


**APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA IDENTIFICAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DE MELHORIAS DOS PROCESSOS ACADÊMICOS DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n4-275>

Data de submissão: 27/03/2025

Data de publicação: 27/04/2025

Helio Braz da Silva

Mestre em Administração
Universidade do Estado do Amazonas – UEA
E-mail: hbsilva@uea.edu.br
ORCID: 0000-0002-2505-6882
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8183521906877650>

Fábio de Sousa Cardoso

Doutor em Engenharia Mecânica
Universidade do Estado do Amazonas - UEA
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7705-7169>
E-mail: fcardoso@uea.edu.br
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5612584109016079>

Ingrid Sammyne Gadelha Figueiredo

Mestre em Engenharia Elétrica
Universidade do Estado do Amazonas – UEA
E-mail: ifigueiredo@uea.edu.br
ORCID: 0000-0002-5437-7773
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3237068210823997>

André Luiz Printes

Mestre em Engenharia Elétrica
Universidade do Estado do Amazonas – UEA
E-mail: aprintes@uea.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7915-283X>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8503216484310346>

Cleto Cavalcante de Souza Leal

Mestre em Engenharia Elétrica
Universidade do Estado do Amazonas – UEA
E-mail: cleal@uea.edu.br
ORCID: 0009-0005-3152-721
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3700862402924476>

Raimundo Cláudio Souza Gomes

Doutor em Engenharia Elétrica
Universidade do Estado do Amazonas – UEA
E-mail: rsgomes@uea.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6195-4914>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4244097441063312>

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo identificar estratégias de melhorias dos processos acadêmicos da Universidade do Estado do Amazonas, sob a perspectiva de seus gestores, por meio do modelo *Balanced Scorecard* (BSC). Utiliza-se como embasamento teórico os conceitos relacionados com o desempenho dos processos acadêmicos. Como estratégias metodológicas, são realizadas entrevistas com gestores da Instituição, de forma a obter informações necessárias para a aplicação do BSC. Os resultados indicam que, para maior eficiência da gestão, é preciso potencializar os esforços na procura pela excelência avançando na formação, qualificação e expansão do quadro de recursos humanos, reorganização dos processos e normas acadêmicas, estreitamento da interação com a sociedade e captar novo (s) modelo (s) de financiamento institucional.

Palavras-chave: Processos acadêmicos. Gestão acadêmica. *Balanced scorecard*.

1 INTRODUÇÃO

O modelo de Balanced Scorecard é comumente utilizado como ferramenta de gestão estratégica em organizações empresariais. Entretanto, ele tem sofrido adaptações bem-sucedidas em suas perspectivas para o uso no âmbito da administração pública (Ghelman e Costa, 2023; Zimmerman, 2015).

Este setor passa por constantes transformações, principalmente no que se trata à gestão de custos, controle, transparência e eficiência. Nesse sentido, Silva (2017) infere que na administração pública, como no caso das universidades públicas, é preciso utilizar ferramentas de típicas do setor privado, com fins de atender às novas demandas de controle, transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos.

Chaves et al (2012) acrescentam que é necessária a adoção de métodos de avaliação de desempenho, como exemplo, para alcance resultados mais eficazes por meio de uma orientação estratégica. Como reforço às reflexões, importa destacar a complexa natureza das organizações universitárias, principalmente, pelas interações em diferentes áreas de ensino, pesquisa e extensão, para assim, contribuir com a disseminação dos valores da cultura tanto nacional como universal, conforme acrescentam Rizzatti e Rizzatti Júnior (2004).

Nesta linha de raciocínio, a gestão da Universidade se entrelaça em todas as suas áreas. Por seu turno, Mandelli (2003) ajunta que a gestão de uma organização tem relação com seu comportamento e desempenho, relacionados com a adaptação ou transformação do ambiente inserido. Adicionalmente Pinto et al (2017) reforçam que a gestão é um campo difícil de ser delineado cientificamente e, em se tratando de universidade pública, esse campo se torna ainda mais complexo, pois é uma organização social com excessiva instrumentalidade regida por ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito.

