho: 1; 12) técnica - cartas, mapas ou similares: 0; 13) técnica - curso de curta duração: 21; 14) técnica - desenvolvimento de aplicativo: 0; 15) técnica - desenvolvimento de técnica: 0; 16) técnica - desenvolvimento de material didático e instrucional: 7; 17) técnica - desenvolvimento de produto: 0; 18) técnica – editoria: 4; 19) técnica – maquete: 0; 20) técnica - manutenção de obra artística: 0; 21) técnica - organização de evento: 1; 22) técnica – outro: 5; 23) técnica – patente: 0; 24) técnica - programa de rádio ou TV: 0; 25) técnica - relatório de pesquisa: 0; 26) técnica - serviços técnicos: 0.

Ainda sobre crescimento acadêmico, em análise ao *Ranking* Universitário, Folha 2016, a UN_Privada 2 ficou classificada na 144ª colocada no *ranking*, conforme indicadores da Tabela 4 e em 2015 estava em 128ª, tendo tido portanto um declínio em seu crescimento.

Tabela 4 - Ranking Universitário Folha 2016 - UN_Privada 2

Indicador	Resultado	Posição em
Pesquisa	12,62	134º
Ensino	4,14	163º
Mercado	12,32	60º
Internacionalizaç	0,84	159º
Inovação	0,0	0º
Nota Final	29,92	144º

Fonte: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2016>. Acesso em: 19 maio 2018.

Após delineadas as características do crescimento acadêmico da instituição, na seção a seguir, apresentam-se dados dos processos administrativos.

5.2.4.2.6 Processos organizacionais – processos administrativos

No que se refere aos processos administrativos, constatou-se por meio do Catálogo Institucional, bem como pelas entrevistas abaixo transcritas que todos os processos são integralmente informatizados e implementados por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICS) (Figura 79).

Na comunicação direcionada aos alunos são disponibilizados por meio do Portal do Aluno o Manual do Aluno, informações, orientações, calendários, documentos, assuntos financeiros e demais questões relacionadas à vida acadêmica, sendo direcionados e-mails e informes visuais em TVs quando a unidade possui este mecanismo de comunicação. A informação também ocorre via afixação de avisos em painéis em salas de aula e em corredores da IES, na Biblioteca, em laboratórios e demais locais de convivência acadêmica.

Figura 79 - Comunicação com os Discentes
Fonte: Catálogo Institucional

Orador 3D: todos os coordenadores têm um manual, né? Práticas que precisam cumprir, tanto de sistema, como que ele vai conseguir soluções para determinadas dificuldades, pra determinados processos, né? Como que vai abrir um chamado, né? Pra TI, como que vai abrir um chamado pra secretaria acadêmica, alteração de matriz, então, tem protocolos que vão se consolidando em todos os processos da universidade. Isso a gente tá avançando bastante. Os técnicos também têm. Tem de atendimento, quando eles fazem o treinamento, né? Eles têm os protocolos que eles têm pra construir cada tipo de processo. Hoje, aqui dentro da universidade, nós temos uma plataforma, um site, né? Aonde se organiza toda a parte acadêmica de uma interação tanto a coordenação do curso com a reitoria, como das coordenações de curso com o docente e do docente com o aluno.

Orador 4D: tudo é informatizado. Registro acadêmico, registro financeiro...registro acadêmico eles têm uma plataforma aqui que a gente chama de Olimpo. É um sistema acadêmico montado para atender toda a academia. Tudo que você pode imaginar em termos de gestão acadêmica, de relatórios, de nota, de relatórios de quantificação de professor, de progressão de matriz curricular de aluno, de controle de frequência, de controle de publicação de nota, operação de nota, de cadastro. Tudo isso você trabalha no Olimpo. A gente consegue dentro do meu curso, eu consigo fazer gestão total...

Após delineadas as características dos processos administrativos da instituição, na seção a seguir, apresentam-se dados dos processos educacionais.

5.2.4.2.7 Processos organizacionais – processos educacionais

No tocante aos processos educacionais, o Catálogo Institucional ressalta a busca da universidade em romper com a perspectiva tradicional (Figura 80) e implementar um modelo diferenciado no processo de ensino-aprendizagem por meio de tecnologias interativas.

Nessa perspectiva, todas as ações do IES ocorrem no sentido de romper com a perspectiva tradicional e se dirigir para um modelo em que professor e aluno interagem no processo de ensino-aprendizagem, por meio de diferentes canais e procedimentos de ensino, visando que as aprendizagens se tornem significativas.

Figura 80 - Perspectiva Tradicional
Fonte: Catálogo Institucional

Coadunando com este raciocínio o PDI 2014-2018, evidencia-se que a universidade instituiu práticas de estudos com metodologias e atividades pedagógicas para o desenvolvimento da autoaprendizagem (Figura 81) pelos discentes.

Nesse sentido, adota práticas de estudos com metodologias e atividades de aprendizagem que provoquem em seus alunos o desenvolvimento da auto-aprendizagem, que estimulem a autonomia intelectual, a articulação entre teoria e prática, através de pesquisas individuais e coletivas, e a participação em atividades de extensão, como requisitos à formação de um profissional autônomo e competente.

Figura 81 - Autoaprendizagem
Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018)

O modelo acadêmico (Figura 82) utilizado pela instituição considera a sala de aula como um espaço de experimentação e de aprendizado dialógico, baseando-se em Situações da Realidade Profissional (SRs) e em Situações Problema (SPs).

Para materializar a metodologia baseada em SRs e SPs, a universidade criou o conceito da aula modelo, baseada no conceito de *Flipped Classroom*, ou sala de aula invertida. Neste modelo a introdução do conhecimento para o aluno se inicia antes da aula presencial.

Pode-se, então, dizer que a Sala de Aula Invertida (*Flipped Class*) envolve três momentos: 1) A pré-aula, onde o aluno toma conhecimento do conteúdo por meio de proposições via *Web Aula*- WA ou de livro digital- LD em casa; 2) A aula presencial, em que são desenvolvidas atividades mediadas para resolver situações problemas; e 3) A pós-aula refere-se à fixação do conteúdo. Essa questão foi constatada por meio das entrevistas descritas na sequência.

O procedimento metodológico para execução das aulas considerará o que determina o Learning System, modelo que considera a sala de aula como um espaço de experimentação e de aprendizado dialógico, baseando-se em SITUAÇÕES DA REALIDADE PROFISSIONAL (SRs) e SITUAÇÕES PROBLEMA (SPs) que instiguem a reflexão e ação, dentro do conceito de ensino baseado no conceito *just in time*.

Para materializar a metodologia baseada em SR's e SP's, o KLS criou o conceito da Aula Modelo, baseada no conceito de *Flipped Classroom*, ou sala de aula invertida, por meio da qual o aluno começa a aprender novos conteúdos e conceitos teóricos ANTES da aula, reflete sobre eles e começa a internalizá-los DURANTE aulas e os fixa ou se prepara para outras aprendizagens APÓS as mesmas. Em outras palavras, a Sala de Aula Invertida (*Flipped Class*), envolve três momentos:

A PRÉ-AULA tem por objetivos desafiar, incentivar e motivar o aluno para a aprendizagem, por meio de proposições via web aula- WA ou de livro digital- LD a serem resolvidas em casa;

A AULA presencial, em que são desenvolvidas atividades mediadas para resolver situações problemas;

A PÓS-AULA se destina a fixar conteúdos, fazer novos desafios ou despertar para novas aprendizagens.

As aulas são desenvolvidas nesta sequência: **Introdução** – Levantamento de ideias a partir do assunto que foi proposto na Pré_aula. **Desenvolvimento** – Desencadeamento do tema e explicação dialógica do assunto pelo professor. **Conclusão** – Nesta etapa o professor deve fazer uma síntese geral do assunto, retomando os pontos mais importantes, e questionando os alunos para perceber como a aprendizagem está se processando.

Na pós-aula, o professor proporá a realização de tarefas com vistas à fixação da aprendizagem ou para motivar os alunos para novas aprendizagens.

Figura 82 - Modelo Acadêmico da UN-Privada 2
Fonte: Catálogo Institucional

Orador 1D: Então, é... essas aulas aqui, o... por exemplo, nessas aulas aqui tem, o aluno tem a pré-aula, a aula, e a pós-aula. Que que ele, ele... ele antes de começar a aula dele, enquanto ele vem pra aula dele, ele tem que ver no sistema que tem a pré-aula. Ou é um texto, ou é alguma coisa, que o professor já vem pra aula, e vai falar, olha pessoal, conforme aquilo que vocês viram na pré-aula, tal, tal. Aí o professor dá a aula, que é a, essa aula aqui, e depois tem a pós-aula, que ele dá uma tarefa, pra casa, tá. E, então o aluno, ele... ele tem muita atividade, pra fazer, muita. Essa pré-aula é online, a aula é presencial, e a pré, e a pós-aula é online.

Orador 5D: o professor precisa postar a pré-aula, uma semana antes da aula, ele precisa ter postado a aula, no dia que ele for dar a aula o aluno precisa acompanhar, e após a aula ele precisa ter postado uma pós-aula para o aluno fazer um reforço da atividade. A pré-aula, é o material que o professor coloca no AVA, posta lá, para o aluno vir preparado com o material, por exemplo, ‘Ah, eu vou chegar na minha aula hoje, o que será que o professor vai trabalhar comigo hoje?’, não, ‘eu já acessei essa aula desde semana passada se eu quiser eu tenho esse material lá que é a pré-aula, e eu já venho sabendo o que vai ser trabalhado comigo hoje a noite’ por exemplo, a aula é o conteúdo mais forte e mais pesado. E a pós-aula é uma atividade de reforço que está relacionada à aula e a pré-aula, mas é uma maneira de fazer o fechamento do estudo.

Essas aulas são operacionalizadas por meio dos seguintes sistemas, de acordo com o Catálogo Institucional e PDI 2014-2018:

1) Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA): Disponibilização dos materiais didáticos das disciplinas aos alunos;

2) Banco de Objetos de Aprendizagem (BOA): Ferramenta que disponibiliza aos alunos acesso a: livros didáticos, simuladores, infográficos, vídeos, *podcast* e objetos digitais de aprendizagem;

3) Livro Didático Digital (LDD): Sistema onde são oferecidos Livros Didáticos Digitais abertos ao público em geral e conteúdo exclusivo para os alunos de suas unidades e polos de apoio presencial; e

4) Studiare (Plataforma de Ensino Adaptativo): Plataforma *cloud* que trabalha com *adaptive learning*, *big data*, *data mining*, *analytics*, *blended learning* e estímulos adaptativos, objetivando disponibilizar ao aluno conteúdos complementares as disciplinas.

Esse modelo de ensino digitalizado e virtual preceituado nos documentos foi vastamente listado pelos entrevistados, conforme evidenciado a seguir.

Orador 1D: E então, esse desempenho, a... essa... universidade em termos de desempenho acadêmico do... de... do aluno, é... é feito mais a nível de sistema. Os maiores desafios que a gente acha, é o seguinte, a UN_Privada 2, ela... ela tem um modelo acadêmico, é... que é um modelo acadêmico baseado em, nessas, nisso que eu falei pra vocês, nesse, que eu falei pra você, nessa AMIs, AMPs, né? Esse dia online, é uma disciplina que tem aqui, 60 horas. Totalmente online. Então o aluno entra, estuda, ele faz os exercícios, ele tem pro... só que a prova é presencial. Então, o desafio nosso é que o nosso aluno não está ainda preparado pra esse modelo, eu acho. Ele não está preparado pra esse modelo. o desafio é o modelo

acadêmico que nós temos. Por que ele é baseado em muita disciplina e em tecnologia que o aluno deve ter em casa. E a grande parte dos alunos reprovam nessas disciplinas interativas que a gente já... que são online. E aí você já viu, o aluno reprova ele tem que fazer dependência, e a dependência ele tem que pagar de novo.

Orador 4D: Muito heterogêneo, mas assim... e a UN_Privada 2 a gente vem trabalhando muito isso, a gente quer realmente que, que os nossos alunos hoje é, a gente fala muito em tecnologia né, a, os nossos... o nosso modelo de aça, acadêmico ele é todo é... digital, então o aluno ele tem o portal, ele acessa, ele faz tudo por ali e, e acho que é assim, é um dos pontos que a gente tem que realmente é, que a gente venha trabalhando e melhorando, então essa parte do, da tecnologia, que o nosso aluno hoje ele quer isso né, então isso a Kroton já vem trabalhando bem forte nisso, então.

Orador 2D: Pontos críticos, né? Aqui, na universidade, a nossa dificuldade maior tem sido lidar com as mudanças tecnológicas, né? A nossa universidade, ela sempre insere novas ferramentas tecnológicas no ensino, então, a gente tem um portal de interação de aluno/professor, têm aulas postadas via portal, têm materiais disponíveis e inseridos pelos professores via portal, então, todas as vezes que há uma mudança na plataforma ou que há um ajuste, isso gera muita dificuldade, né? Tanto do professor pra poder se readequar pra colocar seus materiais, quanto pro aluno, enquanto usuário, né? Eh... E isso é uma coisa que, todo semestre, a gente percebe que é necessário gastar um pouco mais de tempo pra poder melhorar a percepção da comunidade, né?

Orador 5D: O nosso modelo precisa de um professor engajado tecnologicamente. O nosso modelo acadêmico no ambiente virtual de aprendizagem, é o carro chefe, é um carro chefe, lá nós temos um milhão de atividades e tudo voltado para o aluno aprender, para o aluno aprender, para o aluno aprender e para o aluno aprender. Nós temos muitas atividades de extensão, bastante atividades de extensão, nós temos um incentivo bastante grande a pesquisa, á pesquisa científica, a iniciação científica, nós temos Mestrado e Doutorado que envolve bastante os nossos alunos.

Orador 3D: O ambiente virtual de aprendizagem aí já trabalha mais o modelo acadêmico propriamente dito. A gente trabalha com sistema que a gente chama de aula invertida. Você tem lá todo o planejamento acadêmico mesmo sendo presencial, o aluno vai entrar lá, eu sou obrigado a colocar uma discussão de caso ou link para que ele estude ou um paper, um capítulo para que ele leia antes dele vir para a aula. A ideia é essa. Ele tem acesso ao material que vai ser discutido em sala de aula, através do portal. Tem um direcionamento para que ele leia, o material que eu quero já postado, ele entra nesse material, estuda, quando

ele vem pra aula, ele já vem em condições de discutir o que vai ser falado ou vai ser ensinado naquela aula. Então, a contribuição dele é muito maior, o inter relacionamento dele com o professor é maior, o grupo é maior. Então, eu vejo isso como, se realizado... o problema que hoje é pelo perfil de alguns alunos, eles não realizam isso.

Ressalta-se que não se apresenta, neste tópico, quadro contendo número de Concluintes, número de Cursos e matrículas nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância da UN_Privada 2, tendo em vista que os dados não constarem no censo da educação superior disponibilizado pelo INEP.

Após apresentação das características da UN_Privada 2 relativas à pesquisa, na seção seguinte, traz-se seu resumo.

5.2.4.2.8 Resumo das Características da UN_Privada 2

Com base nas características apresentadas da UN_Privada 2, a partir das dimensões e categorias teóricas e subcategorias, no Quadro a seguir (Resumo das Características da UN_Privada 2), reporta-se ao diagnóstico da universidade.

	Gestão de Pessoas	Processos Organizacionais	Gestão Estratégica	Resultado
Investimento em Qualificação/Capacitação	Não existe investimento			Sem qualificação orientada
Científico Educacional	Observa-se a baixa produtividade acadêmica consequência da inexistência de investimento do corpo docente e dos discentes			Foco na empregabilidade
Processos Administrativos		Os processos administrativos são sistematizados (estruturados e institucionalizados) e Informatizados		Processo Administrativo Eficiente
Processos Educacionais		Os processos educacionais são sistematizados e baseados no uso de tecnologia		Ensino por meio da Tecnologia
Tipo de estratégia			A Universidade possui estratégias	Estratégia de captação de mercado

			estruturadas, porém utilizado apenas com propósitos de mercado e baixo crescimento acadêmico	
--	--	--	--	--

Quadro 28 - Resumo das Características da UN_Privada 2

Fonte: elaborado pela autora.

Após a análise da UN_Privada 2, é possível evidenciar a identificação de algumas lições aprendidas, sendo:

✓ Gestão de pessoas:

- Forças: 1) Existência de política salarial de carreira docente; 2) Oferta permanente de cursos de capacitação de curta duração a docentes e técnicos administrativos; e 2) Possui acompanhamento dos seus egressos.
- Fraquezas: 1) Baixa retenção de docentes; 2) Inexistência de política de incentivo à qualificação dos docentes; 3) Possui sistema de auxílio acadêmico em base virtual; 3) Ausência de políticas de qualificação dos técnicos administrativos, inexistência de políticas de bolsas para os discentes.

✓ Gestão Estratégica:

- Forças: 1) Possui estruturado e implementado o Planejamento Estratégico; 2) Existência de missão, visão e valores da instituição devidamente especificados; e 3) Possui sistema de avaliação de desempenho institucional.
- Fraquezas: 1) Reduzidos números de programas de Pós-Graduação *stricto sensu*; e 2) Baixa produção acadêmica.

✓ Processos Organizacionais:

- Forças: 1) Regulamentação dos processos administrativos; e 2) Informatização dos processos administrativos.
- Fraquezas: 1) Adoção do modelo de ensino digital (*Flipped Classroom*) como finalidade de ensino e não como meio de suporte à aprendizagem.

Concluída a análise individual de todos os casos apresentados nesta pesquisa, no tópico seguinte será realizada a análise intercasos.

5.3 ANÁLISE INTERCASOS

No tópico anterior, foram apresentadas as análises documentais combinadas com o resultado das entrevistas efetuadas em cada universidade, levando-se em consideração as três dimensões de desempenho identificadas no estudo bibliométrico, bem como o roteiro de entrevistas criado e previamente testado.

Nesta seção, é abordado o relacionamento e/ou pontos de semelhança e/ou diferenças entre as IES avaliadas neste estudo, identificando, a partir das análises intercasos, em que situação se classifica cada universidade no contexto das dimensões (gestão de pessoas, gestão estratégica e processos organizacionais), das categorias teóricas (docentes, técnicos administrativos, discentes, planejamento estratégico, crescimento acadêmico e processos de trabalho) e das subcategorias (investimento em qualificação/capacitação e científico educacional no tocante à gestão de pessoas, processos administrativos e processos educacionais em se tratando de processos de trabalho e estratégias - estruturadas ou com baixa estrutura - em comparação ao seu crescimento acadêmico - alto e baixo - ao se falar em gestão estratégica).

O quadro a seguir estabelece uma síntese dos resultados descritos nas seções anteriores sobre cada um dos quatro casos estudados no presente estudo.

Subcategorias	UN_Pública 1	UN_Pública 2	UN_Privada 1	UN_Privada 2
Avaliação docente	Incentivo à qualificação. Progressão funcional (por titulação e produção). Avaliação frequente.	Incentivo à qualificação (mas não qualificação pedagógica). Progressão de carreira (titulação produção) manutenção de nível. Avaliação frequente.	Incentivos parciais à qualificação. Plano de carreira (titulação, produção, tempo de serviço, ensino). Discentes avaliam.	Sem grandes incentivos à qualificação. Avaliação por ensino em sala de aula e tempo de serviço.
Avaliação funcionários	Apoio para titulação. Controle das atividades e adequação ao cargo (autoavaliação e supervisão).	Controle das atividades e adequação ao cargo. Avaliação por chefes e colegas. Pouco reconhecimento do programa de capacitação.	Controle quando necessário. Progressão se houver liberação de cargo na estrutura organizacional.	Controle. Sem qualificação orientada (banco de cursos).
Avaliação discente	Produção intelectual para aplicação em ações sociais (agentes de mudança). Manutenção do aluno.	Produção intelectual para ações sociais (agentes de mudanças). Manutenção do aluno.	Produções científicas básicas. Atratividade do aluno.	Empregabilidade.

Processo administrativo	Mapeamento e controle (formais). Sem recursos para tecnologia.	Formais e com manuais. Processos não integrados.	Formais e digitais. Burocracias.	Manuais para se estabelecer processos e operações massificadas.
Processo educacional	Tradicional e presencial. Sem recursos para tecnologia.	Tradicional e presencial.	Foco no ensino tradicional com a tecnologia como apoio diferencial.	Foco no ensino virtual com a tecnologia como propulsor competitivo. Foco no modelo replicável de ensino tecnológico.
Estratégia de crescimento	Baixa.	Moderado.	Baixo.	Alto.
Planejamento estratégico	Pouca formalização. Pesquisa, ensino e extensão para desenvolvimento regional.	Planejamento incipiente. Resistência cultural. Pesquisa, ensino e extensão para desenvolvimento social.	Planejamento formal e comunicado. Pesquisa, ensino e extensão para aplicações sociais e de mercado.	Formalizado. Ensino para o mercado.
Pressões institucionais	Atendimento dos requerimentos federais de educação.	Atendimento a diferentes instituições (federais, estaduais, internas). Conflitos institucionais. Priorização das institucionalizações estaduais.	Atendimento de requerimentos governamentais para atratividade e atendimento de demandas de mercado.	Atendimento prioritário às demandas de mercado (empregabilidade).

Quadro 29 - Síntese dos resultados descritivos dos casos estudados

Fonte: elaborado pela autora.

Nesse quadro, além de se repetir as subcategorias trabalhadas até aqui, adiciona-se uma subcategoria denominada “Pressões institucionais”. Isso porque a partir dos dados foi possível observar que as pressões institucionais do mercado ou das regulamentações governamentais são elementos que podem viabilizar ou não comprometer o desempenho acadêmico de uma universidade.

O caso da UN_Pública 2, por exemplo, selecionada por representar um caso de relativo desempenho inferior, demonstrou-se ter um desempenho mais semelhante às universidades com melhor desempenho que a outra de desempenho inferior (UN_Privada 2). Isso se justificou porque no caso da UN_Pública 2 existiram limitações institucionais decorrentes do seu atendimento prioritário às regras e normas estaduais e não federais, que limitaram a sua classificação de desempenho. O IGC da UN_Pública 2 foi classificado como IGC Potencial 4, pois no Parecer CNE/CES n. 513 de 2015 – e-EMC n. 201307793, o parecerista evidenciou que por ser uma universidade classificada na categoria administrativa de Pessoa Jurídica de Direito Público – Estadual, ela não possui Conceito Institucional (CI) por

estar sujeita à legislação estadual pertinente ao Conselho Estadual de Educação. Isso demonstrou que deveria haver a consideração das pressões institucionais como influência para se entender o desempenho acadêmico de uma universidade.

A partir da comparação dos resultados de cada um dos casos, algumas análises puderam ser conduzidas, seja para identificar semelhanças ou diferenças entre os casos. A busca por essas diferenças e semelhanças tem como objetivo tentar estabelecer relações a partir dos resultados de campo de forma exploratória.

5.3.1 Resultados comparativos da dimensão Gestão de Pessoas

A primeira dimensão avaliada foi a de gestão de pessoas e suas subcategorias (investimento em qualificação / capacitação e científico-educacional) (Figura 83). O que se pode observar é que do ponto de vista de busca de qualificação e capacitação do corpo docente e funcionários, as duas universidades públicas contam com esse apoio, quanto a universidade privada de melhor desempenho tem programas parciais de apoio e a universidade privada de menor desempenho tem praticamente a ausência desse tipo de incentivo à qualificação. Nesse caso de ausência, as poucas iniciativas existentes tampouco são orientadas a atender demandas profissionais dos cargos existentes.

Do ponto de vista dos incentivos à gestão científico-educacional (focada nesse caso em docentes e discentes), os dois casos das universidades públicas anteriormente vistas como detentores de iniciativas de apoio aos docentes e técnicos têm como objetivo a produção científica como foco da avaliação pessoal. A universidade privada com incentivos comparativamente razoáveis à qualificação detém um misto de avaliação de produção científica e produtividade interna (satisfação de alunos em sala de aula e tempo de serviço). Por sua vez, o caso que apresentou quase que a ausência de incentivos mostrou-se ter sua gestão científico-educacional focada prioritariamente (e declaradamente) na satisfação do ensino em sala de aula e na empregabilidade do aluno.

A figura a seguir sintetiza graficamente esses resultados.

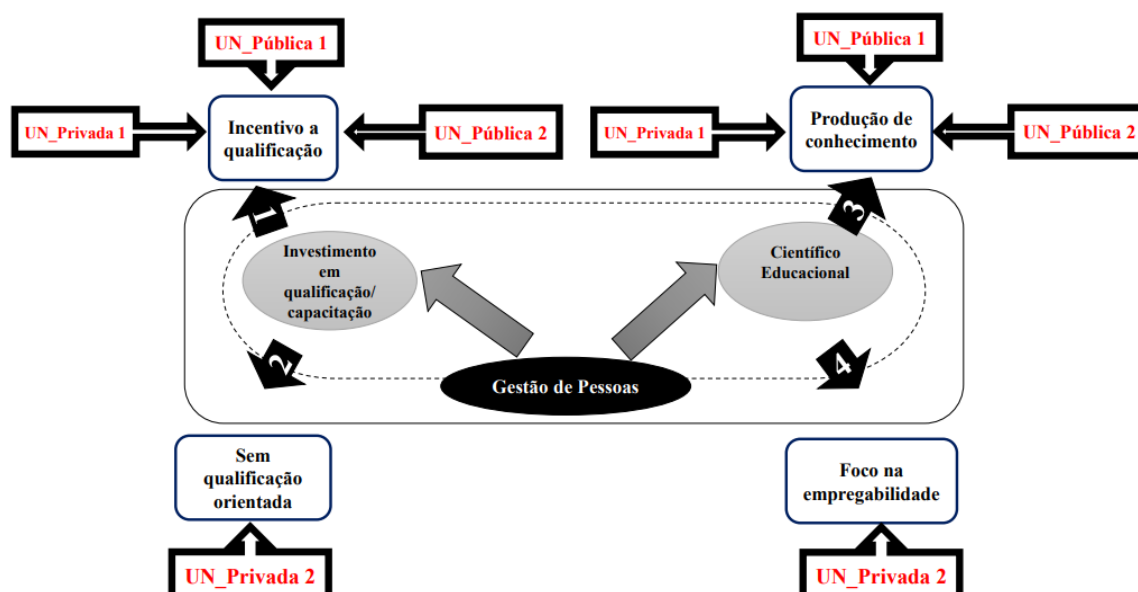


Figura 83 - Análise das subcategorias de Gestão de Pessoas
 Fonte: elaborado pela autora.

Na análise das categorias de gestão de pessoas, a categoria investimento em qualificação/capacitação utilizou-se das informações obtidas na Plataforma Sucupira e relacionadas no Quadro a seguir (Dados da Plataforma Sucupira).

	Docentes da Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	Discentes da Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	Produção Intelectual de Programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>
UN_Pública 1	788	2231	1373
UN_Pública 2	245	634	500
UN_Privada 1	83	286	390
UN_Privada 2	92	141	98

Quadro 30 - Dados da Plataforma Sucupira
 Fonte: elaborado pela autora.

Com base nesses dados e com as informações coletadas anteriormente na análise intracaso, foi identificado conforme Figura 83 (Análise das Subcategorias de Gestão de Pessoas) que:

1. A UN_Pública 1 possui investimentos em qualificação e capacitação e estes se encontravam estruturados em documentos legais e confirmados em entrevistas, tanto para os docentes quanto dos técnicos administrativos. Do total de docentes existentes na IES, em um total de 1.827 em 2016, 65,1% (1.190) eram doutores e 26,6% (487) mestres. Deste total de 1.677 docentes qualificados, 46,9% (788) são docentes da Pós-Graduação *stricto sensu*.

2. A UN_Privada 1 possui investimentos em qualificação e capacitação e estes se encontravam estruturados em documentos legais e confirmados em entrevistas, mas esse investimento alcança apenas os docentes. Do total de docentes que a IES possuía, ou seja, 438, apenas 18,8% se encontram cadastrados como professores da Pós-Graduação *stricto sensu*.
3. A UN_Pública 2, igualmente a UN_Pública 1 possui investimentos em qualificação e capacitação e estes se encontravam estruturados em documentos legais e confirmados em entrevistas, tanto para os docentes quanto dos técnicos administrativos. De um total de 1.394 professores pertencentes ao seu quadro de efetivos em 2016, 17,5% (245) docentes pertenciam a Pós-Graduação *stricto sensu* em um universo de 441 professores doutores e 577 mestres.
4. A UN_Privada 2 não tinha política de investimentos em qualificação para os docentes nem para os técnicos administrativos, mas foi detectada a existência de programas de capacitação para ambos relativos a cursos técnicos de curta duração. Todavia, esses treinamentos não costumam ter a orientação para atender às necessidades dos cargos e funções. A IES possuía 847 docentes, em que 9,2% (78) eram doutores, 36,2% (307) eram mestres e 54,5% (462) eram especialistas.

No que diz respeito ao campo científico educacional observou-se que:

1. A UN_Pública 1, a UN_Pública 2 e a UN_Privada 1 possuem diversos programas de incentivo à pesquisa e à extensão que, combinados com a qualificação dos docentes, geram um resultado produtivo de produções acadêmicas, significando produção do conhecimento. Conforme evidenciado, em 2016, as universidades citadas possuíam alunos na Pós-Graduação *stricto sensu* respectivamente, 2.231, 634 e 286 e obtiveram a seguinte produção intelectual também na Pós-Graduação, 1.373, 500 e 390; e
2. A UN_Privada 2 foi classificada em foco na empregabilidade, pois a inexistência de investimentos em qualificação do corpo docente acarreta à IES uma produtividade acadêmica incipiente, uma vez que possuía alunos na Pós-Graduação *stricto sensu* e foram produzidos tão somente 98 produções intelectuais de programas de Pós-Graduação.

Dessa forma, foi observado que os investimentos em qualificação e capacitação existiam em duas universidades (UN_Pública 1 e UN_Pública 2), tanto para os docentes quanto para os técnicos administrativos. Em uma IES (UN_Privada 1), o investimento é parcial e focado nos docentes. Na última universidade (UN_Privada 2) analisada, observou-se que não há investimento em qualificação para os docentes.

Um resultado de destaque é o fato de que o foco na qualificação é algo ligado ao tipo de modelo educacional. Ou seja, incentivos para titulação e especialização nas funções realizadas são iniciativas voltadas para o estímulo de produção científica-educacional; enquanto que a ausência desses incentivos parece ser algo voltado à busca de uma produção massificada e repetitiva das atividades. Isto é, não se parece estimular a qualificação de qualquer tipo de mão de obra em modelos nos quais há a busca não pela produção científica, mas por pressões de mercado que tragam ganhos financeiros à universidade e empregabilidade aos alunos.

Isso pode ser preocupante do ponto de vista das intenções das políticas públicas de educação, quando não existem grandes iniciativas de qualificação e capacitação dos docentes, uma vez que modelos andragógicos ou aqueles voltados ao acompanhamento próximo e focado no aprendizado do aluno podem se enfraquecer, evidencia-se que o cidadão se constitui peça chave para que qualquer mudança ocorra e possa desenvolver-se na organização (G. C. Nascimento et al., 2010).

Dessa forma, os resultados da presente pesquisa rejeitam os estudos anteriores (Avkiran, 2001) que entendiam que incentivos em qualificações técnicas dos funcionários não-acadêmicos podem levar a um melhor desempenho da universidade. Por outro lado, os resultados aqui encontrados reiteram os estudos prévios que entendem que a qualificação de docentes (Altbach & Salmi, 2011) e a priorização da produção científica são elementos que parecem estimular a produção de conhecimento e o desempenho acadêmico das universidades. Ao passo que os docentes que podem se preparar para melhores práticas didáticas também podem ter a capacidade de estimular discentes, especialmente na sua produção científica, estando em sintonia com resultados previamente encontrados por Johnes (2006). Assim sendo, ter condições de produzir mais conhecimento e apoiar a produção discente parece ser o caminho para o desempenho acadêmico.

A partir do exposto, parece que o incentivo à qualificação docente estimula os processos educacionais e acadêmicos da universidade. Por isso, traz-se a primeira proposição emergente do estudo:

P1: Incentivos para qualificação dos docentes levam a um melhor processo de produção científica e ensino.

Espera-se que essa qualificação docente que leva a maior produção científica (seja pela sua própria produção, ou pelo apoio nas produções discentes) tenha ainda o resultado no desempenho acadêmico. Por sua vez, a produção científica está naturalmente ligada ao melhor desempenho acadêmico nas premissas estabelecidas anteriormente no trabalho.

5.3.2 Resultados comparativos da dimensão de Processos Organizacionais

Passa-se, a seguir, a apresentação da análise das subcategorias dos processos organizacionais. A primeira observação a ser feita é da importância em se entender o processo da universidade em duas perspectivas (subcategorizadas nesse trabalho): processos administrativos e processos educacionais. Ambos são relevantes para se entender a dimensão de processos de uma universidade, por isso são observadas mais adequadamente de maneira separada, o que se constatou pelas diferentes iniciativas demonstradas nesses dois tipos de processos nos casos estudados.

Para ilustrar essa ideia, a figura a seguir (Análise das Subcategorias dos Processos Organizacionais) traz as identificações segregadas em processos administrativos e em processos educacionais.

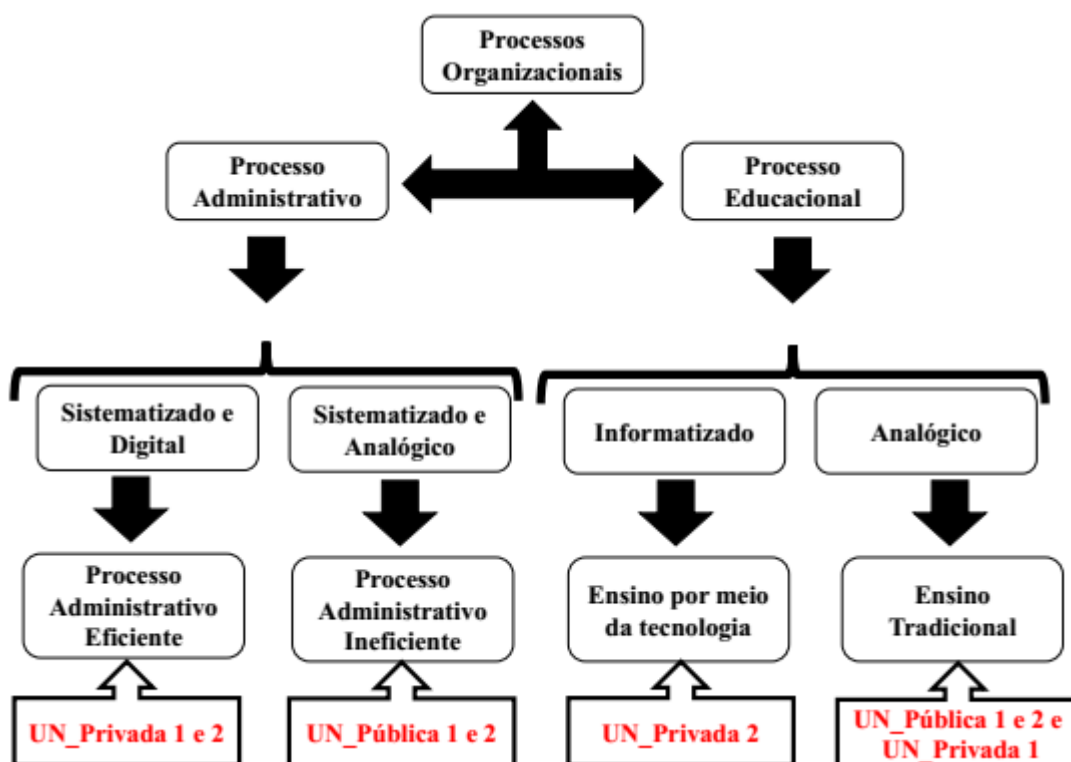


Figura 84 - Análise das subcategorias dos Processos Organizacionais
Fonte: elaborado pela autora.

No tocante aos processos administrativos, observou-se que a UN_Privada 1 e a UN_Privada 2, que são instituições privadas, possuem seus procedimentos administrativos pautados em normas e que são complementarmente informatizados. Já nas IES UN_Pública 1 e UN_Pública 2, os processos administrativos são todos regulamentados pelos conselhos deliberativos. Contudo, são, em sua maior parte, operacionalizados manualmente com pouco auxílio tecnológico. Isso parece ter uma justificativa na ausência de recursos das universidades públicas para investimento em tecnologias e sistemas que auxiliem em seus processos administrativos.

Interessante notar que os processos administrativos das universidades privadas podem parecer mais procedimentados e formalizados. Todavia, não se pode esquecer, tal como visto nos resultados apresentados (especialmente pelas entrevistas) que esse tipo de formalização e existência de instruções de execução geram burocracias que podem prejudicar o bom andamento das atividades rotineiras. Portanto, deve-se ter cuidado ao se analisar essas informações, principalmente, na compreensão das vantagens e desvantagens de atividades procedimentadas e formalizadas.

No que diz respeito aos processos educacionais, foram identificadas duas questões fundamentais: o volume de cursos a distância verificados junto aos registros do INEP na sinopse da educação superior de 2016 divulgado pelo INEP; o modelo acadêmico evidenciado nos documentos e confirmados pelas entrevistas.

No quadro a seguir (Resumo Cursos Presencial e a Distância – Sinopse da Educação Superior de 2016 do INEP), apresenta-se por universidade, com exceção dos dados da UN_Privada 2, tendo em vista que esta não disponibilizou ao INEP os referidos dados, o número de alunos concluintes, número de cursos e o número de matrículas, todos relativos aos cursos de Graduação presencial e Graduação a distância.

Região / Instituições	Concluintes		Cursos		Matrículas	
	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância
UN_Pública 1	2.352	134	115	6	19.255	543
UN_Pública 2	1.646	1.186	74	6	16.122	3.037
UN_Privada1	1.264	44	37	2	8.474	182

Quadro 31 - Resumo Cursos Presencial e a Distância–Sinopse da Educação Superior de 2016 do INEP

Fonte: elaborado pela autora.

No que diz respeito aos processos educacionais, foram identificados os seguintes aspectos na análise intracaso:

1. As universidades UN_Pública 1, UN_Privada 1 e UN_Pública 2 possuem mais ênfase no modelo acadêmico tradicional tendo a relação presencial entre o professor e o aluno como elemento central. As ferramentas metodológicas e a tecnologia se constituem como auxiliares ao ensino; e
2. A UN_Privada 2 não disponibilizou dados relativos aos números de alunos nas turmas presenciais e a distância. Contudo, a mesma evidencia claramente em seus documentos, bem como nas entrevistas que a instituição adota o modelo acadêmico digital, baseado no conceito de *Flipped Classroom* ou sala de aula invertida, em que a universidade busca romper com a perspectiva tradicional e implementar um modelo diferenciado no processo de ensino-aprendizagem por meio de tecnologias interativas.

Nessa perspectiva, após análise das subcategorias dos processos organizacionais, foi possível entender que a informatização dos processos administrativos não se constitui elemento de grande relevância na influência do resultado da IES. Por sua vez, o modelo acadêmico tradicional, ou seja, presencial, primando pela relação entre corpo docente e discente, se apresenta como peça-chave e decisiva no resultado da universidade, já que as mesmas apresentam IGC 4, e, nesse sentido, seus processos e procedimentos refletem o relacionamento dos indivíduos com o coletivo (Boff et al., 2008).

Isso valida o pensamento de Harrington (1993) e Palmberg (2009), pois afirmam que os processos se constituem em “atividade-chave” para uma organização, podendo proporcionar o alcance de objetivos a partir dos quais se destacam o alinhamento com as matrizes estratégicas e, conseqüentemente, a melhora do desempenho organizacional.

Assim sendo, diante dos resultados obtidos, percebe-se que os processos administrativos não parecem ser aqueles que influenciam o desempenho acadêmico. Independente deles serem informatizados ou manuais, eles não parecem ter relevância suficiente para auxiliar os processos educacionais e, tampouco, de influenciarem o desempenho acadêmico diretamente. Esse achado vai ao encontro de modelos anteriores, tal como, por exemplo, o proposto por Lawrence e Sharma (2002) que entendem que a qualidade do serviço interno prestado é parte do desempenho de uma universidade. Por fim, esse resultado ainda sustenta a ideia de que atividades não-*core* das universidades (vide seção anterior) e seus respectivos processos não são os elementos que parecem influenciar o desempenho acadêmico.

Cabe enfatizar que os processos educacionais e de pesquisa corroboram as teorias existentes (Rutherford, 1987) de que processos educacionais influenciam o desempenho acadêmico. Isso parece ocorrer porque os docentes que são qualificados tendem a ter maior capacidade de lidar com tecnologias como apoio às suas atividades.

A partir dessas discussões, duas proposições emergiram:

P2: Processos educacionais influenciam no desempenho acadêmico da universidade.

Importante ainda entender que esses processos educacionais são conduzidos pelos docentes. Se os docentes também estimulam um desempenho acadêmico maior quando qualificados, pode ser que exista um efeito mediador dos processos educacionais entre o docente e o desempenho acadêmico. Ainda que isso pareça ser verdade pelos casos estudados (quando há maior qualificação dos docentes, há maior produção científica dos docentes e dos

discentes). Assim, é relevante que se faça um posterior estudo de teste dessa possível mediação.

P3: processos educacionais são mediadores da qualificação docente e do desempenho acadêmico.

Os resultados parecem apontar para uma realidade na qual o docente capacitado é mais capaz de compreender e refletir sobre as mudanças do ambiente (especialmente as inovações tecnológicas) para a sala de aula, corroborando, assim, estudos prévios como o de Oliveira e Silva (2015). Ou seja, as tecnologias auxiliares de sala de aula são apoios aos professores em suas atividades e quando eles são capacitados, o método tradicional parece prevalecer.

Isso indica que universidades que atuam com o foco de uma atuação de concorrência de mercado aparentemente por custos (buscando escalas e processos repetitivos e massificados) na qual a tecnologia assume o preceito de competição, o desempenho acadêmico acaba ficando comprometido. Isto é, os casos analisados apontam para uma aparente realidade na qual a tecnologia utilizada como ferramenta de auxílio a uma aula tradicional estimula o desempenho acadêmico, enquanto a tecnologia como ferramenta de ensino à distância, que assume o papel central do processo educacional, não tem os mesmos efeitos no desempenho acadêmico.

Corroboram-se aqui as preocupações propostas por autores anteriormente (e.g. Zuin, 2006) de que as mediações tecnológicas entre aluno e professor poderiam gerar distanciamento entre aluno e professor (ou tutor), o que acarreta numa queda de aprendizagem e, conseqüentemente, de desempenho acadêmico. Parece que a colaboração e a participação do aluno em ambientes virtuais de aprendizagem ainda não foram exploradas, tal como autores como Beldarrain (2006) defendem ser possível. O modelo pedagógico parece não ter sido transposto ao ambiente virtual para se estimular a aprendizagem tal como Driscoll et al. (2012) defendem ser possível. Dessa forma, os benefícios do ensino à distância (Jelfs, Richardson & Price, 2009) ainda não são aproveitados em modelos em que a tecnologia é meio para se ter uma educação massificada e não customizada ou centrada no aluno por meio da tecnologia.