Na persecução de um diferencial na gestão, as universidades públicas têm se aproximado das práticas de universidades privadas, uma vez que buscam modelos que promovam mais eficiência, eficácia e efetividade. Para isso, Souza (2007) destaca que as instituições de ensino – em especial as públicas de ensino superior – procuram ser vistas como um serviço, com vista ao fortalecimento do poder do consumidor nas relações produtivas e, até mesmo, de cidadania, mudando inclusive seu foco de ensino para aprendizagem.

Neste contexto, uma Universidade que merece atenção dentro da realidade das universidades brasileiras é a Universidade do Estado do Amazonas. Completando em 2023 vinte e dois anos de existência, possui 36 cursos de graduação ativos, distribuídos em 25 municípios do Estado. Como bem destaca o reitor da época, Professor Lourenço Braga, ao afirmar que esta universidade surgiu com um

projeto pedagógico inovador e com avançados recursos tecnológicos, por ser “*uma universidade voltada para os assuntos amazônicos, com a consciência da universalização (...) de interação e troca de conhecimento (...) [e principalmente, com] o olhar voltado para o desenvolvimento regional*”.¹ Até porque sua gestão é primordial, como propulsora do desenvolvimento regional na Amazônia.

A região amazônica, onde se situa a UEA, é caracterizada por ser um local em desenvolvimento, que ainda enfrenta problemas relacionados com a distribuição de renda, recursos de saúde e saneamento e, dentre outros, com o acesso à educação básica de qualidade e à oferta do ensino superior.

Por seu potencial em promover educação e consequente desenvolvimento socioeconômico regional, torna-se importante uma gestão acadêmica de qualidade e eficiência na Universidade. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo identificar estratégias de melhorias dos processos acadêmicos da Universidade do Estado do Amazonas, sob a perspectiva de seus gestores, por meio do modelo *Balanced Scorecard* (BSC).

Uma vez mergulhado na realidade amazônica, junta-se as inferências de Palmeiras et al (2015), em que afirmam ser de fundamental importância uma gestão acadêmica estruturada no desempenho dos seus recursos humanos, que considere em suas ações os princípios da administração, sem prejuízo da liberdade acadêmica. Mesmo, porque reforça, ainda, a sistemática de uma organização universitária que tem em suas peculiaridades a abrangência das quatro áreas distintas, mais entrelaçadas: ensino, pesquisa, extensão e gestão. Em suma, a área de gestão de processos acadêmicos é a que dialoga intrinsecamente com as demais, tornando-se importante o bom planejamento e a promoção de medidas estratégicas e efetivas com eficiência e eficácia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DESEMPENHO DOS PROCESSOS ACADÊMICOS

A avaliação de desempenho se tornou um instrumento fundamental na gestão das organizações, perante o ambiente de competitividade dinâmica de empresas inseridas. No que lhe toca, Machado, Machado e Holanda (2007) afirmam ser a mensuração do desempenho – como objetivo principal –, um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, dependente de uma série de variáveis consideradas, como bases informativas de critérios, conceitos e princípios adotados. Nessa linha de reflexão, Nuernberg et al (2016) mostram que as universidades têm, muitas vezes, seus objetivos institucionais estabelecidos de forma vaga e intangível. Enquanto o uso de indicadores parece mais tangíveis, com as metas definidas por elas e, a julgar, ainda, o seu atendimento.

¹ UEA. UEA une qualidade e tecnologia. In.: **Folder:** Informativo Especial da UEA, 2002.

Na literatura, observa-se as colocações de Bulgacov et al (2009), resumindo os indicadores como parâmetros qualitativos de verificação e/ou quantitativos de medição. Isso permite o entendimento sobre como os objetivos de uma organização são almejados e alcançados, dentro de um período limitado, em uma condição específica.

Em tal circunstância, Tadachie Flores (2005) analisam os indicadores, como forma de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizados na organização de controle e melhoria da qualidade de desempenho de produtos e processos, ao longo do tempo. Por um lado, os indicadores de qualidade estão associados às peculiaridades de qualidade do produto ou serviço, julgadas pelo cliente.