Não se defende que a tecnologia não é importante, mas que ela não deve assumir um papel nas universidades maior do que ela tem. Não se coloca essa constatação também como verdade absoluta, mas como verificação conforme as atuais tecnologias analisadas nos casos estudados. Por isso, a tecnologia pode ser empregada tanto como ferramenta de auxílio ao

ensino como, num outro extremo, como solução por si só de ensino. Pelos casos estudados, a forma como se compreende o uso dessa tecnologia é que se pode potencializar (ou não) a relação entre processos educacionais e desempenho acadêmico da universidade.

Diante disso, a tecnologia parece também ter um papel importante para fortalecer os processos educacionais que levam ao desempenho acadêmico. Por isso, segue a quarta proposição:

P4: Tecnologias utilizadas de forma auxiliar aos processos educacionais parecem fortalecer a relação entre processos educacionais e desempenho acadêmico; ao passo de que tecnologias de ensino à distância utilizadas para substituir as relações tradicionais enfraquecem essa relação.

Diante do exposto, pode-se colocar como proposição de que o processo educacional focado na relação tradicional de professor-aluno parece estimular mais o desempenho acadêmico. Isso não quer dizer que não haja tecnologias capazes de suprir ou substituir esse papel num mesmo desempenho, mas que o uso de processos educacionais massificados e instalados em tecnologias não parece ter a mesma efetividade que os processos educacionais tradicionais.

Por fim, é importante denotar a categoria emergente do campo da pesquisa: pressões institucionais. Isto é, há pressões institucionais sobre as universidades. As públicas atendem prioritariamente às exigências governamentais, enquanto as privadas equilibram as exigências governamentais com as de mercado. Aquelas universidades que conseguem atuar de forma legítima a todas as instituições que a pressionam, consegue fortalecer ainda mais a relação entre suas ações e processos educacionais e seu desempenho. Da mesma maneira, quando há grande conflito institucional das pressões sobre ela, essa relação se enfraquece, aparentemente, de forma significativa. A partir disso, uma outra moderação parece existir:

P5: As pressões institucionais moderam (fortalecendo ou enfraquecendo) a relação entre os processos educacionais e o desempenho acadêmico.

Após tratar da análise dos processos organizacionais, apresenta-se a seguir a análise da terceira e última dimensão, a gestão estratégica. Ela foi analisada sob os seguintes aspectos: planejamento estratégico e crescimento acadêmico.

5.3.3 Resultados comparativos da dimensão Gestão Estratégia

No que diz respeito ao planejamento estratégico, analisou-se sua existência, bem como seu alinhamento com as questões acadêmicas. Já em relação ao crescimento acadêmico, além da análise documental e das entrevistas, observou-se a recente evolução acadêmica das universidades. O quadro a seguir traz uma síntese da evolução de PPGs (voltados à produção de conhecimento científico), nos dois últimos anos.

Critério	Universidade			
	UN_Pública 1	UN_Pública 2	UN_Privada 1	UN_Privada 2
Número de PPGs	2,70%	10%	33,33%	133,33%
Número de Cursos de PPG	2%	7,14%	0%	250,00%
Número de Docentes	3,28%	512,40% (*)	1,22%	109,09%
Número de Discentes	5,63%	20,29%	(2,39%)	6,82%
Produção intelectual	4,73%	19,62%	36,36%	20,99%
RUF	3,03%	10,59%	0%	12,50%

Quadro 32 - Resumo do Crescimento Acadêmico

Nota: * Dado com problema – erro no input da universidade.

Fonte: elaborado pela autora.

Para manutenção da integridade dos dados das universidades os dados absolutos foram omitidos colocando apenas os percentuais.

A partir do quadro apresentado é possível constatar um crescimento acadêmico uniforme e constante em praticamente todos aos critérios das universidades: UN_Pública 1, UN_Pública 2 e UN_Privada 1. Ressalta-se que, no tocante ao RUF, a UN_Pública 1 teve uma queda insignificante de um ponto percentual. Já a UN_Privada 1 manteve-se na mesma posição no ranking.

Em relação à UN_Pública 2, sua queda de quase 10 pontos percentuais está relacionada a sua limitação institucional de não possuir conceito institucional por ser universidade estadual.

Em se tratando da UN_Privada 2 constata-se seu crescimento acadêmico, tendo tido um declínio no RUF de quase 13 pontos percentuais e apontando como positivo apenas o aumento do número de docentes cadastrados na plataforma.

Em relação ao planejamento estratégico, algumas considerações puderam ser feitas:

1. A UN_Pública 1 não possui um planejamento estratégico estruturado sob essa denominação, mas seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é devida e eficazmente estruturado. Ela cresce lentamente por restrições orçamentárias. Por isso ela se caracteriza por ter uma estratégia conservadora de atuação.
2. A UN_Privada 1 têm seus objetivos e metas delineados no planejamento estratégico de maneira estruturada e coesa. A comunicação do plano estratégico é um ponto de destaque e deixa claro a funcionários e docentes o que eles devem fazer para que a universidade chegue aos seus objetivos. Seu crescimento é contido de forma que a universidade prefere se posicionar pela qualidade de seu ensino. Para tal, ela deliberadamente escolhe a estratégia conservadora de atuação.
3. A UN_Pública 2 têm seus objetivos e metas delineados no planejamento estratégico e também no Plano de Desenvolvimento Institucional de maneira estruturada. Esse planejamento estratégico é ainda incipiente e está em processo de aceitação de seus empregados. Seu crescimento é moderado. Por simplificação, essa universidade se classificou aqui com alto crescimento e desestruturação estratégica. Assim, a estratégia que mais se aproxima de sua atuação é a estratégia como prática de expansão.
4. A UN_Privada 2 possui planejamento estratégico, bem como plano de desenvolvimento institucional. Ambos são bem estruturados. Seu crescimento é acelerado visando captação do máximo de alunos possível (captação de mercado), dentro de uma estrutura de ensino de massa e grandes personalizações do serviço. Por isso sua estratégia é voltada à captação de mercado.

A partir desses resultados, pode-se ilustrar esses resultados a partir da figura a seguir:

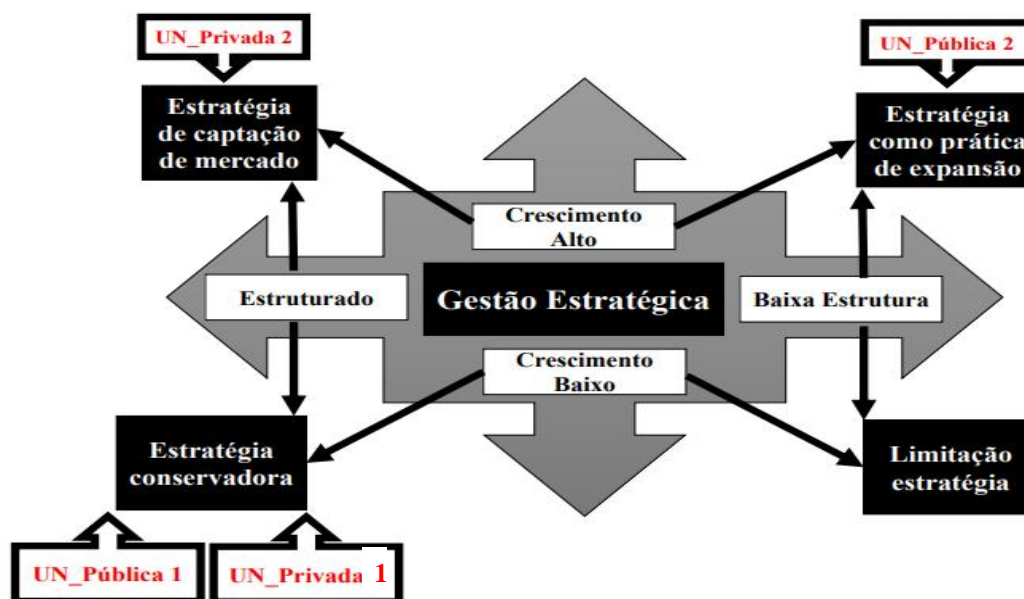


Figura 85 - Análise das subcategorias da Gestão Estratégica
 Fonte: elaborado pela autora.

As teorias tradicionais de Estratégia apontam para que os gestores tenham a consciência da necessidade de se ter um planejamento estratégico das ações para que se consiga atingir os resultados futuros desejados (Trapp, 2011). Entretanto, isso não inviabiliza o crescimento de uma universidade uma vez que ela pode ter crescimento, ainda que desordenado e não planejado (o que traz problemas de preparação da universidade para esse maior nível de atuação). Da mesma forma, o crescimento na universidade pode ser também resultado de uma estratégia deliberada, seja ele então alto ou baixo, tal como previsto por Feeser e Willard (1990) em organizações de outras naturezas. Ou seja, o crescimento de uma universidade pode ser ao acaso, mas ele pode também, tal como demonstrado na UN_Privada 1 e UN_Pública 1, deliberado, mesmo que seja uma escolha pelo baixo crescimento.

Portanto, os resultados mostram que não existe uma relação direta entre estruturação do planejamento estratégico e crescimento da universidade. Dessa discussão, é relevante mostrar que as universidades com menor crescimento foram as que detêm melhor nível nos rankings de desempenho acadêmico e aquela constatada como a de menor desempenho acadêmico (UN_Privada 2) é a que parece buscar maior crescimento. Rejeita-se, assim, a ideia de que uma estratégia de alto crescimento é o que leva uma universidade a ter um desempenho acadêmico maior. Dessa forma, o baixo crescimento não é uma limitação à exploração de novos mercados, resultado que vai contra a argumentação de Shalley, Gilson e Blum (2009), mas sim uma forma precavida de crescer ao custo da qualidade do ensino e pesquisa. Assim, concorda-se por outro lado que as universidades podem agir tal como

previsto por Child (1975), que alega que ambientes de baixo crescimento favorecem a estruturação e formalização da organização.

Os resultados parecem apontar para uma relação negativa entre crescimento e desempenho acadêmico nesse sentido. Ou seja, se a estratégia for de baixo crescimento, a universidade pode fazer isso de forma deliberada, com planejamento estruturado e planejado. Isso pode assegurar níveis de qualidade, que parecem ser mais difíceis. Portanto, a estratégia de crescimento estruturada parece ter uma relação negativa com o desempenho acadêmico da universidade. Dessa forma, apresenta-se a seguinte proposição:

P6: Estratégias de baixo crescimento levam a um desempenho acadêmico melhor.

Outro ponto interessante a ser observado é que quando o planejamento estratégico é estruturado e consegue ser bem comunicado e difundido para a organização, a atuação dos docentes parece ser mais direcionada aos objetivos. Nos casos em que houve um planejamento estratégico bem comunicado aos docentes (UN_Pública 1 e UN_Privada 1), os docentes entendem melhor seu trabalho orientado ao desempenho acadêmico; o que gera melhores resultados acadêmicos.

Tal questão foi devidamente constatada por Cançado et al. (2006), ao comentarem que as pessoas podem ser consideradas peças fundamentais para o sucesso da organização, por meio do alinhamento de suas atividades com as diretrizes estratégicas da entidade, pois um recurso humano qualificado e gerido tem influência direta e positiva no desempenho organizacional. Assim, o presente resultado aplicado às universidades confirma os achados anteriores de que o alinhamento estratégico dos empregados influencia no desempenho da organização. Esse resultado detectado coaduna com o pensamento de Tanure et al. (2010) que defendem que deve haver uma sincronização entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica da organização, no sentido de ajustar as linhas de trabalho em congruência com as mudanças organizacionais de adequação às necessidades impostas pelo ambiente externo e aos objetivos estratégicos trilhados pelos tomadores de decisão.

Portanto, quando o docente sabe o que se espera dele e sabe as pretensões da universidade onde trabalha, ele pode ter maior condição de buscar qualificações e atuar dentro daquilo que se espera para cumprir os objetivos estratégicos da universidade.

P7: O planejamento estratégico estruturado favorece a qualificação do docente.

Por fim, tal como já comentado anteriormente, quando existe planejamento estratégico estruturado, a estratégia de crescimento pode ser realizada de forma deliberada (Feeser e Willard, 1990), o que parece valer também para as universidades. Assim, quando deliberado e planejado, parece que a escolha por um crescimento baixo pode implicar na manutenção da qualidade, especialmente em ambientes altamente burocráticos (como é a UN_Privada 1). Por isso, parece que a escolha do tipo de crescimento media o que se tem no planejamento estratégico e o que se tem como desempenho acadêmico. Isto é, o planejamento estratégico permite a escolha de uma estratégia de crescimento voltada à qualidade, essa sim que influencia o desempenho acadêmico. A partir desse resultado, tem-se a oitava proposição.

P8: O planejamento estratégico estruturado leva a escolha de estratégia de baixo crescimento para se manter a qualidade do ensino.

Com as proposições do trabalho definidas, pode-se então estabelecer um modelo conceitual exploratório a partir dos resultados. Ainda que seja um modelo baseado nos poucos casos estudados, ele é uma proposta que pode ser trabalhada para extrapolar seus resultados.

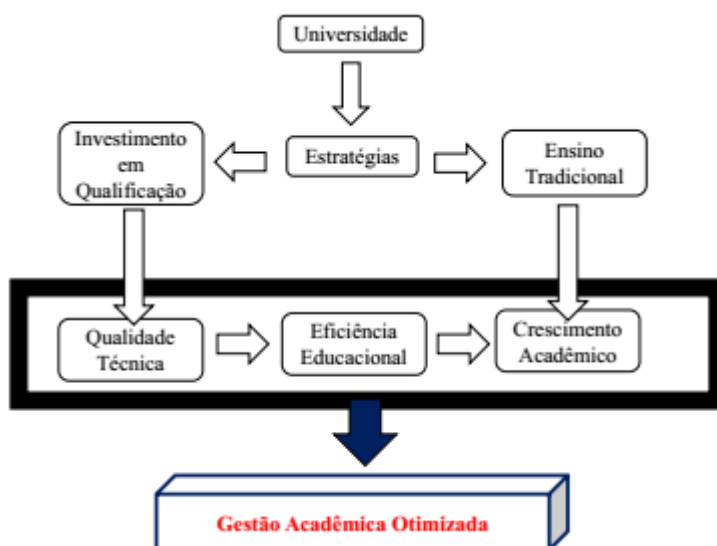


Figura 86 - Síntese do Resultado da Pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, consolida-se resumidamente o resultado desta pesquisa no qual demonstra-se na Figura 86 (Síntese do Resultado da Pesquisa) que as práticas determinantes no desempenho de uma universidade se materializam pela qualidade técnica do seu corpo docente e pela utilização de modelo acadêmico adotado pela instituição.

6. CONCLUSÕES

O trabalho teórico-empírico desenvolvido, nesta pesquisa, assim como seu resultado, se constituíram de forma a contribuir com a sociedade acadêmica por trazer dados, análises e interpretações enriquecedoras acerca da gestão de universidades brasileiras, tendo também como intenção de disponibilizar conhecimento técnico-científico-intelectual no que diz respeito à avaliação de desempenho dessas organizações, mas que seja útil, também, para os outros formatos de Instituições de Ensino Superior existentes no Brasil.

Nesse sentido, as diretrizes definidas nesta pesquisa objetivaram responder à seguinte pergunta: “De que maneira os elementos responsáveis pelo desempenho acadêmico se integram para gerar maior desempenho acadêmico nas universidades?”. O estudo foi aplicado em quatro casos, sendo duas universidades públicas e duas universidades privadas selecionadas com base no IGC 2016. O objetivo geral proposto consistiu em analisar como os mecanismos e atividades internas de uma universidade brasileira geram maior desempenho acadêmico.

Em consequência, os objetivos específicos foram devidos e tempestivamente atingidos, conforme evidenciado no Capítulo 5 – Resultados e discussões, em que:

O objetivo específico 1: “Identificar as dimensões relevantes para a avaliação do desempenho das IES” foi atingido pelo desenvolvimento da revisão estruturada da literatura, realizada por meio de um estudo bibliométrico seguida da fundamentação teórica que trouxe embasamento científico para a pesquisa. Assim, três grandes dimensões foram consideradas: Gestão de Pessoas; Processos Organizacionais; Gestão Estratégica;

O objetivo específico 2: “Definir as atividades das universidades públicas e privadas relacionadas às dimensões identificadas na revisão estruturada da literatura” foi alcançado por meio da análise intracaso das universidades, obtida com o desenvolvimento das entrevistas e, na sequência, foi realizada a análise de conteúdo, bem como dos outros documentos catalogados. Dessa maneira, as categorias de cada dimensão foram identificadas. Para a Gestão de Pessoas, entenderam-se ser necessário analisar docentes, funcionários e discentes; para os Processos Organizacionais buscou-se entender os processos de trabalho dos empregados da universidade (docentes e funcionários); para a Gestão Estratégica, identificou-se ser importante entender o planejamento estratégico e o crescimento acadêmico.

O objetivo específico 3: “Desenvolver análise intercasos das atividades desenvolvidas pelas universidades estudadas” foi alcançado após o estudo detalhado das quatro

universidades e identificação das questões preponderantes na composição do desempenho da universidade. Primeiramente, subcategorias oriundas das categorias anteriores (investimento em qualificação; aspectos científicos-educacionais; processos administrativos; processos educacionais; estratégia estruturado; alto e baixo crescimento) foram identificadas para a análise organizada dos dados. Categorias emergentes ganharam relevância na análise (pressões institucionais e utilização de tecnologia). Por fim, semelhanças e diferenças entre os casos foram identificadas e oito proposições foram elaboradas; e

O objetivo específico 4: “Determinar a integração das práticas acadêmicas que influenciam no desempenho acadêmico de uma universidade” foi contemplado no resultado da pesquisa, de forma a se propor um modelo conceitual a partir das proposições encontradas anteriormente.

A partir da análise dos dados, identificou-se seis elementos responsáveis pelo desempenho acadêmico das universidades brasileiras. Esses elementos são: planejamento estratégico estruturado; estratégia de baixo crescimento; qualificação e produção de docentes; processos educacionais e modelo de ensino; utilização de tecnologias e pressões institucionais.

Por meio das etapas do estudo, pela mensuração e análise realizada, concluiu-se, então, que a interação entre investimento na qualificação do corpo docente e modelo de ensino tradicional se constituem pontos centrais da gestão acadêmica de uma universidade.

Nesse contexto, a investigação desenvolvida neste estudo possibilitou definir que uma das práticas fundamentais na gestão universitária é que em seu planejamento estratégico seja previsto o investimento em qualificação do corpo docente da instituição. Isso para que, na sequência, o planejamento possa ser implementado de modo condizente com as necessidades e perspectivas da instituição.

Constatou-se, ainda, que a existência de professores qualificados propicia a eficiência educacional, já que as práticas metodológicas de ensino e os serviços acadêmicos disponibilizados aos discentes são melhores, o que gera, conseqüentemente, maior produtividade acadêmica, constatada pelo crescente número de produções científicas, bem como de Programas de Pós-Graduação tanto *lato* quanto *stricto sensu*.

Por fim, a última questão constatada é que a ineficácia do processo administrativo não é fator determinante e influenciador direto no desempenho da universidade. Isso porque ficou evidente que tais processos eram eficientes e eficazes nas universidades privadas. E, ainda assim, uma delas se comporta de maneira altamente improdutiva academicamente. Ao passo

que as universidades públicas se apresentavam totalmente improdutivas apesar destas apresentarem um ótimo desempenho acadêmico.

6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

A presente pesquisa traz como primeira contribuição o fato de que as premissas da pesquisa (no caso, as dimensões de avaliação de desempenho em universidades) fossem checadas na literatura. Com isso, tem-se um estudo cujas premissas não vêm de leituras do pesquisador, mas de um levantamento estruturado da literatura. É uma primeira contribuição metodológica voltada à sustentação da premissa do estudo que fortalece as fases seguintes do trabalho.

A pesquisa ainda traz resultados exploratórios de categorias e subcategorias de análise para se entender as atividades sustentadoras da avaliação de desempenho de universidades que podem ser utilizadas em outros estudos. Elas podem ser norteadoras de novas pesquisas qualitativas ou ainda podem servir de embasamento para elaboração de escalas e posterior condução de pesquisas quantitativas.

O trabalho ainda trouxe, após uma pesquisa exploratória, um modelo conceitual sobre possíveis relações que explicam como se chega ao desempenho acadêmico de uma universidade. A partir desse modelo foi possível entender os mecanismos por detrás do desempenho acadêmico das universidades. Esse modelo pode ir além da compreensão de modelos unidimensionais ou que se focam em mensurações. Ele busca entender de que maneira o desempenho é estruturado nas universidades brasileiras abordadas.

6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados da presente pesquisa podem ser úteis para o INEP/MEC na reflexão e eventual reestruturação do formato da avaliação institucional em vigência, primando a avaliação qualitativa das Instituições de Ensino Superior, objetivando avaliar a gestão e, em consequência, identificar de maneira detalhada seu desempenho.

Gestores de universidades podem também se beneficiar dos resultados ao entender que o desempenho acadêmico das universidades parece estar mais ligado aos docentes que aos funcionários (sendo os discentes incluídos na produção docente). Ou seja, valeria para eles investir na qualificação dos docentes se pretendem maiores níveis de desempenho acadêmico. Não obstante a isso, o gestor da universidade pode ainda trazer tecnologias que ajudem nos

processos educacionais. Todavia, quando essa tecnologia tem um papel auxiliar e não de substituição da relação professor-aluno, isso parece ser mais efetivo para o desempenho acadêmico das universidades.

Por fim, gestores podem se valer de estratégias de baixo crescimento para buscarem desempenho, uma vez que parece ser mais factível, dessa forma, um crescimento consistente sem que qualidade propulsora do desempenho acadêmico seja perdida. Esse tipo de estratégia parece ser mais adequado para que se tenham resultados de desempenho acadêmico.

Por fim, ressalta-se que esta pesquisa possibilita a construção de indicadores de desempenho que servirão para diagnosticar e avaliar o desempenho de universidades. A partir das categorias e subcategorias, indicadores de desempenho podem ser elaborados em diferentes dimensões para compor um *dashpanel* de controle e avaliação de desempenho de universidades.

6.3 LIMITAÇÕES

Algumas limitações foram identificadas ao longo desta pesquisa. A primeira delas está relacionada ao uso de estudo de casos, já que existem críticas ao seu uso de que esta escolha metodológica não possui embasamento suficiente para realizar uma análise científica generalista. Entretanto, o cunho desta pesquisa seguiu em direção ao caminho de expandir as teorias existentes, objetivando aprofundar o conhecimento científico sobre o tema de avaliação de desempenho de universidades.

A segunda limitação constatada refere-se ao rol de documentos disponibilizados publicamente pelas universidades para o desenvolvimento da análise de conteúdo. Em meio à seleção das universidades que seriam estudadas, inúmeras instituições foram contatadas sem obtenção de êxito.

Para a busca dos documentos foram visitadas as *homepages* das 197 universidades cadastradas no INEP e foi possível verificar a indisponibilidade de informações técnicas-acadêmicas da instituição. Inclusive, nem mesmo os relatórios determinados por força de lei estavam disponíveis.

A terceira limitação da pesquisa se revelou na dificuldade de acesso, bem como no processo de aceite das pessoas-chaves na organização para a aplicação da entrevista. Trabalhar com as universidades teve como consequência não apenas confidencialidade dos casos apresentados, mas houve ainda a recusa de diversas outras universidades em participar

da pesquisa com receio de divulgação de dados e por carência de tempo no atendimento às pesquisas acadêmicas.

6.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como continuidade ao tema, considera-se que pesquisas futuras podem ser produzidas acerca de algumas questões. Dentre elas, está a possibilidade de aplicação das premissas acolhidas neste trabalho no rol de Instituições de Ensino Superior no Brasil, contemplando as faculdades, centros universitários e institutos federais.

Ademais, os constructos teóricos produzidos nesta pesquisa podem ser aproveitados para avaliações quantitativas das universidades. Seria importante que os construtos aqui apresentados pudessem conduzir a posteriores desenvolvimento de escalas. Essas escalas poderiam ser trabalhadas para que o modelo proposto possa ser testado empiricamente do ponto de vista quantitativo, numa realidade com diversas universidades brasileiras e / ou estrangeiras.

Esses estudos futuros poderiam ainda se focar em temas específicos e áreas do conhecimento nas quais a composição do quadro de docentes é específica, seja por sua qualificação (estudada no presente trabalho), seja pela sua dedicação ao trabalho (variável não abordada e não emergente no presente estudo).

Em derradeiro, recomenda-se aplicar o modelo proposto em universidades para que se possam elaborar relatos tecnológicos de aplicação do modelo para verificar e discutir eventuais acertos e barreiras enfrentados em novos casos. Acredita-se que isso poderia incrementar ainda mais o modelo proposto com o advento de variáveis relevantes em novos casos estudados.

REFERÊNCIAS

- Altbach, J. G., & Salmi, J. (2011). *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Washington: World Bank.
- Agasisti, T., & Dal, Æ. A. (2009). Reforming the university sector : effects on teaching efficiency — evidence from Italy. *High Educ*, 477–498. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9157-x>
- Araújo, A. O. (2001). *Contribuição aos Estudos de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o enfoque da Gestão Estratégica*. Universidade de São Paulo - USP.
- Athanassopoulos, A. D., & Shale, E. (2006). Assessing the Comparative Efficiency of Higher Education Institutions in the UK by the Means of Data Envelopment Analysis. *Education Economics*, 5(April 2013), 37–41.
- Avkiran, N. K. (2001). Investigating technical and scale efficiencies of Australian Universities through data envelopment analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 35, 57–80.
- Barbosa, G. C., Freire, F. S., & Crisóstomo, V. L. (2011). Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no ENADE. *Avaliação*, 16(2), 317–344.
- Bateman, N. (2005). Sustainability: the elusive element of process improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(3), 261–276. <https://doi.org/10.1108/01443570510581862>
- Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2013). Measuring the relative efficiency of quality management practices in Turkish public and private universities. *Journal of Operational Research Society*, 64(12), 1801–1830.
- Biazzi, M. R. de. (2007). *Intuições Públicas de Ensino Superior: Estudos de Casos de Aperfeiçoamento de Processos Administrativos*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Bispo, F. C. da S., & Junior, A. B. dos S. (2014). O Docente do Ensino Superior : Educador ou Prestador de Serviços ? In *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Bittencourt, H. R., Viali, L., Rodrigues, A. C. M., & Casartelli, A. O. (2010). Mudança nos pesos do CPC e seu impacto nos resultados de avaliação em universidades públicas e federais. *Avaliação*, 15(3), 147–166.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Vam Reenen, J. (2015). Does management matter in schools? *The Economic Journal*, 125(584), 647–674.
- Boff, M. L., Beuren, I. M., & Guerreiro, R. (2008). Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do estado de Santa Catarina. *Organização & Sociedade*, 15(46), 153–174.

- Bogt, H. J. Ter, & Scapens, R. W. (2012). Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451–497. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.668323>
- Breu, T. M., & Raab, R. L. (1994). Efficiency and Perceived Quality of the Nation ' s “ Top 25 ” National Universities and National Liberal Arts Colleges : An Application of Data Envelopment Analysis to Higher Education. *Socio-Econ. Plann. Sci*, 28(93), 33–45.
- Broadus, R. N. (1987). Toward A Definition of “Bibliometrics.” *Scientometrics*, 12(5–6), 373–379. <https://doi.org/10.1007/BF02016680>
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change : an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(December 1999), 3–25.
- Calderón, A. I. (2000). Universidades mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão. *São Paulo Em Perspectiva*, 14(1), 61–72.
- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611–614. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>
- Cançado, V. L., Moraes, L. F. R. de, & Silva, E. M. da. (2006). Comprometimento Organizacional e Prática de Gestão de Recursos Humanos: O caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(3), 11–37.
- Carneiro-da-Cunha, J. A., Jr., F. H., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2016.075553>
- Casani, F., Filippo, D., García-Zorita, C., & Sanz-Casado, E. (2014). Casani, F., Filippo, D., García-Zorita, C. & Sanz-Casado, E. (2014). Public versus private universities: assessment of research performance; case study of Spanish university system. *Research Evaluation*, 23(1), 48–61.
- Chacon, J. M. T., & Calderón, A. I. (2015). A expansão da educação superior privada no Brasil: do governo de FHC ao governo de Lula. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6, 1–16.
- Cohn, E., Rhine, S. L. W., & Santos, M. C. (2014). Institutions of Higher Education as Multi-Product Firms: Economies of Scale and Scope. *The Review of Economics and Statistics*, 71(2), 284–290.
- Cotrin, L. A. de O. (2014). *Avaliação do Desempenho como Ferramenta para Beneficiar as Organizações*. Goiânia/GO.
- Cotta, T. C. (2001). Avaliação educacional e políticas públicas : a experiência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb). *Revista Do Serviço Público*, 89–111.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa:Escolhendo entre cinco abordagens*. (Penso, Ed.) (3a ed.). Porto Alegre.

- Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., & Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: from monitoring to management. *Quality Assurance in Education*, 11(1), 5–14.
- Cunha, J. A. C. da, Yokomizo, C. A., & Bonacim, C. A. G. (2013). Miopias de uma Lente de Aumento: As Limitações da Análise de Documentos no Estudo das Organizações. *Revista Alcance*, 20(4), 431–446. <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n4.p431-446>
- Dimaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*. Cambridge: Ballinger Publishing Co. <https://doi.org/10.1108/09600030910996279>
- Dutra, A. (2003). *Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmica-sinérgica*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Estrada, R. J. S., & Almeida, M. I. R. de. (2007). A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: Do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. *Revista de Ciências Da Administração*, 9(18), 147–178.
- Falqueto, J. M. Z., & Farias, J. S. (2013). A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. *Revista Gestão Universitária Na América Latina: Revista GUAL*, 6(1), 22–41. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p22>
- Figueiredo, M. A. D., Macedo-Soares, T. D. L. van A. de, Fuks, S., & Figueiredo, L. C. (2005). Definição de Atributos DESEJÁVEIS para auxiliar a Auto-avaliação dos Novos Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional. *GESTÃO & PRODUÇÃO*, 305–315.
- Freire, J. R. S. (1999). Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho: um análise de gestão de recursos humanos. *Administração Diálogo*, 1, 39–57.
- Freitas, V. P. de, Cardoso, R. L., Aquino, A. C. B. de, & Junior, R. C. dos R. (2009). Mensuração de desempenho em organizações públicas: o caso da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul. *Revista Do Serviço Público*, 60, 277–290.
- Galvão, H. M., Corrêa, H. L., & Alves, J. L. (2011). Modelo de Avaliação de Desempenho Global para Instituição de Ensino Superior. *Revista de Administração Da UFSM*, 425–441.
- Gaunya, C. R. (2014). An Evaluation of Change Management and Its Implications on Competitiveness of Public Universities in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(37).
- Gerring, J. (2006). *Case Study Research Principles and Practices*. Nova York: Cambridge University Press.
- Gomes, C. M., Schimidt, A. S., Madruga, L. R. da R. G., Jr, V. F. S., & Block, A. S. (2011, September). Excelência na Mensuração do Desempenho: Uma Análise da Gestão Educacional e Empresarial. *Reuna*, 15–30.

- Gonçalves, J. P. (2002). Desempenho Organizacional.
- Guerra, M. F., Brito, A. C., & Soares, J. L. (2017a). Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior brasileiras : Uma reflexão à luz da Controladoria. *Revista Spacios*, 38(15), 11.
- Guerra, M. F., Brito, A. C., & Soares, J. L. (2017b). Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior brasileiras : Uma reflexão à luz da Controladoria. *Revista Espacios*, 38(15).
- Guerrazzi, L. A. de C., Brandão, M. M., Junior, H. de C., & Lourenço, C. E. (2015). Pesquisa em Marketing e Estratégia nos Principais Periódicos Internacionais : Um Estudo Bibliométrico sobre Publicações no Século XXI. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 14. <https://doi.org/10.5585/riae.v14i1.2200>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. de S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. de S. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional : evidências empíricas. *Gestão & Produção*, 19(2), 347–360.
- Jr., V. M., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica : um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública - RAPrap*, 46(1), 49–70.
- Junior, F. A. C. (2003). Gestão estratégica : um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. *Psico-USF*, 8(1), 81–89.
- Junior, Z. G. de O., & Castro, D. S. P. de. (2006). Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo. *30o Encontro - Enanpad*, pp. 1–16.
- Kao, C., & Pao, H. (2009). An evaluation of research performance in management of 168 Taiwan universities. *Scientometrics*, 78(2), 261–277.
- Karuhanga, B. N., & Werner, A. (2013). Challenges impacting performance management implementation in public universities: a case of Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 42(2), 223–243.
- Kipper, L. M., Ellwanger, M. C., Jacobs, G., Nara, E. O. B., & Frozza, R. (2011). Gestão Por Processos: Comparação e Análise Entre Metodologias para Implantação da Gestão Orientada e Processos e Seus Principais Conceitos. *Revista TECNO-LÓGICA*, 15(2), 89–99.
- Kiyan, F. M. (2001). *Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico*. Universidade de São Paulo - USP.
- Klann, R. C., Cunha, P. R. da, Rengel, S., & Scarpin, J. E. (2012). Avaliação de Desempenho das Instituições de Ensino Superior pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (Acafe). *Contabilidade, Gestão e Governança*, 71–87.

- Kuah, C. T., & Wong, K. Y. (2011). Efficiency assessment of universities through data envelopment analysis. *Procedia Computer Science*, 3, 499–506.
- Leal, G. M., Ferreira, D. B., Araújo, A. G. de S., Araújo, R. L., & Veloso, V. M. (2016). GESTÃO ESTRATÉGICA: A Gestão Estratégica como Subvenção Essencial para as Microempresas. In *X Semana de Iniciação Científica da Faculdade R. de Sá* (pp. 1–10). Picos/PI.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1–3), 23–35. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- Lucena, M. D. da S. (1992). *Avaliação de desempenho*. (Editora Atlas, Ed.). São Paulo/SP.
- Macedo, M. Á. da S., & Silva, F. de F. da. (2005). Análise de Desempenho Organizacional: Propondo Uma Modelagem Utilizando Indicadores Financeiros e não Financeiros na Avaliação de Performance Empresarial. *Revista Alcance*, 12(2), 211–231.
- Mackenna, S. M. (1998). *The application of a corporate cultural change model to an institution of higher education*. University of Connecticut.
- Mancebo, D., Vale, A. A., & Martins, T. B. (2015). Políticas de expansão da educação superior no Brasil: 1995-2010. *Revista Brasileira de Educação*, 20(60), 31–50.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista Semi-Estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros. In *Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos* (p. 10). Bauru/SP.
- Martin, N. C. (2002). Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, (1), 7–28.
- McCormack, J., Propper, C., & Smith, S. (2014). Herding cats? Management and university performance. *The Economic Journal*, 124, F534–F564.
- Meyer Jr., V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 49–70.
- Modell, S. (2003). Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector. *Management Accounting Research*, 14(4), 333–359.
- Motta, P. R. (2007). A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos *. *Revista de Administração Pública*, 87–96.
- Müller, C. J. (2003). *Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Nascimento, S. do, Rocha, I., Kroenke, A., Silva, J. O. da, & Hein, N. (2012). Avaliação de desempenho organizacional: ferramentas gerenciais utilizadas em pesquisas nacionais da área de engenharia. *P&D Em Engenharia de Produção*, 11–21.
- Nascimento, G. C., Rodrigues, V. J. R. J., & Megliorini, E. (2010). Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. In *XVII*

Congresso Brasileiro de Custos. Belo Horizonte/MG.

- Nascimento, M., Filardi, F., Casas, K. G., & Dutra, A. (2010). Avaliando a Avaliação: Análise da Produção Científica sobre Avaliação de Desempenho nos Anais do Enanpad no Período de 2005 a 2009. In *XXXIV Encontro da Anpad (Enanpad2010)* (pp. 1–16). Rio de Janeiro/RJ.
- Oliveira, N. C. de, & Silva, A. L. B. (2015). Docência no Ensino Superior: O Uso de Novas Tecnologias na Construção da Autonomia do Discente. *Revista Saberes*, 3, 3–13.
- Otlvelre-Castro, G. A. de, Lima, G. B. do C., & Veiga, M. R. M. da. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38–52.
- Palmberg, K. (2009). Exploring process management: are there any widespread models and definitions? *The TQM Journal*, 21(2), 203–215. <https://doi.org/10.1108/17542730910938182>
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 61–75. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2016-0053>
- Parrinha, I., & Barbosa, E. (2011). Um olhar sobre o sistema de avaliação do desempenho na administração pública, na cidade de beja.
- Passador, C. S., Passador, J. L., & Carneiro-da-Cunha, J. A. (2017). Students' performance in the public education in the state of São Paulo, Brazil. *International Journal of Management in Education*, 11(2), 188–205.
- Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(1), 2–12.
- Pereira, A. L. (2014). A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Periódico Científico Negócios Em Projeção*, 5(2), 80–96.
- Pereira, F. antonio de M. (2012). A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais : um campo de pesquisa a ser explorado. *Organizações Em Contexto*, 16, 275–295.
- Pestana, M. I. G. S. (2001). *Avaliação educacional — o sistema nacional de avaliação da educação básica*. In: CARVALHO, M.C.B. et al. *Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate* (3a Edição). São Paulo/SP: Editora Cortez.
- Pfeiffer, P. (2000). *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*. (No. 37). Brasília/DF.
- Pilkington, A., & Meredith, J. (2009). The evolution of the intellectual structure of operations management — 1980 – 2006 : A citation / co-citation analysis. *Journal of Operations Management*, 27, 2008–2010. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.08.001>
- Pinto, R. F., Serra, B. P. de C., Magalhães, M. dos R. A., & Costa, B. K. (2014). A Pesquisa em Administração Estratégica: Um Estudo Bibliométrico em Periódicos Internacionais

- de Estratégia no Período de 2008 A 2012. In *XVII SEMEAD Seminários em Administração*.
- Pontes, B. R. (1999). *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem*. (Editora Atlas, Ed.) (7a Edição). São Paulo/SP.
- Queiroz, F. C. B. P., Queiroz, J. V., Vasconcelos, N. V. C., Furukava, M., Hékis, H. R., & Pereira, F. A. B. (2013). Transformações no ensino superior brasileiro: análise das instituições privadas de ensino superior no compasso com as políticas de Estado. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação*, 21(79), 349–369.
- Quevedo-Silva, F., Santos, E. B. A., Brandão, M. M., & Vils, L. (2016). Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 15(2), 246–262. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3274>
- Quintella, O. M., & Lima, G. B. A. (2005). O Balanced Scorecard como Ferramenta para Implantação da Estratégia: Uma Proposta de Implantação. *Revista Gestão Industrial*, (4), 34–41. <https://doi.org/10.3895/S1808-04482005000400004>
- Rabovsky, T. M. (2014). Using data to manage for performance at public universities. *Public Administration Review*, 74(2), 260–272.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & Ismail, H. (2009). The practice of knowledge management processes: a comparative study of private and public higher education institutions in Malaysia. *VINE The Journal of Information and Knowledge Systems*, 39(3), 203–222.
- Rosa, P. M. da. (2004). *Proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-Eletrônica*, 4.
- Sakano, A. M., Gomes, A. P., Almeida, D. A. K., Sousa, L., Silva, C. R., & Pinto, A. D. L. (2014, October). Avaliação de Desempenho: Conceito, Objetivo e Metodologia. *Revista Ampla de Gestão Empresarial*, 100–109.
- Salgado, C. C. R., Aires, R. F. F., Walter, F., & Araújo, A. G. (2013). Contribuições à Melhoria de Processos Organizacionais: Uma Avaliação Empírica sob a Perspectiva de Mapeamento de Processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. *HOLOS*, 1, 151–168.
- Sampaio, H. (2011). O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. *Revista Ensino Superior Unicamp*, 28–43.
- Santos, L. dos, & Bronnemann, M. R. (2013, January). Desafios Da Gestão em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso a partir da Percepção de Diretores de Centro de uma IES Pública do Sul do Brasil. *Revista GUAL*, 1–21. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p1>
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142–158.

- Saravia, E. J. (2010). Administração Pública e Administração de Empresas : Quem Inspira a Quem? *Revista Do Mestrado Em Administração e Desenvolvimento Empresarial Da Universidade Estácio de Sá*, 14(3), 1–8.
- Seethamraju, R., & Marjanovic, O. (2009). Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. *Business Process Management Journal*, 15(6), 920–936. <https://doi.org/10.1108/14637150911003784>
- Sguissardi, V. (1995). Para Avaliar Propostas de Avaliação do Ensino Superior. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 549–578.
- Silva, E. H. D. R. da, Lima, E. P. de, & Costa, S. E. G. da. (2009). Análise da Produção Acadêmica Brasileira em Medição de Desempenho e Modelos de Gestão. *Revista Gestão Industrial*, 198–218. <https://doi.org/10.3895/S1808-04482009000300011>
- Silva, F. L. e. (2001). Reflexões sobre o conceito e a função da universidade pública. *Estudos Avançados*, 42, 295–304.
- Sobral, R. C., & Bartoski, M. L. (2016). A Produção Científica sobre Avaliação de Desempenho no Brasil: um Estudo em Eventos da ANPAD de 2007-2014. In *Congresso Internacional De Administração*. Natal-RN.
- Sobrinho, J. D. (2010). Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. *Avaliação*, 15(1), 195–224.
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2008). Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. *Int. J. Sustainable Strategic Management*, 1(1). <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2008.018127>
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *RAC*, 14(4), 594–614.
- Teixeira, I. N. de E. e P. E. A. (2016). Sinopse Estatística da Educação Superior 2015.
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64–72. <https://doi.org/10.1108/19296670003600040>
- Trapp, C. T. (2011). *A Influência Das Especificidades Das Organizações Públicas Na Implementação Da Gestão De Processos*.
- Trkman, P. (2010). International Journal of Information Management The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30, 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Ullrich, D. R., Oliveira, J. S. de, Basso, K., & Visentni, M. S. (2012). Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas : em direção à reflexividade analítica. *Análise Revista de Administração Da PUCRS*, 23(1), 19–30.
- Urbizagastegui, R. (2008). A produtividade dos autores sobre a Lei de Lotka. *Ci. Inf*, 337, 87–102.

- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Ripoll-Feliu, V. M. (2014). Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. *Contabilidade, Gestão & Governança*, 17(3), 4–28.
- Vendruscolo, B., Hoffmann, V. E., & Freitas, C. A. (2012). A Influência de Ferramentas de Gestão Estratégica e de Stakeholders no Desempenho de Organizações do Ramo Particular de Saúde do Distrito Federal. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 11(1), 30–61. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5585/riae.v11i1.1799>
- Walter, F., Bornia, A. C., & Kliemann, F. J. (2000). Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do balanced scorecard. In *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*. Florianópolis/SC: Florianópolis: ANPAD.
- Williams, Z., Lueg, J. E., Taylor, R. D., & Cook, R. L. (2009). Why all the changes? An institutional theory approach to exploring the drivers of supply chain security (SCS). *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(7), 595–618. <https://doi.org/10.1108/09600030910996279>
- Wu, H., Lin, Y., & Chang, C. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 37–50.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. (Bookman, Ed.) (5th ed.). Porto Alegre.
- Zangouezhad, A., & Moshabaki, A. (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824–843.
- Zebal, M. A., & Goodwin, D. R. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 339–357.