Por outro, os indicadores do desempenho estão associados às características do produto e do processo, desdobradas pelo processador a partir das especificidades da qualidade. O que significa dizer que *“um indicador de desempenho é um número, [uma] percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar essa medida com metas pré-estabelecidas.”* (TCU, 2000, p. 9c nm.)

Com efeito, junta-se às explicações de Rummler e Brache (1994), ao definir indicadores de desempenho como índices quantificadores quanto um negócio, com atividades e processos para atingir a meta especificada. Esses autores destacam que, sem medidas de desempenho, os dirigentes de uma organização não possuem fundamentos para: 1) comunicar aos colaboradores, as expectativas de desempenho esperadas pela organização; 2) saber dos acontecimentos na organização e área de atuação; 3) identificar as deficiências de desempenho para ser eliminadas ou revistas; 4) fornecer *“feedback”* aos colaboradores, com vista ao seu desempenho real em relação ao planejado; 5) distinguir o desempenho a ser recompensado e; 6) tomar decisões de forma transparente e justificadas.

Não obstante, os indicadores mais adequados para a mensuração do desempenho são aqueles que atendem as necessidades da organização. De acordo com as inferências de Atkinson et al (2000), citado por Popadiuck et al (2006), as medições se classificam, com a finalidade de fornecimento de informação para: a) a visibilidade de medidas de diagnóstico, com identificação de pontos fortes e fracos ou com discriminação de proposição de ações de melhoria; b) o controle de medidas de desempenho, em relação a um padrão estabelecido e; c) a melhoria de medidas de comparação e implantação, em relação à meta estabelecida e à identificação de oportunidades.

Em face disso, Merchant (2006) acredita que a construção de indicadores de desempenho de forma adequada está diretamente relacionada ao sucesso de um sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), em que algumas características, critérios e propriedades são fundamentais para ser percebidas no momento da construção desses indicadores. Deste modo, o autor caracteriza os

indicadores de desempenho de: a) congruência que devem respeitar os objetivos da organização; b) controlabilidade que deve ser controlável pelo gestor. Se não for dada a ele autonomia para influenciar e controlar o indicador, perde o poder motivacional; c) oportuno que se não gerar recompensas, não terá o efeito desejado; d) acurável que se resume em precisão, objetividade e compreensão. O gestor deve conhecer o que está medindo e ter uma relação que compense custo *versus* benefício.

Adicionalmente, a literatura apresenta os indicadores de desempenho construídos, com base em critérios que os tornem adequados às análises futuras, conforme os argumentos de Shahin e Mahbod (2007) de que o conjunto de critérios é mais frequentemente referenciado na literatura é o Smart (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic Time-bound*). E sob a perspectiva das propriedades, um indicador de desempenho respeita as propriedades das escalas quando evidencia de forma exaustiva os possíveis níveis, a ordenação de níveis e a diferença de atratividade entre eles.²

Outro ponto relevante de um sistema de medição de desempenho é apresentado por Tezza, Bornia e Vey (2010), em que indicam os pontos de vista de abrangência das abordagens (corporativo, cadeia de suprimentos, serviços ou indivíduo), o tipo de abordagem (prático e teórico), o foco (financeiro, não financeiro), o nível de abordagem (operacional, tático ou estratégico) e, o grau de complexidade de algumas abordagens.

Para Tachizawa e Andrade (2006), a importância de indicadores no processo moderno de gestão universitária depende de medições, informações e análises. As medições precisam ser umas decorrências da estratégia da instituição de ensino, abrangendo os principais processos e resultados. É preciso estar atento a estes destaques, visto que, de acordo com Leitão (1987), há diversidade de indicadores referentes à educação superior na literatura. No entanto, ainda há carência de indicadores que consigam acompanhar a materialização das estratégias organizacionais.