APÊNDICE 1 - Análise dos Artigos Referentes ao Fator 1 - Eficiência das Universidades

Fator 1	Eficiência e Desempenho das universidades
Artigo 1 - Avkiran, N. K. (2001)	
Título	Investigar as eficiências técnicas e de escala das universidades australianas através da análise de envoltória de dados
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	São desenvolvidos três modelos de desempenho, sendo: Desempenho global: O argumento no modelo de desempenho geral é que as universidades empregam pessoas para produzir matrículas e gerar resultados de pesquisa. Supõe-se que os números de pessoal capturam a dimensão de entrada de capital físico. Desempenho na prestação de serviços educativos: As entradas são as mesmas do primeiro modelo. O objetivo aqui é comparar o sucesso da equipe na prestação de serviços educacionais que contribuem para a matrícula de alunos em outros cursos na mesma universidade (taxa de retenção); Taxa de aluno bem-sucedida (taxa de progresso do estudante); E, proporção de graduados em emprego a tempo inteiro como porcentagem de graduados disponíveis para trabalho em tempo integral (taxa de emprego de Pós-Graduação em tempo integral). Desempenho Inscrições pagas: projetado para explorar o sucesso das universidades em atrair estudantes pagantes.
Resultado alcançado	O escore médio nos modelos 1 e 2 é alto. Isso pode ser interpretado como o desempenho do setor de Ensino Superior igualmente bem quando o desempenho geral é comparado com a eficiência da prestação de serviços educacionais. Ressalta-se que no Modelo 1 o desempenho foi identificado pela comparação entre Pessoal Acadêmico (<i>Inputs</i>) versus Matrículas de Graduação (<i>Outputs</i>) e Pessoal Não Acadêmico (<i>Inputs</i>) versus Matrículas de Pós-Graduação (<i>Outputs</i>) e Pesquisa Quântica (<i>outputs</i>). Já no Modelo 2 o desempenho foi identificado pela comparação entre Pessoal Acadêmico (<i>Inputs</i>) versus Taxa de retenção de estudantes (%) (<i>Outputs</i>) e Pessoal Não Acadêmico (<i>Inputs</i>) versus Taxa de progresso do aluno (%) (<i>Outputs</i>) e Pós-Graduação em emprego a tempo inteiro (<i>outputs</i>) No entanto, a menor média e maior desvio padrão das pontuações no modelo 3 confirmam o fraco desempenho do setor na atração de estudantes remunerados. Assim, as maiores melhorias potenciais encontram-se no modelo 3.
Artigo 2 - BREU, T. M., & RAAB, R. L. (1994)	
Título	Eficiência e Qualidade Percebida da Nação "25 melhores universidades nacionais e colégios nacionais de artes liberais: uma aplicação de análise de envoltória de dados para Ensino Superior
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA) - As variáveis selecionadas para o DEA foram escolhidas intuitivamente e suas interações foram investigadas utilizando regressão linear múltipla.
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	Apresenta-se a seguir, para avaliação do desempenho cinco categorias ou atributos que foram coletados e atribuídos, com seus respectivos pesos de importância fixa (para 1992) bem como seus indicadores de medição de desempenho: 1) Recursos financeiros → (20%) → Despesas educacionais e gerais por aluno; 2) Satisfação dos alunos → (5%) → Taxa de Graduação e Taxa de retenção de calouro; 3) Reputação acadêmica → (25%) → Revisão de reputação; 4) Seletividade estudantil → (25%) → a. Registro de aceitação do requerente, b. Aula de ensino médio, c. SAT / ACT média ou ponto médio e d. Percentual na classe superior de 10 ³ / ₄ da escola secundária; 5) Recursos da faculdade →

	(25%) → a. Percentagem de faculdade com Doutorado, b. Razão facultativa para estudante, c. Percentagem de professores com status de meio período e d. Professores titulares. Salário e franjas.
Resultado alcançado	<p>Existe uma relação interessante entre os rankings de eficiência da "satisfação dos estudantes" e os rankings de qualidade das melhores universidades dos EUA.</p> <p>As "melhores das melhores" universidades gastam recursos para aumentar a reputação e o prestígio, mas que tais esforços não resultam necessariamente em maiores satisfações dos alunos.</p> <p>Estudante e a mensalidade são medidas como mais eficientes; mas, da perspectiva dos EUA sobre qualidade, essas mudanças implicam escolas de baixa qualidade.</p> <p>Sugere-se, portanto, que, no futuro, as universidades talvez desejem colocar maior ênfase na eficiência, em vez de gastar maiores recursos para melhorar a qualidade percebida.</p>
Artigo 3 – Coelli, T. (1998) - Documento não localizado	
Artigo 4 - Athanassopoulos, A. D., & Shale, E. (1997)	
Título	Avaliando a Eficiência Comparativa das Instituições de Ensino Superior no Reino Unido pela Análise de Meios de Envoltória de Dados
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envolvimento dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	<p>Utilizando métodos não paramétricos e determinísticos para avaliar a eficiência do DEA, proposta pela primeira vez por Farrell (1957) e então popularizada por Charnes et, a avaliação concentra-se na consideração do custo e resultado como duas dimensões complementares no funcionamento das instituições de Ensino Superior.</p> <p>Na eficiência de custo busca-se investigar se as universidades individuais justificam os seus custos de funcionamento e os rendimentos da investigação para a sua produção gerada. De igual importância é, no entanto, a segunda dimensão do desempenho, que concentra sobre a medida em que as universidades geram resultados suficientes, tendo em conta os seus recursos e as capacidades dos alunos.</p>
Resultado alcançado	<p>Comparação entre a despesa por aluno do ETC e o benchmarking. As DMUs identificaram que a alta eficiência de custo de produção não é, em geral, igual a Custos unitários baixos.</p> <p>Os resultados também indicam que o financiamento não parece manter-se para muitas instituições quando se considera o seu resultado eficiência.</p> <p>Do ponto de vista da eficiência dos resultados, no entanto, este estudo demonstrou que muitas DMUs ineficientes já estavam, efetivamente, com excesso de recursos na área de pesquisa.</p>
Artigo 5 - Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984)	
Título	Alguns modelos para estimativa de ineficiências técnicas e de escala na análise de desenvoltória de dados
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	<p>Com base na teoria econômica avalia-se a eficiência utilizando os retornos de escala (crescente, decrescente ou constante).</p> <p>As medidas de eficiência foram baseadas em conjuntos de possibilidades de entrada e de saídas. Possibilitando uma linha de análise similar, onde era possível selecionar os retornos de escala em qualquer ponto da superfície de produção eficiente com o sinal do termo de intercepção.</p>

	Em ambos os casos, além de fornecer uma medida para a eficiência de observações individuais e um meio para rastrear a superfície de produção eficiente, nossa formulação de programação matemática também nos permite verificar se os retornos crescentes, constantes ou decrescentes estão presentes em pontos específicos sobre a superfície de produção eficiente.
Resultado alcançado	<p>A pesquisa além de mensurar o desempenho das Unidades Tomadoras de Decisão mais eficientes com tamanhos de escala eficientes (para diversos tipos de entrada e saída), também identificou ineficiências de escala que possam ser refletidas no nível de operações de outras Unidades Tomadoras de Decisão.</p> <p>Foi possível avaliar, também, as ineficiências de produção ao nível de operações dado para cada Unidade Tomadora de Decisão, desenvolvendo um procedimento de avaliação de eficiência que atribui uma classificação de eficiência de uma a uma Unidade Tomadora de Decisão.</p> <p>Por fim ressalta-se que foram criados modelos para estimar eficiências técnicas e de escala de unidades de tomada de decisão com referência à fronteira de produção eficiente. Os problemas de programação linear foram aplicados para estimar as eficiências técnicas e de escala gerais de uma unidade de tomada de decisão.</p>
Artigo 6 - Kao, C., & Hung, H. (2008)	
Título	Análise de eficiência de departamentos universitários: estudo empírico
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA) para avaliar a eficiência relativa dos departamentos acadêmicos na Universidade Nacional Cheng Kung, em Taiwan.
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	<p>A investigação está focada na eficiência da utilização dos recursos</p> <p>Foi utilizado o modelo de Banker RD, Charnes A, Cooper WW. (1984) da DEA para medir a eficiência dos departamentos acadêmicos da National Cheng Kung University, uma universidade nacional Em Taiwan, República da China. Além de medir a eficiência de cada departamento, a eficiência é decomposta nas contribuições de eficiência de fatores de produção individuais. Com base nisso, os departamentos são classificados em grupos de características semelhantes. As medidas de eficiência mostram os departamentos cujos recursos foram utilizados de forma ineficiente. A decomposição de eficiência auxilia os gestores na identificação das áreas deficitárias melhoria futura</p> <p>Foi investigada, também, a carga de trabalho e os esforços dedicados ao ensino e à pesquisa em cada departamento.</p>
Resultado alcançado	<p>Os resultados considerados são o total de horas de crédito, publicações e Bolsas externas.</p> <p>A eficiência agregada indica se os recursos foram utilizados de forma eficiente por um departamento e a decomposição de eficiência ajuda a identificar as áreas fracas onde deve ser dedicado mais esforço para que a eficiência do departamento possa ser melhorado.</p> <p>Os principais administradores da National Cheng Kung University decidiram usar horários de crédito totais para representar a conquista no ensino. Os departamentos acadêmicos são as unidades a serem avaliadas, utilizando o número de créditos de um curso multiplicado pelo número de estudantes do mesmo curso somado em todos os cursos ofertados pela faculdade.</p> <p>Além das horas de crédito foi utilizado como indicador de desempenho as publicações. As publicações incluem revistas com referência, livros, trabalhos de conferência, monografias etc. No entanto, todos têm qualidade e impacto diferentes, e diferentes áreas não têm uma base comum para comparação. Para eliminar esse efeito na maior parte, o consenso é contar apenas os artigos publicados nesses periódicos na lista do Science Citation Index (SCI), do Índice de Citações das Ciências Sociais (SSCI) e do Índice de Citações de Artes e Humanidades (A & HCI).</p> <p>Outro indicador utilizado em muitos estudos como medida para a realização da pesquisa é o financiamento externo.</p> <p>Em suma, este artigo usa horários de crédito totais, número de publicações e financiamentos externos para medir o desempenho de um departamento de ensino e pesquisa.</p>
Artigo 7 - Johnes, J., & Johnes, G. (1995)	
Título	Financiamento e desempenho da pesquisa em U. K. Departamento de Economia da Universidade: uma análise de fronteira

Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	Para avaliação do desempenho utilizou-se como insumo as publicações realizadas pelos departamentos e que foram classificadas de acordo com uma tipologia. Foram definidas oito categorias sendo: (I) artigos em revistas acadêmicas (Ii) cartas em revistas acadêmicas (Iii) artigos em revistas profissionais (Iv) artigos em revistas populares (v) livros escritos (Vi) livros editados (Vii) relatórios oficiais publicados (Viii) contribuições para trabalhos editados.
Resultado alcançado	O desempenho de um departamento, visto pelos pares, é determinado em grande parte pelas taxas de publicação per capita nas revistas acadêmicas, especialmente as revistas básicas.
Artigo 8 - Johnes, J. (2006a)	
Título	Análise de envoltória de dados e sua aplicação à medida de eficiência no Ensino Superior.
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	O objetivo da pesquisa foi explorar a questão da medida da eficiência técnica no contexto da educação superior. Para análise de dados foram utilizados nas variáveis abaixo os modelos de eficiência técnica e eficiência de escala: <i>Inputs:</i> 1) Número total de primeiros graus atribuídos ponderados por classificação de grau; 2) Número total de graus superiores concedidos (inclui tanto o Doutorado quanto outros graus superiores); 3) Valor da concessão recorrente para pesquisas outorgadas pelo Conselho de Financiamento do Ensino Superior para a Inglaterra em £. <i>Outputs:</i> 1) Número total de estudantes de Graduação que estudam para um primeiro grau multiplicados pelos pontos de nível e a média para os estudantes de Graduação em tempo integral de primeiro ano 2) Número total de estudantes de Pós-Graduação 3) Número total de pessoal acadêmico a tempo inteiro para ensinar ou ensinar e pesquisar ou pesquisar apenas fins 4) Desvalorização total e juros a pagar em £. 5) Despesas totais nas bibliotecas centrais e serviços de informação, e nas redes centrais de computadores e computadores, excluindo custos de pessoal acadêmico e depreciação em £. 6) Despesas de administração central e serviços centrais, excluindo custos de pessoal acadêmico e depreciação em £.
Resultado alcançado	A DEA tem a vantagem sobre os métodos alternativos (paramétricos) que podem ser aplicados em um contexto de produção de múltiplos resultados de entrada múltipla. A desvantagem, no entanto, é que, na sua forma básica, não há testes de significância para comparar modelos, ou para comparar os escores de eficiência de indivíduos ou grupos de DMUs. As extensões específicas que foram consideradas incluem o Pastor et al. (2002) para avaliar a relevância da entrada (s) e / ou saída (s) incluída (s) em uma DEA e o Charnes et al. (1981) método para

	testar diferenças significativas nas distribuições de eficiência de diferentes subgrupos;
Artigo 9 - Glass, J. C., Mccallion, G., Mckillop, D. G., Rasaratnam, S., & Stringer, K. S. (2006)	
Título	Implicações de medidas de eficiência variável para avaliações de políticas no Ensino Superior do Reino Unido
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	<p>O objetivo da pesquisa foi investigar se a medição da eficiência baseada na análise de envoltória de dados (DEA) fornece apoio empírico para os objetivos políticos das Instituições de Ensino Superior do Reino Unido.</p> <p>O principal ponto é identificar as avaliações de políticas <i>versus</i> os recursos investidos na Instituição, dando ênfase as decisões políticas sobre o uso de recursos de custo-eficiente em universidades do Reino Unido.</p> <p>Foram utilizadas (nove) medidas de eficiência de variante comumente usadas, geralmente, apoiam os objetivos políticos atuais, sendo: 1) modelos de programação linear não paramétricos, 2) retornos de escala não crescentes, 3) retornos de escala não decrescentes, 4) retornos de escala constantes, 5) Medidas de eficiência técnica orientadas para os insumos: A medida radial Debreu-Farrell, 6) medida de eficiência não-radial orientada para os insumos de Fare-Lovell (ou Russell), 7) Medidas de eficiência técnica orientadas para o produto, 8) Medidas de eficiência técnica orientadas por gráficos, 9) Medida de eficiência de escala.</p>
Resultado alcançado	<p>Esta avaliação conclui que uma seleção de (nove) medidas de eficiência de variante comumente usadas, geralmente, apoiam os objetivos políticos atuais, sendo: 1) modelos de programação linear não paramétricos, 2) retornos de escala não crescentes, 3) retornos de escala não decrescentes, 4) retornos de escala constantes, 5) Medidas de eficiência técnica orientadas para os insumos: A medida radial Debreu-Farrell, 6) medida de eficiência não-radial orientada para os insumos de Fare-Lovell (ou Russell), 7) Medidas de eficiência técnica orientadas para o produto, 8) Medidas de eficiência técnica orientadas por gráficos, 9) Medida de eficiência de escala.</p> <p>Apurou-se, também, que as diferentes avaliações de eficiência, resultantes da utilização de diferentes medidas e orientações de eficiência técnica, podem ser ligadas ao comportamento estratégico diferenciado dos formuladores de políticas universitárias, por um lado, e dos produtores universitários, por outro.</p> <p>Para as nove medidas de eficiência técnica em discussão, as conclusões do estudo sugeriram que, dada a sua perspectiva de política, os decisores políticos teriam boas razões para preferir a medida Fare-Lovell (ou Russell) orientada para a produção como um possível guia para o financiamento baseado no desempenho de universidades do Reino Unido. Os resultados também indicaram que o grupo de elite de pesquisa das universidades tem um incentivo para pressionar os gestores políticos para tentar garantir que esta medida orientada para os resultados seja utilizada como um guia de financiamento na prática. Em contraste, os resultados indicaram que as universidades de pesquisa mais fracas prefeririam que os gestores políticos usassem a medida Debreu-Farrell não orientada, pois isso lhes proporcionaria pontuações de eficiência relativa mais alta e resultaria em um financiamento público menos discriminatório entre as universidades.</p> <p>Os resultados de eficiência de escala indicam, para todas as nove medidas de eficiência analisadas, que a escala insuficiente é a questão de eficiência de tamanho predominante para o Ensino Superior do Reino Unido. Esta constatação reforça a posição política de que as universidades de maior dimensão são necessárias para garantir ganhos de eficiência e, por conseguinte, as fusões benéficas devem ser encorajadas. No entanto, os resultados empíricos também destacam como a avaliação de tamanho de uma universidade pode variar substancialmente com a medida de eficiência e orientação empregada. Claramente, uma universidade que enfrenta problemas de crescimento, ou pressões para fundir com outra universidade, prefere que o seu desempenho seja avaliado por uma medida de eficiência que não o considere operando a uma escala muito pequena.</p>
Artigo 10 - Johnes, J. (2006)	
Título	Medindo a eficiência do ensino no Ensino Superior: uma aplicação da análise de envoltória de dados aos graduados em economia das

	universidades do Reino Unido
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	O objetivo da pesquisa foi avaliar a eficiência do ensino. E para tanto foram utilizadas medidas comuns de produção de ensino no Ensino Superior baseadas em taxas de Graduação e conclusão. A vantagem de medidas com base nos resultados de Graduação obtidos pelos graduados sobre a incidência de Graduação ou não-conclusão é que os resultados do grau capturam um elemento de quantidade e qualidade de produção de ensino.
Resultado alcançado	Várias características pessoais foram investigadas, possivelmente, o resultado mais forte e consistente é que os homens atingem resultados de pior resultado do que as mulheres. Variáveis adicionais que demonstraram afetar os resultados do grau são o tipo de escola atendida, o estado civil e a nacionalidade. Estudantes casados, estudantes que não são do exterior e estudantes que não frequentavam uma escola independente apresentavam melhores resultados em seus graus do que, respectivamente, estudantes não casados, estrangeiros e aqueles que frequentavam uma escola independente. A evidência sobre o efeito sobre os resultados do grau de alojamento, ocupação dos pais e idade é mista. A qualidade da instituição atendida também demonstrou ser um determinante importante do grau de realização, embora menos do que características. Há evidências de que os resultados do grau variam de acordo com a instituição da categoria de instituição.
Artigo 11 - Beasley, J. E. (1995)	
Título	Determinando Eficiências de Ensino e Pesquisa
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	O objetivo geral é determinar as eficiências de ensino e pesquisa dos departamentos de química e física no Reino Unido. Os dados utilizados referem-se a oito medidas de saída e três entradas. Medidas de entrada / saída (e dados) utilizadas nesse trabalho. As oito medidas de saída usadas no foram: (1) número de estudantes de Graduação (UGs); (2) número de pós-graduados ensinados (PGs T); (3) número de pós-graduados em pesquisa (PGs R); (4) renda de pesquisa - produção de pesquisa em termos de quantidade (publicações e / ou citações); (5) se um departamento é classificado pendente na pesquisa; (6) se um departamento é classificado como A + (acima da média) na pesquisa; (7) se um departamento é classificado como A (média) na pesquisa; (8) se um departamento é classificado como A- (abaixo da média) na pesquisa. As três medidas de entrada utilizadas no foram: (1) despesas gerais (a maior parte desta despesa é sobre os salários do pessoal); (2) despesas de equipamento; (3) renda de pesquisa.
Resultado alcançado	Foi apresentado um modelo, baseado na análise de envoltória de dados, para a determinação conjunta das eficiências de ensino e pesquisa para departamentos universitários. Restrições baseadas em julgamentos de valor também foram incluídas no modelo e resultados computacionais fornecidos. A chave para este modelo foi uma abordagem não-linear para a repartição de recursos compartilhados entre ensino e pesquisa. Esta abordagem tem uma aplicabilidade mais ampla do que apenas o exemplo específico Dos departamentos universitários tratados neste

	artigo. Desta forma o modelo foi aplicado nos departamentos de química e física de 52 universidades e foi possível identificar o nível de eficiência de cada departamento.
Artigo 12 - Agasisti, T., & Bianco, A. D. (2009)	
Título	Reformando o setor universitário: efeitos sobre a eficiência do ensino - evidências da Itália
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	Foram analisados os efeitos das reformas pedagógicas na Itália. Esses efeitos das reformas do ensino são investigados como determinantes de melhorias na eficiência. O primeiro passo foi definir o processo de produção do Ensino Superior (HE). Este processo consiste em várias entradas (professores, instalações e estudantes) que se combinam para produzir resultados (graduados). Foram utilizados dois indicadores de desempenho, gerando as classificações separadas para universidades públicas e privadas: • A proporção de estudantes "regulares", e • A proporção de graduados "regulares". O desempenho das universidades italianas foi analisado a partir de três pontos Vista: (1) uma visão geral das principais alterações de desempenho no período considerado, (2) uma análise gráfica dessas mudanças, e (3) um ranking de universidades.
Resultado alcançado	A eficiência pedagógica das universidades italianas parece ter-se beneficiado das reformas pedagógicas. As universidades implementaram o processo de Bolonha, que visava harmonizar os currículos acadêmicos em todos os países europeus, com o objetivo de melhorar a mobilidade dos estudantes e investigadores. Além disso, o processo de reforma visa alcançar um maior nível de eficiência e eficácia do SE europeu. A análise dos índices de Malmquist demonstra que, nos anos que se seguiram as Reformas, os níveis de eficiência pedagógica cresceram em Itália. Portanto, foi demonstrado que a eficiência (em termos de regularidade no tempo de estudo e na Graduação) melhorou nos últimos anos, após as reformas. Esse efeito foi medido por meio dos índices DEA e Malmquist, sugerindo que tanto a eficiência técnica como a tecnologia de produção se beneficiaram das reformas.
Artigo 13 - Johnes, J., & Yu, L. (2008)	
Título	Medindo o desempenho da pesquisa das instituições chinesas de Ensino Superior utilizando análise de envoltória de dados
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	Este estudo concentrou-se na eficiência das universidades apenas na produção de pesquisa e para tanto foram aplicados quatro modelos DEA a uma amostra de 109 top IES chinesas na tentativa de medir a eficiência das IES chinesas na produção de pesquisas. As universidades de amostra são divididas em grupos com base em três critérios distintos: 1) a região da sua localização, isto é, no litoral, Região centro-oeste da China, 2) se eles são financiados de forma centralizada ou se os fundos vêm do nível regional e 3) Se a uma universidade é abrangente ou especializada.
Resultado alcançado	Foram aplicados quatro modelos de DEA:

Model 1:

Inputs: 1) O tempo do pessoal é medido usando uma medida do índice de pessoal para estudante a tempo inteiro (STAFFT), 2) a qualidade da contribuição da equipe é refletida pela porcentagem do corpo docente com cargo de professor associado ou superior (STAFFQ), 3) a medida da contribuição de Pós-Graduação para a pesquisa é um índice que mede a proporção de todos os alunos que são pós-graduados (PG), 4) o financiamento da pesquisa é medido usando despesas de pesquisa (FUNDS), 5) Livros(BOOKS) é um índice de livros da biblioteca (derivado de uma média não ponderada dos índices formados pelo número total e por número de alunos) e 6) BLDG é um índice da área dos edifícios.