Em uma universidade pública, a determinação de um sistema de medição de desempenho dos processos acadêmicos deverá possibilitar a base para gestão acadêmica, com vista ao alcance dos objetivos, propiciando maior desempenho e qualidade na formação dos recursos humanos, menores recursos e expansão do desenvolvimento educacional. Neste sentido, Attadia e Martins (2003) evidenciam os principais modelos de medição de desempenho que foram anteriormente indicados por Martins (1999), conforme Quadro 1 a seguir.

² Ensslin e Ensslin (2009); Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010); Bortoluzzi et al (2010).

Quadro 1. Principais propostas de modelos de Sistemas de Medição de Desempenho.

Modelo de Medição de Desempenho	Principais Características
Performance Measurement Matrix	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de Desempenho internas e externas, financeiras e não financeiras; • Medidas de desempenho ligadas à estratégia.
SMART – Performance Pyramid	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa; • Medidas de desempenho desdobradas na estratégia da empresa.
Integrated Performance Measurement System	<ul style="list-style-type: none"> • Desdobramento estratégico para negócio, unidade de negócio, processos e atividades gera medidas considerando os requisitos dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas), monitoramento externo, objetivos e medidas de desempenho.
Performance Prism	<ul style="list-style-type: none"> • Medição de desempenho da satisfação dos <i>stakeholders</i>; • Comunicação da estratégia; • Abordagem pela gestão de processos de negócio.
Balanced ScoreCard	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas; • Relação de causa e efeito entre as perspectivas reflete a estratégia.

Fonte: Attadia e Martins, 2003.

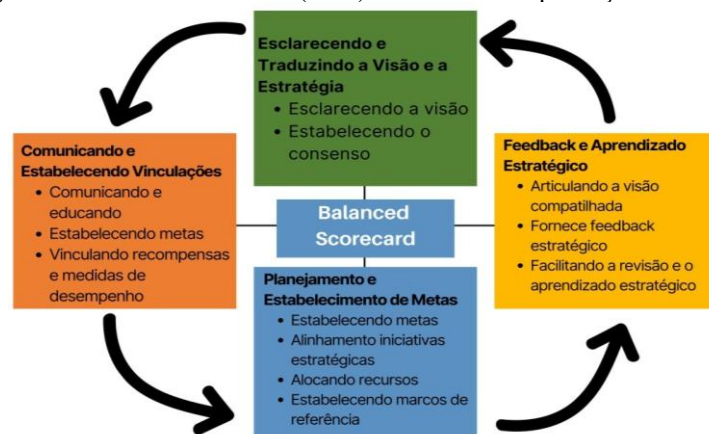
Especificamente, quanto ao *Balanced Scorecard* (BSC), que foi idealizado por Kaplan e Norton (1992), tem-se como justificativa de criação do mesmo a necessidade e importância da medição e avaliação de desempenho de uma organização, pois, o que não é medido, não é gerenciado. Assim, os autores idealizadores do modelo dizem que,

as discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no (...) '*Balanced Scorecard*', organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*Lagging*) e entre perspectivas interna e externa de desempenho. (KAPLAN e NORTON, 1992, p. 8)

O BSC tem o poder de ser mais do que um sistema de medidas. E, seu verdadeiro poder “ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas, (...) [transformando-se] em um sistema de gestão estratégica”.³ Neste sentido, o BSC apresenta as seguintes características: a) esclarecer e obter consenso com relação à estratégia; b) comunicar a estratégia a toda a empresa; c) alinhar as metas departamentais e as pessoas à estratégia; d) associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazos e os orçamentos anuais; e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; f) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; g) obter *feedback* para aprofundar e aperfeiçoar o conhecimento da estratégia. Conforme a Figura 1 a seguir.

³ Kaplan e Norton, 1992, p. 20.

Figura 1. *Balanced Scorecard* (BSC) como estrutura para ação estratégica.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, com a falta de um processo sistemático para implementar e com a obtenção de *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo.

Para Pereira et al (2015), inúmeras abordagens contemporâneas aplicam o *Balanced Scorecard* (BSC) desde sua forma original, passando por formas híbridas ou combinadas,⁴ na busca de desempenho nas mais diversas áreas de atuação. Pereira et al (2015) descrevem as aplicações do BSC, implementados nas universidades, demonstrando o mapa conceitual de estudos pelo mundo, com destaque das principais aplicações, conforme a Figura 2 a seguir.

Figura 2. Mapa conceitual da aplicação do BSC nas universidades.



Fonte: Pereira et al, 2015, p.5.

Dentre os trabalhos estudados por Pereira et al (2015), destacam-se: a) o artigo de Cugini, Michelon e Pilonato (2011), descrevendo a implementação de mapas estratégicos no BSC de um

⁴ (Lawrence, Sharma (2002); Libby, Salterio; Webb (2004); Sartorius, Trollip, Eitzen (2010); Zangouinezhad, Moshabaki (2011); Franceschini, Turina (2013).

departamento universitário, como uma forma eficiente de medição de desempenho. Uma importante contribuição dos mapas estratégicos reside no auxílio na monitoração e construção da missão departamental e metas, utilizado de forma mais ampla. b) um estudo de caso realizado em 15 universidades, com um modelo híbrido que permite a avaliação do desempenho do ensino superior de forma mais científica e razoável⁵. c) pela necessária melhoria da qualidade e no desempenho da organização, o estudo de Franceschini e Turina (2013) descreve uma metodologia baseada no modelo BSC para redesenhar um Sistema de Medição de Desempenho (PMS) na universidade.

Em detalhe, Franceschini e Turina (2013) propõe uma matriz de referência de controle BSC. A “análise de mapeamento” das PMS foi desenvolvida para permitir o entendimento e verificar se todos os aspectos operacionais envolvidos no alcance de metas foram considerados e, se indicadores adequados foram definidos. Como um exemplo, a metodologia é aplicada a um serviço da própria universidade.

Pereira et al (2015) destacam em ordem cronológica, o mapeamento conceitual da dimensão representativa da incorporação de novas técnicas, métodos e tecnologias ao *Balanced Scorecard* nas Universidades. São destacados os dez principais estudos identificados nesta dimensão no período entre 2009 e 2013. Na Figura 3, apresentam-se os autores e as principais características incorporadas. São relacionadas as novas técnicas, métodos e tecnologias aplicadas ao BSC na forma de um mapa conceitual, com embasamento nos diversos estudos comentados.

Figura 3. Mapa conceitual de incorporação de novas técnicas, métodos e tecnologias ao BSC.



Fonte: Pereira et al, 2015, p.7

Por fim, a utilização do BSC nas universidades públicas brasileiras ganha espaço com sua aplicação sistemática como ferramenta de gestão. Destaca-se a pesquisa de Boligon et al (2014) que utilizou BSC como ferramenta de apoio das estratégias organizacionais. Através de observação simples

⁵“Com base no método BSC, construiu-se os Indicadores de Medida de Desempenho (PMI) do sistema de ensino superior, incorporando-se os métodos: Fator de Redução de Dados (DRF) e a Análise Envolvória de Dados (DEA), um modelo DRF-DEA é proposto para a avaliação de desempenho da universidade”. (WU; LI, 2009).

e entrevista aplicada à gerência da organização do estudo, os autores propuseram uma metodologia de implantação de BSC em três estágios: conhecer e interpretar a missão, a visão e a estratégia da empresa; levantamento e estruturação dos indicadores estratégicos e, efetivação da estrutura de indicadores estratégicos. Assim, obtiveram conhecimento dos principais benefícios e pontos críticos da organização, que possibilitou alinhar estratégia, processos e pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é desenvolvido como uma investigação de estudo de caso. De acordo com André (2005); Mazzotti (2006); Stake (1995); Yin (2001), estudo de caso é definido por dois traços comuns: a) existência de uma particularidade que merece ser investigada e; b) necessidade de desenvolvimento de um estudo profundo sobre essa particularidade, devido a existência de aspectos que a caracterizem e requerem múltiplos procedimentos metodológicos.

O objeto de análise deste estudo, a UEA, foi criada em 2021 e tem apresentado crescente evolução em termos de cursos ofertados, oferta de vagas e alunos matriculados. Em 2020, a Universidade ofertava 3.379 vagas em 287 cursos de graduação (PROPLAN, 2021).