Outputs: 1) índice do número total de publicações de pesquisa – RES, 2) Publicações por membro e do pessoal acadêmico (RESPP) e 3) um índice do prestígio da IES (REPUT)

Model 2:

Inputs: 1) O tempo do pessoal é medido usando uma medida do índice de pessoal para estudante a tempo inteiro (STAFFT), 2) a qualidade da contribuição da equipe é refletida pela porcentagem do corpo docente com cargo de professor associado ou superior (STAFFQ), 3) a medida da contribuição de Pós-Graduação para a pesquisa é um índice que mede a proporção de todos os alunos que são pós-graduados (PG), 4) o financiamento da pesquisa é medido usando despesas de pesquisa (FUNDS), 5) Livros(BOOKS) é um índice de livros da biblioteca (derivado de uma média não ponderada dos índices formados pelo número total e por número de alunos) e 6) BLDG é um índice da área dos edifícios.

Outputs: 1) Publicações por membro e do pessoal acadêmico (RESPP) e 2) um índice do prestígio da IES (REPUT)

Model 3:

Inputs: 1) O tempo do pessoal é medido usando uma medida do índice de pessoal para estudante a tempo inteiro (STAFFT), 2) o financiamento da pesquisa é medido usando despesas de pesquisa (FUNDS), 3) Livros (BOOKS) é um índice de livros da biblioteca (derivado de uma média não ponderada dos índices formados pelo número total e por número de alunos) e 4) BLDG é um índice da área dos edifícios.

Outputs: 1) índice do número total de publicações de pesquisa – RES, 2) Publicações por membro e do pessoal acadêmico (RESPP) e 3) um índice do prestígio da IES (REPUT)

Model 4:

Inputs: O tempo do pessoal é medido usando uma medida do índice de pessoal para estudante a tempo inteiro (STAFFT), o financiamento da pesquisa é medido usando despesas de pesquisa (FUNDS), Livros (BOOKS) é um índice de livros da biblioteca (derivado de uma média não ponderada dos índices formados pelo número total e por número de alunos) e BLDG é um índice da área dos edifícios.

Outputs: 1) Publicações por membro e do pessoal acadêmico (RESPP) e 2) um índice do prestígio da IES (REPUT)

Após aplicações dos modelos foram identificadas:

Primeiro e, o mais importante, a localização geográfica está significativamente relacionada à eficiência, independentemente do modelo especificado para gerar os escores de eficiência.

Em segundo lugar, o método de administração de uma IES (ou seja, central ou local) não tem efeito sobre as eficiências além das diferenças nas entradas.

Em terceiro lugar, as universidades abrangentes têm consistentemente maior eficiência média do que as instituições especializadas: quando todos os insumos estão incluídos, as IES especializadas têm, em média, uma eficiência significativamente menor do que as IES abrangentes (90% em comparação com 94%).

O resultado mostrou que a eficiência na produção de pesquisas é variável de acordo com a região e, portanto, de grande preocupação.

Artigo 14 - Flegg, A. T., Allen, D. O., Field, K., & Thurlow, T. W. (2004)	
Título	Medindo a eficiência das universidades britânicas: uma análise de envoltória de dados de vários períodos.
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA) e análise de Malmquist
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	O objetivo da pesquisa foi examinar a eficiência técnica (TE) de 45 universidades britânicas no período 1980 / 81-1992 / 93. O TE é decomposto em eficiência técnica pura, eficiência de congestionamento e eficiência de escala. Para análise foram utilizadas as seguintes variáveis: <i>Inputs</i> : 1) o número de funcionários; 2) o número de alunos de Graduação; 3) o número de alunos de Pós-Graduação e 4) despesas departamentais agregadas. <i>Outputs</i> : 1) receitas de pesquisa e consultoria; 2) o número de graus de Graduação concedidos, ajustados pela qualidade; e 3) o número de diplomas de Pós-Graduação.
Resultado alcançado	O aumento das pontuações TE é atribuído em grande parte aos ganhos em pura eficiência técnica e eficiência de congestionamento, com eficiência de escala desempenhando um papel menor.
Artigo 15 - Izadi, H., Johnes, G., Oskrochi, R., & Crouchley, R. (2002)	
Título	Estimativa da fronteira estocástica de uma função de custo do CES: o caso do Ensino Superior na Grã-Bretanha.
Método de Avaliação do Desempenho	Métodos de análise de fronteiras
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	Foi utilizada a função de custo de produtos múltiplos CES (elasticidade de substituição constante) usando o método da fronteira estocástica, assumindo termos de erro que podem ser decompostos em duas partes - uma normal Componente (que pode ser assumido devido ao erro de medição) e uma componente seminormal (que é caracteristicamente suposto ser devido à ineficiência) Variáveis utilizadas: 1) despesa total; 2) carga de estudante de Graduação em assuntos (amplamente definidos) de artes; 3) carga de estudante de Graduação em assuntos de ciência (amplamente definidos); 4) Pós-Graduação; e 5) valor dos subsídios de investigação e contratos recebidos.
Resultado alcançado	Os custos no Ensino Superior estão intimamente relacionados com as receitas; na medida em que as instituições buscam aumentar suas receitas, aumentando a produção, especialmente dos estudantes de Graduação. Foram dadas informações sobre custos incrementais médios e retornos de escala e escopo. Estes são estimados usando os resultados para a análise da fronteira estocástica e são relatados para três tipos estilizados de universidade. A Universidade A é aquela que produz quantidades médias de cada saída; ou seja, produz 5135 estudantes de Graduação em disciplinas artísticas, 3807 estudantes de Graduação em ciências, 1954 pós-graduados e gera £ 12,57 milhões em renda de pesquisa. A Universidade B produz quantidades médias de pesquisa, pós-graduandos e estudantes universitários, mas sua oferta de Graduação é inclinada para as artes em que 75% (6706) de seus alunos de Graduação são supostamente para estudar temas baseados em artes. E a Universidade C É semelhante à universidade B, exceto que neste caso, apenas 25% (2235) de seus estudantes de Graduação estudam disciplinas baseadas em artes.
Artigo 16 - Farrell, M. J. (1957)	
Título	A Medição da Eficiência Produtiva
Método de	Argumentos teóricos sobre a eficiência relativa de diferentes sistemas econômicos forem submetidos a testes empíricos.

Avaliação do Desempenho	
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	O objetivo deste trabalho é fornecer uma medida satisfatória da eficiência produtiva - uma que leve em conta todos os insumos e ainda evite problemas de número de índice. São trabalhados conceitos de: Eficiência técnica, eficiência de preços e eficiência estrutural.
Resultado alcançado	Foi definida a distinção entre preço e eficiência técnica. O primeiro mede o sucesso de uma empresa na escolha de um conjunto ótimo de insumos, este último seu sucesso na produção de saída máxima de um dado conjunto de entradas. A eficiência técnica de uma empresa deve sempre, em certa medida, refletir a qualidade de seus insumos, sendo, então definida em relação a um determinado conjunto de empresas, em relação a um dado conjunto de fatores medidos de forma específica, e qualquer alteração nessas especificações afetará a medida. Já a eficiência de preço mede a extensão da adaptação de uma empresa para. Um determinado conjunto de preços e, portanto, proporcionará uma boa medida da sua eficiência na adaptação aos preços dos fatores apenas numa situação completamente estática. Assim, a eficiência de preços é uma medida que é ao mesmo tempo instável e duvidosa de interpretação. Identificou-se que as comparações internacionais são difíceis de obter observações suficientes (numa base comparável) para fornecer uma estimativa satisfatória da eficiência. Para resolver este problema sugere-se a comparação entre o desempenho de uma indústria com a função de produção eficiente derivada de suas próprias empresas constituintes. A "eficiência técnica" de uma indústria, medida dessa forma, será chamada de eficiência estrutural, e é um conceito muito interessante. Ele mensura a medida em que uma indústria se mantém com o desempenho de suas próprias melhores empresas. A introdução do conceito de eficiência estrutural confere duas vantagens. Primeiro, permite comparar alguns dos aspectos mais importantes da eficiência, mesmo quando a incomparabilidade das medições de entrada impede a comparação de isoquantes eficientes. Em segundo lugar, quando se pode fazer algum tipo de comparação de isoquantes eficientes, separa essa comparação (provavelmente um pouco instável) da mais confiável das eficiências estruturais.
Artigo 17 - Abbott, M., & Doucouliagos, C. (2003)	
Título	A eficiência das universidades australianas: uma análise de envoltória de dados.
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA) - técnicas não-paramétricas são usadas para estimar a eficiência técnica e de escala de universidades australianas individuais.
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	O foco desta pesquisa foi a medição da eficiência técnica no sistema universitário australiano através da obtenção dos resultados da pesquisa e do ensino. Foram utilizadas quatro <i>Inputs</i> : O primeiro é o total Número de pessoal acadêmico (equivalente a tempo inteiro). A Segunda entrada é o número de funcionários não acadêmicos (em tempo integral equivalente). O terceiro contributo é a despesa em Outros insumos além dos insumos de trabalho. A quarta entrada é o valor dos ativos não circulantes. Em relação às <i>Outputs</i> foram utilizadas várias e comparadas com os resultados. As medidas de produção de ensino incluem o número de estudantes equivalentes a tempo inteiro (EFTS), o número de Pós-Graduação e Pós-Graduação matriculados, bem como o número de diplomas de Pós-Graduação conferidos e o número de Pós-Graduação Conferido. O EFTS é indiscutivelmente a melhor medida.
Resultado alcançado	Os resultados mostram que, independentemente do <i>mix</i> de <i>output-input</i> , as universidades australianas, como um todo, registraram altos níveis de eficiência em relação um ao outro. Todos os resultados referem-se à DEA com orientação de entrada, permitindo retornos variáveis à escala (VRSTE). A orientação de entrada se

	<p>concentra na quantidade pela qual as entradas podem ser proporcionalmente reduzidas sem uma redução nas saídas. A abordagem adotada foi a de combinar em primeiro lugar todas as universidades do governo e conduzir DEA em todo o conjunto de universidades australianas. Esses resultados referem-se aos escores de eficiência quando o <i>output</i> de ensino é medido como EFTS e pesquisa Quantum é a medida para o <i>output</i> de pesquisa e todas as quatro <i>Inputs</i> são usadas.</p> <p>Na etapa seguinte da análise, as universidades foram separadas em categorias distintas. Um agrupamento lógico é usar a Pesquisa Quantum dividida pela relação EFTS. Não surpreendentemente, verificou-se que aquelas universidades com classificações mais altas (o quociente de Quantum à relação de EFTS o mais elevado) tendem também a ser universidades tradicionais (com quatro exceções). Dois dos agrupamentos foram feitos usando-se essa razão-etiquetada mais alta classificação e as universidades mais baixas do ranking - e DEA separado.</p> <p>Outra classificação foi separar as universidades em universidades regionais e urbanas. Os resultados da DEA para esta classificação produziram resultados semelhantes.</p> <p>Em todas as análises, os escores de eficiência de escala são apresentados juntamente com os escores de eficiência técnica. A eficiência da escala é calculada comparando os retornos variáveis à eficiência técnica da escala e os retornos constantes aos escores de eficiência técnica da escala.</p>
Artigo 18 - Aigner, D., Lovell, C. A. K., & Schmidt, P. (1977)	
Título	Formulação e Estimação de Modelos de Função de Produção de Fronteira Estocástica.
Método de Avaliação do Desempenho	Técnicas de máxima verossimilhança sob pressupostos apropriados a programação linear e quadrática.
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	Modelo linear com uma especificação de erro que é considerada apropriada para a estimativa de uma função de produção da indústria usando dados de corte transversal.
Resultado alcançado	Testes do modelo em dois conjuntos de dados do mundo real indicaram componentes unilaterais relativamente pequenas da perturbação. Isso, por sua vez, sugere altos níveis de eficiência em relação a uma fronteira estocástica. Se essa constatação, baseada em agregados estatísticos por estabelecimento, continuaria a ser válida para os próprios estabelecimentos, é outra questão interessante a ser respondida.
Artigo 19 - Johnes, Geraint e Johnes, Jill (1993)	
Título	Mediando o desempenho de investigação dos departamentos de economia do Brasil: aplicação da análise de envoltória de dados
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	O objetivo da pesquisa foi estimar uma fronteira de possibilidades de produção e avaliar a eficiência técnica de cada unidade de tomada de decisão (DMU) no tocante ao resultado de pesquisa em vários formatos diferentes (como livros e artigos) por DMU. Para identificação das bibliografias foram utilizadas as seguintes tipologias: o uso é feito da seguinte tipologia: (i) Documentos em revistas acadêmicas; (ii) Letras em revistas acadêmicas; (iii) Artigos em revistas profissionais; (iv) Artigos em revistas populares; (v) Livros criados; (vi) livros editados; (vii) Relatórios oficiais publicados; (viii) Contribuições para trabalhos editados.
Resultado alcançado	O DEA foi utilizado para avaliar o desempenho da pesquisa dos departamentos de economia do Reino Unido durante 1984-88 e foi identificado que existem apenas dois grupos distintos de eficiências do total de 192 corridas de DEA executadas. A característica distintiva

	dos modelos que geram as eficiências contidas em cada grupo é a inclusão do subsídio de pesquisa <i>per capita</i> como contribuição.
Artigo 20 - Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978)	
Título	Medindo a eficiência das unidades de tomada de decisão.
Método de Avaliação do Desempenho	Modelo de programação não-linear (não-convexo)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	É proporcionada uma medida escalar da eficiência de cada unidade participante, juntamente com métodos para determinação objetiva de pesos por referência aos dados observacionais para as saídas múltiplas e múltiplas entradas que caracterizam tais programas. As equivalências são estabelecidas para modelos de programação linear ordinária para efetuar cálculos.
Resultado alcançado	Nenhuma Unidade de tomada de decisão pode ser classificada como eficiente a menos que as seguintes condições estejam satisfeitas (i) $z_0^* = 1$ e (ii) as variáveis de folga são zero Para o caso de saída única esta relação corresponde a uma função na qual a saída é máxima para todas as entradas indicadas. Por conseguinte, cumpre formalmente as exigências de uma «função de produção» ou, de um modo mais geral, uma característica de «superfície de possibilidade de produção».
Artigo 21 - Johnes, G., & Johnes, J. (2009)	
Título	Custos e eficiência das instituições de Ensino Superior: tomar a decomposição um passo adicional.
Método de Avaliação do Desempenho	Estimativa por meio de um modelo de fronteira estocástica de parâmetro aleatório e medidas de custo incremental médio de provisão e sobre retornos à escala e alcance.
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	Foi utilizada função de custo quadrático e quadro modelos de estimativas da função de custo: O modelo 1 é um modelo de efeitos aleatórios padrão em que a constante pode variar entre as instituições após uma distribuição normal. O modelo 2 é um modelo de parâmetros aleatórios, em que tanto a constante quanto o coeficiente em equivalente a tempo inteiro O número de graduados em ciências pode variar, cada um seguindo uma distribuição normal. A experimentação extensiva, não relatada aqui por motivos de espaço, mostrou que, além da constante, é apenas o coeficiente do termo linear em estudantes de ciências que exhibe consistentemente variações significativas entre as instituições. Os modelos 3 e 4 são contrapartes fronteiriças aos modelos 1 e 2, respectivamente.
Resultado alcançado	Os resultados sugerem que existem algumas diferenças sistemáticas entre os tipos de instituição. Os 5 melhores tendem a ter alta fixação e custos variáveis. As universidades tendem a ter custos fixos relativamente baixos, mas altos custos variáveis. Nenhuma explicação óbvia para este padrão é evidente. Os restantes grupos de instituições não exibem padrões fortes nos parâmetros da equação de custo. A medida da eficiência técnica é mais baixa para as Faculdades de Ensino Superior. Os resultados indicaram que os estudantes de ciências custam entre duas e três vezes mais para produzir que os graduados não-científicos e que a educação de Pós-Graduação é marcadamente mais dispendiosa do que a educação de Graduação. No entanto, é notável que o modelo de fronteira estima os custos incrementais médios associados ao ensino de Pós-Graduação são marcadamente inferiores ao que é o modelo de "melhor ajuste". Também foram apresentados resultados que indicam que os retornos à escala específicos do produto estão esgotados para alunos de Graduação em instituições próximas ao tamanho representativo. Economias de escala permanecem inesgotáveis no contexto da Pós-Graduação Educação e pesquisa, no entanto. Estes resultados são robustos em relação à escolha do método de estimativa.
Artigo 22 - Beasley, J. E. (1990)	

Título	Comparando departamentos universitários.
Método de Avaliação do Desempenho	Análise de envoltória de dados (DEA).
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	<p>É apresentado um modelo quantitativo para comparar os departamentos universitários envolvidos com a mesma disciplina. Para o ano acadêmico (1986-1987) foram consideradas três medidas de <i>inputs</i> para um departamento universitário:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) despesas gerais (a maior parte desta despesa é sobre salários); (2) despesas de equipamento e (3) renda de pesquisa. <p>As três primeiras medidas de <i>outputs</i> dizem respeito ao número de alunos associados a um departamento e são:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) o número de estudantes de Graduação (UGs); (2) o número de pós-graduados em cursos ministrados (PGs T); (3) o número de pós-graduados que estão fazendo pesquisa (PGs R) e (4) renda de pesquisa.
Resultado alcançado	<p>Foi apresentado um modelo, baseado na análise de envoltória de dados, para comparar departamentos universitários. Este modelo é bastante flexível e pode ser usado para refletir qualquer visão que os decisores políticos possam tomar quanto à importância relativa das medidas de entrada / saída do departamento.</p> <p>Os resultados computacionais são dados para departamentos da química e da física no Reino Unido.</p> <p>O modelo foi utilizado para comparar os departamentos envolvidos com a mesma disciplina.</p> <p>Foram identificadas as eficiências dos departamentos de química e física da universidade, calculadas de acordo com o modelo. Como ambos os últimos exames de química e física recomendaram um tamanho mínimo para departamentos de 20 funcionários acadêmicos e 200 estudantes.</p> <p>No tocante a Validade do modelo tem-se:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os resultados para a química, quatro dos cinco departamentos (Bristol, Cambridge, Imperial, Oxford e Southampton) com a mais alta classificação de pesquisa têm eficiências acima de 95%. 2. Dos três departamentos com uma eficiência de 100%, dois (Bristol e Southampton), têm a avaliação a mais elevada da pesquisa quando o outro (Cardiff) tem uma classificação de pesquisa mais baixa, mas tem uma alta eficiência porque (em geral Termos) que a classificação da pesquisa é alcançada por um custo muito menor do que um baixo custo por aluno. 3. Os resultados para a física, os quatro departamentos (Cambridge, Imperial, Manchester e Oxford) com o mais alto ranking da pesquisa não aparecem em termos de eficiência. Manchester, por exemplo, tem uma eficiência de apenas 58%. Essencialmente, isto é, porque (em termos gerais) Manchester tem um custo por aluno, cerca de 60% acima da média de Cambridge, Imperial ou Oxford, a maior despesa de equipamento e a menor renda de pesquisa. 4. O departamento com uma eficiência de 100% (Essex) tem apenas uma classificação de pesquisa acima da média, mas tem uma alta eficiência porque (em termos gerais) que a classificação de pesquisa é alcançada por um custo muito menor do que para outros departamentos. <p>Já em relação à utilidade do modelo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A física em Birmingham, onde há um departamento muito grande (69 funcionários, 451 alunos), mas uma eficiência de apenas 58%. 2. Já Essex tem uma eficiência de 100% e assim comparamos Essex com Birmingham <p>Dos dez departamentos com a maior eficiência dois departamentos de química (Bath e Cardiff) e cinco departamentos de física (Bath, City, Essex, Loughborough E York) são menores do que o tamanho mínimo recomendado.</p>

	<p>Dos dez departamentos com as menores eficiências quatro departamentos de química (Bradford, Cidade, R. Hol e Bed and Dundee) e quatro departamentos de física (Hull, Birkbeck, R. Hol e Bed E UMIST) são menores do que o tamanho mínimo recomendado;</p> <p>A eficiência média de um departamento de química é de 68,8% e de uma física Departamento é de 71,0%;</p> <p>Os 24 departamentos de química do tamanho mínimo recomendado têm um Eficiência média de 65,3%, enquanto que os 28 departamentos de química possuem tamanho mínimo recomendado têm uma eficiência média de 71,9%;</p> <p>Os 27 departamentos de física do tamanho mínimo recomendado têm uma Eficiência média de 72,2%, enquanto os 23 departamentos de física têm tamanho mínimo recomendado têm uma eficiência média de 69,6%;</p> <p>Os dez departamentos com maior número de alunos (todos acima do tamanho mínimo recomendado) têm uma eficiência média de 75,0% em química e 69,4% em física;</p> <p>Os dez departamentos com menor número de alunos (todos abaixo do tamanho mínimo recomendado) têm uma eficiência média de 62,9% em química E 72,1% em física.</p>
Artigo 23 - CaveM1991 - Documento não localizado	
Artigo 24 - Cohn, E., Rhine, S. L. W., Santos, M. C., Santos, C., & Rhine, L. W. (1989)	
Título	Instituições de Ensino Superior como Empresas Multi-Produtos: Economias de Escala e Escopo.
Método de Avaliação do Desempenho	Função quadrática de custo fixo flexível (FFCQ)
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	<p>O objetivo foi estimar uma função de custo de múltiplas saídas para Instituição de Ensino Superior (IES) e calcular o grau de economias de escala e escopo para o pacote de produtos alternativos.</p> <p>Foi aplicada a função quadrática de custo fixo flexível incluindo três <i>outputs</i> - ensino de Graduação, Pós-Graduação Ensino e bolsas de pesquisa - e um preço de <i>inputs</i> - salários médios de professores.</p> <p>Foram empregadas duas medidas de produção de ensino FTE (UTE) e Pós-Graduação FTE (GR), onde FTE significa matrículas em tempo integral.</p> <p>As funções de custo de múltiplas saídas (e, portanto, as economias de escala e escopo) serão estimadas separadamente para as IES públicas e privadas.</p>
Resultado alcançado	<p>Os resultados indicam a existência de economias de escopo (pelo menos até certo ponto) para as IES públicas e privadas.</p> <p>Uma vez que as IES são uma empresa de trabalho intensivo, os salários dos professores são provavelmente o preço de entrada mais importante.</p> <p>Os custos são especificados aqui como uma função de três <i>outputs</i>: UD - matrícula FTE de Graduação; GR - Pós-Graduação em FTE e RES - pesquisa. Portanto, estimamos uma função de custo de três <i>outputs</i> usando o modelo FFCQ para Instituições, respectivamente.</p> <p>Foi identificado que as funções de custo público e privado têm estruturas diferentes.</p> <p>O principal ponto desta pesquisa foi o cálculo do grau de economias de raios, economias de produto específico e economias de escopo para IES públicas e privadas.</p> <p>Foi identificado resultados conflitantes para o setor privado e público em outros casos, quando avaliada ao nível médio dos produtos. Encontrou-se economias de escopo no setor privado e deseconomias de escopo no setor público. Além disso, enquanto que para o setor público Economias de escala para GR e RES no nível médio dos <i>outputs</i>, o contrário é verdadeiro para o setor privado.</p> <p>Em geral, surgem as seguintes conclusões: (1) economias de raios de escala para o setor privado mesmo em 600% dos meios de produção, mas são esgotados no setor público em torno dos meios de saída; (2) Com duas exceções, as economias de escala específicas de produto para a UD não parecem existir no sector privado e apenas para um rendimento muito baixos níveis no setor público; (3) As economias de escala</p>

	<p>específicas de produto para GR existem para o sector público mesmo a níveis elevados de produção, mas não parecem existir no sector privado. (4) As economias de escalas específicas de produtos para as FER no sector público existem até 200% dos meios de produção, reaparecendo em 500% dos meios de produção, em contraste com o sector privado onde não são encontradas economias de escala. (5) Finalmente, exceto para os níveis de produção abaixo de 150% dos meios de produção para o sector público, observamos economias de escopo para todos os níveis de produção em ambos os setores. Esses resultados são interessantes, porque sugerem que o ensino e a pesquisa são complementares. IES que se especializam em uma das saídas (IES especialidade) parecem experimentar custos mais elevados. Por exemplo, quando todas as saídas estão em 300% de suas respectivas médias, o custo de produção em IES públicas especializadas é 8,4% maior do que em IES que fornecem várias saídas. O valor comparável para IES privadas é de 33,2%.</p> <p>Os resultados sugerem que o sector público e, em grande medida, o privado, poderiam se beneficiar de economias substanciais de escopo à medida que os níveis de produção aumentam (no sector privado, as economias de custos parecem aumentar dramaticamente à medida que os produtos crescem). Além disso, continuam a existir economias de escala de raios para o sector privado, mesmo a 600% da média nível de <i>outputs</i>. Os resultados sugerem que IES complexas, atendendo a estudantes de Graduação e Pós-Graduação e também envolvidas em pesquisas, parecem ser menos dispendiosas do que as IES especializadas. Parece também que instituições muito pequenas (abaixo da média) são mais dispendiosas do que as IES de tamanho médio, mas que um aumento nas matrículas de Graduação somente, pode não ser rentável. Do ponto de vista de custo, a expansão parece ser garantida apenas quando o crescimento ocorre simultaneamente em mais de uma saída. O principal objetivo deste trabalho foi estimar as funções de custo de múltiplos outputs para IES que podem ser empregadas para estudar a existência e magnitude de economias de escala e escopo em uma educação mais elevada. Embora os resultados apresentados sejam provisórios, pode-se, contudo, oferecer as seguintes conclusões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Uma função de custo de saída múltipla é preferível à função de custo de uma única saída convencional. Nossa função quadrática de custo fixo flexível funciona extremamente bem para IES públicas e privadas e mostra diferenças significativas entre os dois setores na estrutura dos coeficientes; 2) As economias de escala e as economias de escopo parecem existir, pelo menos até certo ponto, para ambos os setores, enquanto que as economias específicas de produtos são observadas apenas no sector público para pesquisa e matrículas de Pós-Graduação. Economias no sector público estão esgotadas aos níveis médios de produção, enquanto que no sector privado as economias de escala permanecem mesmo em níveis de produção seis vezes a média. Além disso, a estes níveis de produção, uma escala específica do produto (para o sector público), assim como as economias de escopo (para ambos os setores) continuam a existir, sugerindo que pode ser economicamente eficiente aumentar o tamanho além do ponto onde as economias de raios estão esgotadas. As escalas do escopo sugerem que IES complexas, envolvendo ensino de Graduação e Pós-Graduação, bem como pesquisa, podem ser mais eficientes do que IES especializadas em apenas uma (ou duas) dessas missões. Apesar de ser reconhecido que o acesso relativamente fácil a IES requer alguma especialização, o estudo indica que o acesso fácil implica algum custo; 3) Os resultados do descritos no item 4(anterior) estão em contraste com os resultados obtidos para um modelo de saída única, sugere que este último pode fornecer resultados enganosos.
Artigo 25 – Johnes, Geraint (1997)	
Título	Custos e estrutura industrial na educação superior britânica contemporânea
Método de Avaliação do Desempenho	Função de custo estimado
Variáveis utilizadas para	O objetivo da pesquisa é estimar uma função de custo apropriado ao contexto do Ensino Superior. Variáveis consideradas no estudo: 1) despesas totais, 2) número de estudantes de Graduação e Pós-Graduação e 3) valor das bolsas recebidas

medir o desempenho	
Resultado alcançado	A estrutura atual do setor de Ensino Superior está longe de ser otimizada; na ausência de custos associados à mudança da estrutura atual para a redução de custos. Foi identificada a necessidade de instituições se envolverem em pesquisas básicas
Artigo 26 - Groot, H. De, McMahon, W. W., & Volkwein, J. F. (1991)	
Título	A Estrutura de Custo das universidades de Pesquisa Americanas.
Método de Avaliação do Desempenho	Funções de custo variável de translog
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	Analizou-se o Ensino Superior nos Estados Unidos utilizando conceitos de custo de produtos múltiplos. Investiga-se o impacto da regulação estatal das práticas administrativas financeiras e de pessoal sobre a eficiência produtiva no Ensino Superior público em 147 programas de Doutorado.
Resultado alcançado	- Para custos totais, os coeficientes dos termos linear no log de todas as saídas são significativamente diferentes de zero. A elasticidade da escala, avaliada na média da amostra, é significativamente maior do que uma, indicando economias de escala no vetor de saída médio. - Os coeficientes dos termos quadráticos para o log das saídas nas estimativas para os custos totais são positivos e significativamente diferentes de zero para as publicações e as matrículas de Pós-Graduação. Embora as economias de escala estejam presentes ao expandir cada um dos resultados na média da amostra, os custos por Graduação ou os custos por publicação. -Manutenção de outras saídas constantes - eventualmente aumentará com a expansão contínua das saídas. Em particular, para a universidade média, Grandes poupanças de custos (até 100%) podem ser obtidas expandindo apenas a produção de pesquisa. Isso pode ser compreendido se notar a distribuição muito distorcida das publicações, implicando um seletivo grupo de grandes produtores e muitos pequenos produtores. Existe um grande potencial de redução de custos através da expansão da pesquisa. No entanto, tanto as principais universidades públicas como as mais importantes têm quase totalmente esgotado as suas economias de produtos específicos em matéria de investigação e de matrícula de Pós-Graduação. As principais universidades privadas mostram potencialmente grandes economias de custos (até 70%) de expandir a matrícula de Graduação. Isso pode prejudicar a qualidade do ensino de Graduação, tornando a expansão indesejável. Como segunda alternativa, foram utilizados títulos de Graduação e Pós-Graduação, respectivamente, como medidas de produção alternativas à matrícula. Estes estão supostamente mais próximos dos resultados finais do processo educativo. Uma desvantagem destes indicadores é a sua relação atrasada com os valores de custo num ano anterior. Os custos são incorridos durante todo o período de preparação para um grau. Dada a tarefa essencialmente impossível alocando custos em anos diferentes aos graus obtidos em um determinado ano. Os resultados são muito semelhantes aos da análise padrão. Em uma terceira alternativa, estudou-se o papel do capital, fez-se a aproximação da variável de capital com o valor contábil do capital.
Artigo 27 - BonaccorsiA2007 – Documento não localizado	
Artigo 28 - Desjardins, S. L., Ahlburg, D. A., & McCall, B. P. (2002)	
Título	Uma Investigação Temporal de Fatores Relacionados à Conclusão de Diploma.
Método de Avaliação do	Modelo de riscos concorrentes

Desempenho	
Variáveis utilizadas para medir o desempenho	<p>Fatores que afetam a saída do estudante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muitos estudos acham que os estudantes de minorias têm maiores probabilidades de desistência e desistência e menor probabilidade de Graduação do que os seus homólogos da maioria; 2. Os alunos mais antigos na matrícula têm maiores custos de oportunidade e horizontes de tempo mais curto sobre qualquer recuperação de seu investimento educacional. Assim, espera-se que estes alunos sejam mais propensos a parar e abandonar a Graduação; 3. As expectativas são de que os alunos com aptidões escolares elevadas têm (relativamente) mais potencial acadêmico e têm menor probabilidade de sair antes da Graduação. A teoria do capital humano sugere que a capacidade diminui os custos educacionais dos alunos e aumenta sua demanda por escolaridade. 4. A renda dos pais é um determinante importante da demanda por educação. Estudantes de famílias de renda mais alta têm menos probabilidade de ter que parar ou abandonar o trabalho para financiar sua educação e são mais propensos a ter aspirações que promovam a persistência. Estudos empíricos indicam uma forte correlação positiva entre a renda familiar e outras medidas familiares de base no nível de escolaridade: matrículas, persistência e Graduação. 5. O modelo de integração estudantil enfatiza a importância do comprometimento acadêmico e institucional do aluno. Foram investigadas duas variáveis atitudinais que consideradas representantes da construção do compromisso: a força do comprometimento do aluno com uma determinada especialidade e a força da preferência do aluno por uma instituição acadêmica. 6. As intenções acadêmicas desempenham um papel importante nas decisões que os alunos fazem na faculdade, portanto, foi incluída uma variável categórica que indica se o aluno está muito certo do que planeja realizar. A conjectura é que os estudantes que acreditam que sabem a área de estudo que irão buscar são menos propensos a "confusão" enquanto matriculados na faculdade e, portanto, são mais propensos a terminar em tempo hábil. 7. A ajuda financeira oferecida é utilizada porque as decisões dos alunos são tomadas com base na ajuda oferecida ao aluno.
Resultado alcançado	<p>Foi examinado mais detalhadamente o processo temporal da interrupção da Graduação. Dos 2.373 alunos da amostra efetiva, 61% (1.455) pararam pelo menos uma vez durante seu período acadêmico na instituição do estudo. Em comparação com as entradas, tem-se que provavelmente são alunos do sexo masculino.</p> <p>Em comparação, 867 alunos se formam sem perder um termo acadêmico. Comparado com os estudantes que param para fora, os graduados são mais prováveis ser branco, fêmea, de Minnesota do estado para fora, matriculados no instituto da tecnologia, recebem menos auxílio financeiro e têm maiores percentuais de grau de ensino médio. Graduados também são mais propensos a ter a Universidade de Minnesota como sua primeira escolha.</p>

Quadro 33 - Análise dos Artigos Referentes ao Fator 1 - Eficiência das Universidades

Fonte: elaborada pela autora

APÊNDICE 2 - Índice Geral de Cursos (IGC)

Com o endurecimento dos critérios e regras definidos pelo Ministério da Educação (MEC), bem como a busca incessante de satisfazer aos anseios da sociedade, as universidades necessitavam atingir os melhores e maiores níveis de desempenho. Mas como medir esse desempenho? Quais parâmetros? Quem seriam os responsáveis por essa avaliação? Em qual periodicidade a mesma deveria ser realizada?

Objetivando preencher essa lacuna, foi criado o Sinaes, pela Lei No 10.861/14.04.2004, na qual, em seu artigo 1º, § 1º preceitua que o sistema tem “por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão Pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.”

Na prática, o SINAES possibilita avaliar as entidades, os cursos e os discentes com base em aspectos do ensino, da pesquisa e da extensão, através de informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e das avaliações das IES, sob a coordenação da Conaes e do INEP.

Desta forma, de acordo com a Nota Técnica N. 39/2017/CGCQES/DAES, o IGC referente ao ano de 2016, é calculado por IES e a partir das médias das notas da Graduação e dos conceitos da pós-Graduação *stricto sensu*, conforme apresentado a seguir. As IES que não possuem programas de pós-Graduação *stricto sensu*, o IGC é apurado pela média ponderada dos cursos vinculados a Graduação.

O IGC representa a performance dos cursos de Graduação e Pós-Graduação no tocante à qualidade, sendo composto da seguinte forma: 1) O índice avaliativo da Graduação é apurado pela média dos CPCs mais recentes dos cursos mensurados; e 2) Para avaliar a Pós-Graduação utiliza-se a Nota CAPES que é variável de 1 a 7. (Guerra, Brito, & Soares, 2017b)

As universidades estudadas nesta pesquisa foram selecionadas com base no IGC. Foram identificadas duas universidades públicas e duas privadas melhores e piores classificadas no IGC. Trabalhou-se nesta pesquisa com os dados relativos a 2016 disponibilizados pelo INEP.

O INEP, por meio da Nota Técnica Nº 39/2017/CGCQES/DAES, divulgou a metodologia utilizada no cálculo do IGC referente ao ano de 2016, nos termos da Portaria

Normativa nº 40/12.12.2007, republicada em 2010, e alterada pela Portaria Normativa nº 23/20.12.2016.

O cálculo do IGC de 2016 considerou: (a) NCPC referente aos cursos de Graduação avaliados no triênio 2014-2015-2016; (b) Número de matrículas nos cursos de Graduação (estudantes cursando ou formandos no ano de referência do CPC); (c) Conceitos dos cursos de Mestrado e Doutorado atribuídos pelas CAPES na avaliação com resultados válidos em 31 de dezembro de 2016, para os Programas de Pós-Graduação reconhecidos, incluindo a avaliação dos novos programas recomendados para o ano de referência do IGC, conforme base de dados encaminhados pela CAPES ao INEP; e d) Número de matrículas nos cursos de Mestrado e Doutorado (estudantes matriculados e titulados em 2016), conforme base de dados encaminhada pela CAPES ao INEP.

Para melhor entendimento da composição do IGC, apresenta-se no Quadro a seguir o detalhamento das variáveis do IGC, sendo: 1) da Nota Média da Graduação (GIES), da Nota Média de Mestrado (MIES), da Nota Média de Doutorado (DIES), das Medidas Relativas às Matrículas nos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*.

Componentes do IGC	Conceito	Fórmula de Cálculo
Nota Média da Graduação (GIES)	Média ponderada as notas contínuas de Conceitos Preliminares de Curso (NCPC) pela quantidade de matrículas nos respectivos cursos de Graduação	$G_{IES} = \sum_{c=1}^n NCPC_c \phi_c$ <p>Onde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • G_{IES} é a nota média da Graduação da IES; • $NCPC_c$ é a NCPC do curso de Graduação c da IES; • ϕ_c é a razão entre o número de matriculados no curso de Graduação c nos respectivos anos de cálculo do NCPC e o total de matriculados dos cursos da IES para os quais foi possível calcular o CPC entre 2014 e 2016 e • n é o total de cursos da IES.
Nota Média de Mestrado (MIES)	Média ponderada das notas de Mestrado para fins de cálculo do IGC, obtidas a partir das conversões dos conceitos atribuídos pela CAPES aos cursos de Mestrado	$M_{IES} = \sum_{j=1}^m M_j \theta_j$ <p>Onde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • M_{IES} é a nota média de Mestrado da IES; • M_j é a nota do curso de Mestrado j da IES; • θ_j é a proporção de matrículas no curso de Mestrado j da IES; e

		<ul style="list-style-type: none"> • m é o total de cursos de Mestrado da IES
Nota Média de Doutorado (DIES)	Média ponderada das notas de Doutorado para fins de cálculo do IGC, obtidas a partir das conversões dos conceitos atribuídos pela CAPES aos cursos de Doutorado	$D_{IES} = \sum_{j=1}^h D_j \gamma_j$ <p>Onde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • $DIES$ é a nota média de Doutorado da IES; • D_j é a nota do curso de Doutorado j da IES; • γ_j é a proporção de matrículas no curso de Doutorado j da IES; e • h é o total de cursos de Doutorado da IES.
Medidas Relativas às Matrículas nos Programas de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	Cálculo das medidas relativas às matrículas nos programas de pós-Graduação <i>stricto sensu</i> .	Essas medidas são resultantes da transformação do número de matrículas informado pela CAPES, tomando em consideração os conceitos dos cursos de Mestrado e Doutorado

Quadro 34 - Detalhamento das variáveis do IGC

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Nota Técnica Nº 39/2017/CGCQES/DAES Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <http://download.INEP.gov.br/educacao_superior/ENADE/notas_tecnicas/2016/nota_tecnica_n39_2017_cgcqes_daes_calculo_igc.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2018.

Em relação as notas dos Programas de Doutorado e Mestrado das IES utilizadas no cálculo do MIES, a nota técnica ressalta que a mesma deve ser convertida da nota atribuída pela CAPES para a nota utilizada no IGC, conforme Quadro 34 - Conversão de conceitos dos cursos de Mestrado/Doutorado atribuídos pela CAPES em notas de Mestrado/Doutorado para fins de cálculo do IGC.

Conceito de Mestrado/Doutorado CAPES	Nota de Mestrado/Doutorado para fins cálculo do IGC
3	4
4	4,5
5	5
6	5
7	5

Quadro 35 - Conversão de conceitos dos cursos de Mestrado/Doutorado atribuídos pela CAPES em notas de Mestrado para fins de cálculo do IGC

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Nota Técnica Nº 39/2017/CGCQES/DAES Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <http://download.INEP.gov.br/educacao_superior/ENADE/notas_tecnicas/2016/nota_tecnica_n39_2017_cgcqes_daes_calculo_igc.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2018.

Sobre o cálculo das Medidas Relativas às Matrículas nos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, segue no Quadro 35 – Transformação das matrículas de cursos de Mestrado para fins de cálculo do IGC e no Quadro 36 – Transformação das matrículas de cursos de Doutorado para fins de cálculo do IGC.

Conceito de Mestrado CAPES	Medida referente a matrículas no Mestrado para fins de cálculo do IGC
3	1
4	2
5	3
6	3
7	3

Quadro 36 - Transformação da quantidade de matrículas de cursos de Mestrado para fins de cálculo do IGC
 Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Nota Técnica N° 39/2017/CGCQES/DAES Brasília: INEP, 2017. Disponível em http://download.INEP.gov.br/educacao_superior/ENADE/notas_tecnicas/2016/nota_tecnica_n39_2017_cgqcqs_daes_calculo_igc.pdf> Acesso em: 11 jan. 2018.

Conceito de Doutorado CAPES	Medida referente a matrículas no Doutorado para fins de cálculo do IGC
3	1
4	2
5	3
6	4
7	5

Quadro 37 - Transformação da quantidade de matrículas de cursos de Doutorado para fins de cálculo do IGC
 Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Nota Técnica N° 39/2017/CGCQES/DAES Brasília: INEP, 2017. Disponível em http://download.INEP.gov.br/educacao_superior/ENADE/notas_tecnicas/2016/nota_tecnica_n39_2017_cgqcqs_daes_calculo_igc.pdf> Acesso em: 11 jan. 2018.

O cálculo final do IGC, segundo a nota técnica, é obtido por meio da seguinte fórmula:

$$IGC_{IES} = \alpha \cdot G_{IES} + \beta \cdot M_{IES} + \gamma \cdot D_{IES}$$

Onde:

- α A proporção de matrículas na Graduação é obtida pela seguinte fórmula:

○

$$\alpha = \frac{T_G}{T_G + T_M + T_D}$$

- β A proporção relativa às matrículas nos cursos de Mestrado da IES é obtida pela seguinte fórmula:

$$\beta = \frac{T_M}{T_G + T_M + T_D}$$

- γ A proporção relativa às matrículas nos cursos de Doutorado da IES é obtida pela seguinte fórmula:

$$\gamma = \frac{T_D}{T_G + T_M + T_D}$$

- TG é o total de matriculados dos cursos de Graduação da IES para as quais foi possível calcular o CPC de 2014 a 2016;
- TM é a medida relativa às matrículas nos cursos de Mestrado da IES, equivalente ao número de matrículas informado multiplicado pela medida referente a matrículas no Mestrado para fins de cálculo do IGC;
- TD é a medida relativa às matrículas nos cursos de Doutorado da IES, equivalente ao número de matrículas informado multiplicado pela medida referente a matrículas no Doutorado para fins de cálculo do IGC.
- IGCIES é o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição;
- GIES é a nota média da Graduação da IES;
- MIES é a nota média de Mestrado da IES e
- DIES é a nota média de Doutorado da IES.