Para a obtenção das informações necessárias à análise, foram realizadas entrevistas com seis gestores acadêmicos tomadores de decisão, vinculados com a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD) e a Secretaria Acadêmica Geral (SAG). Sob a perspectiva destes gestores, buscou-se identificar estratégias para melhorias na gestão acadêmica da Universidade com base em um modelo *Balanced Scorecard* (BSC).

Para tanto, são consideradas as perspectivas apresentadas em PDI_2017/2021 da UEA, organizadas com as quatro linhas tradicionais (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), tendo sido adaptada uma quinta para Instituição de Ensino Superior, que é a educacional. Para abordagem deste estudo, são utilizados como espelho os trabalhos de Cugini, Michelon e Pilonato (2011) e Franceschini e Turina (2013), ambos, adaptações da BSC original proposta por Kaplan & Norton (1992).

Assim, é investigado o mapa estratégico baseado em BSC apresentado pela UEA que alinha a missão, visão a um conjunto de objetivos estratégicos, diretrizes estratégicas e linhas de ação organizadas em cinco perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Evidenciar os processos e gestão acadêmica no contexto proposto na perspectiva educacional da UEA, cujos objetivos estratégicos são: a excelência em educação do ensino superior, incentivo e apoio à pesquisa e inovação, além da promoção do atendimento das necessidades acadêmicas visando a satisfação dos alunos. (PDI, 2017-2021)

Para a análise das entrevistas é utilizado como método a Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (1977). Para Appolinário (2009, p.27), “*normalmente, nesse tipo de análise, os elementos fundamentais da comunicação são identificados, numerados e categorizados*”. Posteriormente as categorias encontradas são analisadas face a uma teoria específica”, no caso, as definições apresentadas no BSC.

Importante mencionar que Bardin (1977) divide AC em três fases: pré-análise (organização do material), exploração do material e o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação, denominando-as como pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. Conforme demonstrado suas características no Quadro 2.

Quadro 2. Fases da análise de conteúdo

Fases	Discriminação da fase
Pré-Análise	- Organização do material: escolha e seleção dos documentos (corpus de análise), a formulação de hipóteses e/ou objetivos e elaborar indicadores que fundamentam a interpretação final.
Exploração do Material	- Estudo aprofundado orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. - Elaboração de indicadores que orientarão a interpretação dos resultados: escolha das unidades de contagem (codificação), seleção das regras de contagem (classificação) e a escolha de categorias (categorização).
Tratamento dos Resultados	- Interpretação referencial - Reflexão e intuição com base nos documentos estabelecem relações. Desvendar o conteúdo latente que os documentos possuem.

Fonte: Adaptado de Bardin (1977).

Destacar que para escolha do corpus da análise (documentos a serem analisados) alguns pontos devem ser considerados, são eles: exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade, que apresento demonstrado seus aspectos no Quadro 3.

Quadro 3. Aspectos do *corpus da análise*.

Fases	Discriminação da fase
Exaustividade	Não se deve utilizar seleções de documentos que tratam sobre determinado fim considerando <i>todos os existentes</i> a fim de se evitar conclusões tendenciosas. Não se deve omitir informações.
Representatividade	A análise deve ser realizada com base em uma amostra representativa do universo investigado.
Homogeneidade	Os dados devem referir-se ao mesmo tema, obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes.
Pertinência	Os documentos devem ser fontes de informações adequadas aos objetivos da pesquisa.
Exclusividade	Um mesmo elemento do conteúdo, não pode ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes.

Fonte: Adaptado de Bardin (1977).

Ressaltar que, segundo Lüdke e André (1986) existem dois tipos de unidade de análise: a unidade de registro que se relaciona a elementos obtidos através da decomposição de um ou conjunto de mensagens e a unidade de contexto que diz respeito a compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem. Observando que a análise do investigador pode selecionar segmentos específicos do conteúdo para fazer a análise, dependendo do objetivo e perguntas da investigação. Podendo ainda, ser mais importante o contexto que uma determinada unidade ocorre que sua frequência, dependendo seu método de codificação da natureza do problema, da abordagem teórica e das questões da pesquisa.