Por último, ressalta-se que o resultado do IGC obtido é uma variável contínua no intervalo entre 0 e 5. Para transformar esta variável contínua em faixas, segue-se, no Quadro 37, os Parâmetros de conversão do valor contínuo do IGC em faixa.

IGC (faixa)	IGC – Valor Contínuo
1	$0 \leq NCj < 0,945$
2	$0,945 \leq NCj < 1,945$
3	$1,945 \leq NCj < 2,945$
4	$2,945 \leq NCj < 3,945$
5	$3,945 \leq NCj \leq 5$

Quadro 38 - Parâmetros de conversão do valor contínuo do IGC em faixa

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Nota Técnica N° 39/2017/CGCQES/DAES Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <http://download.INEP.gov.br/educacao_superior/ENADE/notas_tecnicas/2016/nota_tecnica_n39_2017_cgcqes_daes_calculo_igc.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2018.

Após detalhamento da composição do IGC, que servirá de critério chave para a identificação das IES que servirão de objeto para esta pesquisa, no tópico seguinte são apresentadas as dimensões, as variáveis e os índices medidores de desempenho sugeridos para determinar o desempenho de uma IES.

APÊNDICE 3 - Ranking Universitário da Folha de São Paulo (RUF)

O *Ranking* Universitário da Folha de São Paulo (RUF) se constitui um medidor de desempenho de universidades baseado em dados coletados no INEP-MEC, Web of Science, Scielo, Inpi, CNPq, CAPES e pesquisas do Datafolha, avaliando as universidades a partir de cinco indicadores: 1) Pesquisa científica; 2) qualidade do ensino; 3) internacionalização; 4) mercado de trabalho; e 5) inovação. Esses indicadores são mensurados nos termos identificados no Quadro 38 – Composição dos Indicadores RUF.

Indicador	Total de Pontos	Questões de mensuração	Pontuação por questão
Pesquisa científica	42	Número de trabalhos científicos publicados	7
		Quantidade de citações recebidas nos artigos científicos	7
		Publicações por docente	7
		Citações por docente	7
		Citações por publicação científica	5
		Recursos captados em agências federais e estaduais de fomento à ciência	5
		Publicações em revistas científicas nacionais	3
		Proporção de docentes com bolsa produtividade CNPq	2
		Qualidade do ensino	30
Proporção de mestres (peso menor) e doutores (peso maior) no total docente	4		
Proporção de professores em dedicação parcial e integral no total docente	4		
Desempenho do aluno calculado com base na nota do ENADE	2		
Internacionalização	4	Citações internacionais recebidas pelos trabalhos acadêmicos	2
		Proporção de publicações em coautoria internacional no total de artigos acadêmicos publicados pela instituição	2
Mercado de trabalho	18	Entrevistas realizadas pelo Datafolha com profissionais do mercado (de empresas, hospitais, consultórios, escolas e afins). Esses profissionais são ouvidos sobre as três melhores instituições nas áreas em que contratam	18
Inovação	4	Pedidos de patentes da instituição	4

Quadro 39 - Composição dos Indicadores RUF

Fonte: <https://ruf.folha.uol.com.br/2016/o-ruf/ranking-universidades/acesso> em 23.04.2018

APÊNDICE 4 - Referências Complementares

Item	Título do Artigo	Autor	Ano	Justificativa
1	Avaliação do Ensino Superior: análise dos indicadores instituídos pelo TCU para as IFEs.	Ferreira, M. C., Santos, W. J. L. dos, & Pessanha, J. F. M.	2013	Necessidade de obter informações sobre a performance das instituições
2	O Papel Das Instituições De Ensino Superior Para O Desenvolvimento Territorial: Análise Da Comunidade De Pós-Graduação Do Rio Grande Do Sul E O Caso Das Cidades De Pelotas E Rio Grande	Tartaruga, I. G. P.	2015	Conceito de instituição de Ensino Superior
3	Custo do ensino de Graduação em instituições federais de Ensino Superior: o caso da Universidade Federal de Viçosa	Magalhães, E. A. de M., Silveira, S. de F. R., Abrantes, L. A., Ferreira, M. A. M., & Wakim, V. R.	2010	Escassez de recursos nas IES públicas e abertura para as IES privadas.
4	BRASIL. Projetos, Brasília, DF, 1996. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm >. Acesso em: 08 de mar. 2017	Congresso Nacional	1996	LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
5	La Universidad Brasileña En Los Umbrales Del Siglo XXI: un paradigma para la enseñanza	Lucchesi, M. A. S.	2005	Importância da educação superior
6	Avaliação educacional — o sistema nacional de avaliação da educação básica. In: CARVALHO, M.C.B. et al. Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate	Pestana, M. I. G. S.	2001	Conceito de educação.
7	Avaliação formativa no Ensino Superior: um estudo de caso. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences	Ribeiro, L. R. de C., & Escrivão Filho, E.	2011	Questões sobre o Ensino Superior no Brasil
8	Análise e proposta de formação de educadores e administradores em Políticas Públicas, 20, 555–586.	Chispino, A., Bayma, F., & Rezende, F. P. de.	2012	Elenco de itens que contribuirão com o avanço da educação superior no Brasil
9	Proposta de modelo de gestão por atividades para universidades Públicas brasileiras.	Rosa, P. M. da.	2004	Posicionamento acerca de gestão de IES
10	Avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software.	Yokomizo, C. A.	2009	Conceito de avaliação de desempenho organizacional

11	Decisão Multicritério Como Apoio A Avaliação De Desempenho De Fornecedores Na Gestão De Serviços Públicos De Alimentação Coletiva.	Calazans, D. L. M. e S., Rocha, F. A. F. da, Araújo, A. G. de, & Ferreira, L.	2016	Caracterização de tomada de decisão
12	A expansão da educação superior Privada no Brasil: do governo de FHC ao governo de Lula	Chacon, J. M. T., & Calderón, A. I	2015	Informações sobre SINAES
13	<i>Caracterização do Perfil de Competências do Gestor.</i> Escola Superior de Ciências Empresariais.	Fernandes, V. L. Q. S.	2014	Conceito de processo de gestão
14	Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho	Nascimento, G. C., Rodrigues, V. J. R. J., & Megliorini, E.	2010	Compreender as IES tendo em vista sua similaridade com as empresas.
15	Avaliação de Desempenho das Instituições de Ensino Superior pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (Acafe)	Klann, R. C., Cunha, P. R. da, Rengel, S., & Scarpin, J. E.	2012	Citação sobre sistemas de mensuração.
16	Excelência Na Mensuração Do Desempenho: Uma Análise Da Gestão Educacional E Empresarial	Gomes, C. M., Schmidt, A. S., Madruga, L. R. da R. G., Jr, V. F. S., & Block, A. S.	2011	Citação dos dois instrumentos avaliativos criados por lei.
17	Avaliação educacional e políticas Públicas: a experiência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb)	Cotta, T. C.	2001	Contextualização do processo de avaliação do ensino no Brasil
18	Para Avaliar Propostas de Avaliação do Ensino Superior.	Sguissardi, V.	1995	Evolução do processo de avaliação do Ensino Superior no Brasil
19	Avaliação do Ensino Superior: análise dos indicadores instituídos pelo TCU para as IFES.	Fereira, Santos, & Pessanha	2013	Discussão sobre avaliação de Ensino Superior no Brasil
20	As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior	Pereira, A. L. C., & Silva, A. B. da.	2011	Detalhamento da evolução das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)
21	O Balanced Scorecard como Ferramenta para Implantação da Estratégia: uma Proposta de Implantação	Quintella, O. M., & Lima, G. B. A.	2005	Citação acerca de avaliação do desempenho de uma organização e informações sobre o surgimento e perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)
22	A Produção Científica sobre Avaliação de Desempenho no Brasil: um Estudo em Eventos da ANPAD de 2007-2014	Sobral, R. C., & Bartoski, M. L.	2016	Estudo bibliométrico sobre as produções científicas sobre Avaliação de Desempenho no Brasil nos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) no período de 2007 até 2014 e e considerações de que a avaliação de desempenho é considerada como fundamental para as organizações

23	Excelência na Mensuração do Desempenho: Uma Análise da Gestão Educacional e Empresarial	Gomes, Schimidt, Madruga, Jr, & Block	2011	Citação de um dos fundamentos desta pesquisa
24	Pesquisa em Marketing e Estratégia nos Principais Periódicos Internacionais: um Estudo Bibliométrico sobre Publicações no Século XXI	Guerrazzi, Brandão, Junior, & Lourenço	2015	Citação sobre pesquisa bibliométrica
25	1. A Pesquisa em Administração Estratégica: Um Estudo Bibliométrico em Periódicos Internacionais de Estratégia no Período de 2008 A 2012 2. Toward A Definition of "Bibliometrics" 3. The evolution of the intellectual structure of operations management — 1980 – 2006: A citation / co-citation analysis	1. Pinto, R. F., Serra, B. P. de C., Magalhães, M. dos R. A., & Costa, B. K. 2. Broadus, R. N. 3. Pilkington, A., & Meredith, J.	1.2014 2. 1987 3. 2009	Citação sobre adequabilidade do método bibliométrico
26	A produtividade dos autores sobre a Lei de Lotka	Urbizagastegui, R.	2008	Citação sobre a materialidade da atividade científica
27	Avaliação de desempenho organizacional: ferramentas gerenciais utilizadas em pesquisas nacionais da área de engenharia.	Nascimento, S. do, Rocha, I., Kroenke, A., Silva, J. O. da, & Hein, N.	2012	Contextualização sobre o ambiente no qual as organizações estão inseridas e informação de que avaliação de desempenho constitui um ótimo instrumento de trabalho nas organizações e quadro síntese sobre conceitos de avaliação de desempenho
28	An Evaluation of Change Management and Its Implications on Competitiveness of Public Universities in Kenya	Gaunya, C. R.	2014	Citação sobre processos de mudança das instituições de Ensino Superior e eficácia organizacional
29	Um olhar sobre o sistema de avaliação do desempenho na administração Pública, na cidade de Beja.	Parrinha, I., & Barbosa, E.	2014	Origem da avaliação de desempenho
30	Avaliação de Desempenho: Conceito, Objetivo e Metodologia	Sakano, A. M., Gomes, A. P., Almeida, D. A. K., Sousa, L., Silva, C. R., & Pinto, A. D. L.	2014	Citação sobre avaliações no contexto organizacional
31	Avaliação do Desempenho como Ferramenta para Beneficiar as Organizações	Cotrin, L. A. de O.	2014	Citação de que avaliação de desempenho se constitui importante ferramenta gerencial.
32	A evolução da avaliação de desempenho nas organizações	Pereira, A. L.	2014	Responsabilidade do processo de avaliação de desempenho e principais objetivos de um programa formal de avaliação de desempenho

33	Avaliando a Avaliação: análise da Produção Científica sobre Avaliação de Desempenho nos Anais do Enanpad no Período de 2005 a 2009.	Nascimento, M., Filardi, F., Casas, K. G., & Dutra, A.	2010	Citação acerca de avaliações no âmbito interno das organizações e Consequências sofridas por uma entidade que não possui medidas de desempenho
34	Da Contabilidade à Controladoria: a Evolução Necessária	Martin, N. C.	2002	Três componentes principais da avaliação de desempenho
35	Desempenho Organizacional.	Gonçalves, J. P.	2002	Traço essencial de uma organização
36	Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmica-sinérgica.	Dutra, A.	2003	Consequências da ausência de medidas de desempenho
37	Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores nas Organizações	Cruz, C. A. B. da, Araújo, A. da S., & Oliveira, I. J. de.	2014	Métodos e ferramentas para a condução da Avaliação de Desempenho.
38	Avaliação de Desempenho Organizacional: a Produção Científica das Ferramentas Gerenciais no Período de 2000 A 2008	S. do Nascimento, Coelho, Coelho, & Hein	2010	Métodos e ferramentas para a condução da Avaliação de Desempenho, conceito de Balanced Scorecard (BSC) e gestão eficaz de todos os recursos da organização.
39	The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. <i>Harvard Business Review</i> .	Kaplan, R. S., & Norton, D. P.	1992	Perspectivas do Balanced Scorecard
40	Análise da Produção Acadêmica Brasileira em Medição de Desempenho e Modelos de Gestão.	Silva, E. H. D. R. da, Lima, E. P. de, & Costa, S. E. G. da.	2009	Interesse pelo assunto de medição de desempenho
41	Modelo de Avaliação de Desempenho Global para Instituição de Ensino Superior	Galvão, Corrêa, & Alves	2011	Significados dos conceitos do Sinaes e considerações sobre o segmento da educação
42	Mensuração de desempenho em organizações Públicas: o caso da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul	Freitas, V. P. de, Cardoso, R. L., Aquino, A. C. B. de, & Junior, R. C. dos R.	2009	Conceito de Avaliação de Desempenho
43	Análise de Desempenho Organizacional: Propondo Uma Modelagem Utilizando Indicadores Financeiros e não Financeiros na Avaliação de Performance Empresarial.	Macedo, M. Á. da S., & Silva, F. de F. da.	2005	Medição o desempenho organizacional
44	Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico	Kiyan, F. M.	2001	Considerações sobre sistema de avaliação de desempenho
45	Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos	Müller, C. J.	2003	Competitividade de uma organização, requisitos de um sistema de avaliação de desempenho e principais objetivos de um sistema que avalia o desempenho

	(Meio-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).			
46	Contribuição aos Estudos de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o enfoque da Gestão Estratégica	Araújo, A. O.	2001	Seis passos para implantar um sistema de avaliação de desempenho
47	Definição de Atributos DESEJÁVEIS para auxiliar a Auto-avaliação dos Novos Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional	Figueiredo, M. A. D., Macedo-Soares, T. D. L. van A. de, Fuks, S., & Figueiredo, L. C.	2005	Definição de 9 (nove) atributos desejáveis a um Sistema de Avaliação de Desempenho
48	Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias	Otlvelre-Castro, G. A. de, Lima, G. B. do C., & Veiga, M. R. M. da.	1996	Sistema de avaliação de desempenho eficaz
49	Docência no Ensino Superior: O Uso de Novas Tecnologias na Construção da Autonomia do Discente	Oliveira, N. C. de, & Silva, A. L. B.	2015	Determinação da necessidade fundamental dos docentes, do sentido da docência, principal propósito do Ensino Superior, educação inclusiva e reflexões sobre a docência
50	Desafios Da Gestão em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso a partir da Percepção de Diretores de Centro de uma IES Pública do Sul do Brasil	Santos, L. dos, & Bronnemann, M. R.	2013	Considerações sobre IES
51	Docência no Ensino Superior: Professor Aulista ou Professor Pesquisador?	Costa, J. da S.	2008	Conceito de docência, informação acerca da primeira universidade criada no Brasil e perfil do docente de IES
52	A profissão acadêmica no Brasil: evolução nos últimos 10 anos	Balbachevsky & Olzhacker	2005	Considerações sobre a heterogeneidade da metodologia do Ensino Superior no Brasil
53	Docência na Universidade	Masetto, M.	2008	Eixos do processo de ensino-aprendizagem
54	O Docente do Ensino Superior: Educador ou Prestador de Serviços?	Bispo, F. C. da S., & Junior, A. B. dos S.	2014	Fatores que podem ser geradores de respostas negativas no ensino
55	Saberes necessários à Professoralidade: Trajetórias de Professoras do Ensino Superior	Battistel, Bolzan, Juchem, & Wisch	2011	Saberes necessários à prática docente
56	A Formação do Docente Universitário em Questão	Wozniak & Nogaro	2011	Afirmação sobre a deficiência na formação pedagógica dos professores do Ensino Superior
57	Evidence-Based Instruction Is Not Enough : Strategies for Increasing Instructional Efficiency	Konrad, Helf e Joseph	2011	Conceito e objetivo da gestão de docentes
58	Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness	Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L.	2017	Origem da gestão estratégica e Fatores que influenciaram no Desenvolvimento da Gestão Estratégica nas IES, desafios impostos pelo mercado

				que predeterminaram a necessidade da Gestão Estratégica nas IES Russas e Requisitos e fatores que originam o desenvolvimento com êxito das IES
59	Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas	Jr., V. M., Pascucci, L., & Mangolin, L.	2012	A prática da gestão estratégica em universidades brasileiras e dificuldades encontradas pelos gestores universitários.
60	A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: Do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional	Estrada, R. J. S., & Almeida, M. I. R. de.	2007	Conceito de Gestão Estratégica
61	GESTÃO ESTRATÉGICA: A Gestão Estratégica como Subvenção Essencial para as Microempresas	Leal, G. M., Ferreira, D. B., Araújo, A. G. de S., Araújo, R. L., & Veloso, V. M.	2016	Conceito de Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico
62	A Influência de Ferramentas de Gestão Estratégica e de Stakeholders no Desempenho de Organizações do Ramo Particular de Saúde do Distrito Federal	Vendruscolo, B., Hoffmann, V. E., & Freitas, C. A.	2012	Ferramentas de gestão estratégica
63	Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo	Junior, Z. G. de O., & Castro, D. S. P. de.	2006	Considerações sobre Gestão Estratégica
64	Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional.	Junior, F. A. C.	2003	Conceito de Gestão Estratégica
65	Sustainable strategic management: an evolutionary perspective	Stead, J. G., & Stead, W. E.	2008	Origem da Gestão Estratégica
66	Contribuições à Melhoria de Processos Organizacionais: Uma Avaliação Empírica sob a Perspectiva de Mapeamento de Processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba	Salgado, C. C. R., Aires, R. F. F., Walter, F., & Araújo, A. G.	2013	Conceito de Gestão de Processos
67	Gestão Por Processos: Comparação e Análise Entre Metodologias para Implantação da Gestão Orientada e Processos e Seus Principais Conceitos	Kipper, L. M., Ellwanger, M. C., Jacobs, G., Nara, E. O. B., & Frozza, R.	2011	Conceito de Gestão de Processos
68	Instituições Públicas de Ensino Superior: Estudos de Casos de Aperfeiçoamento de Processos Administrativos.	Biazzi, M. R. de.	2007	Subdivisão dos processos em três categorias e também subdivisão dos processos organizacionais
69	Role of process knowledge in business process	Seethamraju, R., &	2009	Otimização e manutenção das melhorias dos

	improvement methodology: a case study	Marjanovic, O.		processos organizacionais
70	Sustainability: the elusive element of process improvement	Bateman, N.	2005	Fatores que influenciam nas melhorias dos processos organizacionais
71	Exploring process management: are there any widespread models and definitions?	Palmberg, K.	2009	Objetivos e Ferramentas dos processos organizacionais
72	International Journal of Information Management The critical success factors of business process management	Trkman, P.	2010	Conceito de Gestão de Processos
73	O Docente do Ensino Superior: Educador ou Prestador de Serviços ?	Bispo, F. C. da S., & Junior, A. B. dos S.	2014	Classificação acadêmico-administrativa
74	Sinopse Estatística da Educação Superior 2015	Teixeira, I. N. de E. e P. E. A	2016	Sinopse Estatística da Educação Superior 2015
75	Avaliação de desempenho das instituições de Ensino Superior brasileiras: Uma reflexão à luz da Controladoria	Guerra, M. F., Brito, A. C., & Soares, J. L.	2017	Composição do Índice Geral de Cursos (IGC)
76	Building Theories from Case Study Research	Eisenhardt, K. M.	1989	Teoria da pesquisa de estudo de caso por método comparativo
77	Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens	Creswell, J. W.	2014	Conceito de pesquisa qualitativa e definição de coleta de dados
78	Estudo de Caso - Planejamento e Métodos	Yin, R. K.	2015	Conceito de Estudo de caso
79	Case Study Research Principles and Practices	Gerring, J.	2006	Amostra da pesquisa
80	Miopias de uma Lente de Aumento: As Limitações da Análise de Documentos no Estudo das Organizações	Cunha, J. A. C. da, Yokomizo, C. A., & Bonacim, C. A. G.	2013	Cuidados na averiguação de documentos
81	Entrevista Semiestruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros	Manzini, E. J.	2004	Definição do foco de uma entrevista semi-estruturada
82	Three Approaches to Qualitative Content Analysis	Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E.	2005	Considerações sobre análise documental qualitativa
83	As Contribuições do Software ATLAS TI para Análise Documental	Pocriřka, D. H., Carvalho, A. B., & Vosgerau, D. S. R.	2011	Considerações sobre o software Atlas.Ti
84	Going the distance: "closeness" in qualitative data analysis software	Gilbert, L. S.	2002	Pesquisador <i>versus</i> fenômeno da pesquisa
85	ATLAS.ti como Instrumento de Análise em Pesquisa	Kluber, T. E.	2014	Considerações sobre o software Atlas.Ti
86	Maximizing transparency in a doctoral thesis: the complexities of writing about the use of QSR*NVIVO within a grounded theory study.	Bringer, J. D., Johnston, L. H. & Brackenridge, C. H.	2004	Considerações sobre o software Atlas.Ti

87	Qualitative data analysis using ATLAS. ti.	Friese, S.	2014	Considerações sobre o <i>software</i> Atlas.Ti
88	Softwares em pesquisa qualitativa. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello & A. B. Silva (Org.). <i>Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos.</i>	Bandeira-de-Mello, R.	2006	Funcionalidade do Atlas. Ti

Quadro 40 - Referências complementares

Fonte: elaborado pela autora.