Na fase final da AC é também recorrente na literatura a necessidade de novo julgamento das categorias quanto à sua abrangência e delimitação, seguindo a orientação que:

Quando não há mais documentos para analisar, quando a exploração de novas fontes leva à redundância de informação ou a um acréscimo muito pequeno, em vista do esforço despendido, e quando há um sentido de integração na informação já obtida, é um bom sinal para concluir o estudo. (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 44)

4 RESULTADOS e DISCUSSÕES

Para discorrer sobre a possibilidade de melhorias dos processos da gestão acadêmica são utilizadas informações das entrevistas com os gestores, com vistas a aplicar um modelo *Balanced Scorecard* (BSC). São consideradas as perspectivas apresentadas em PDI_2017/2021 da UEA, organizadas com as quatro linhas tradicionais (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), tendo sido adaptada uma quinta para Instituição de Ensino Superior, que é a educacional.

Para averiguação, o modelo BSC é adaptado adotando-se as seguintes categorias iniciais de análise: 1) perspectiva das diretrizes estratégicas (educacional); 2) perspectiva de aprendizagem e inovação (aprendizagem e crescimento); 3) perspectiva financeira; 4) perspectiva do cliente

(sociedade); e 5) perspectiva interna (processos internos). Para tanto, tem-se como base o mapa estratégico da UEA disposto na Figura 4:

Figura 4. Mapa estratégico da UEA.



Fonte: PDI/UEA (2017/2021).

A partir de então, as potencialidades de quanto ao desempenho acadêmico e o desempenho administrativo estão apresentadas e analisadas nas duas subseções adiante.

4.1 DESEMPENHO ACADÊMICO

Considerando as perspectivas dispostas no PDI_UEA, determina-se categoria intermediária relevante, chamada “desempenho acadêmico”, apresentada nas categorias iniciais que a originaram o conceito norteador que dá suporte a categoria intermediária e os objetivos estratégicos da UEA, conforme ilustrado no Quadro 4.

Quadro 4. Categoria intermediária – desempenho acadêmico.

Categoria inicial	Conceito norteador	Objetivos estratégicos da UEA	Categoria intermediária
Perspectiva das diretrizes estratégicas (educacional)	Orientação das etapas do planejamento operacional da área acadêmica.	Excelência na educação superior, incentivo e apoio à pesquisa e inovação e, promoção do atendimento das necessidades acadêmicas visando a satisfação dos alunos	Desempenho Acadêmico
Perspectiva de aprendizagem e inovação (aprendizagem e crescimento)	Orientação para mecanismos que transformem maior conhecimento de recursos em produtos e serviços inovadores.	Excelência das práticas de gestão e de resultados; eficiência e eficácia do desempenho profissional e gerencial; e crescimento gradual e consciente da infraestrutura da UEA.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ingressando com a primeira categoria inicial de análise, da perspectiva das diretrizes estratégicas (educacional), é forte o anseio institucional expresso em instrumento de planejamento institucional e relatos dos entrevistados, pela busca da excelência. Neste ponto, destaca-se afirmativamente o seguinte:

Considerando a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação que trata das políticas de ensino, destacamos as seguintes diretrizes estratégicas: Melhoria da Qualidade do Ensino; Institucionalização de Atividades Inovadoras de Ensino; Ampliação do Acesso Qualificado e a Efetividade dos Processos de Formação, Ampliação da Cooperação Institucional Nacional e Internacional, Melhoria, Ampliação, Viabilidade e Conservação do Acervo Bibliográfico e Criação e Implementação do Repositório Institucional da UEA. (GESTOR.5, 2022)

Observa-se o seguinte conjunto de objetivos estratégicos institucionais: excelência na educação superior, incentivo e apoio à pesquisa e inovação e, promoção do atendimento das necessidades acadêmicas visando a satisfação dos alunos. Estão descritos para orientar as diretrizes estratégicas e execução das atividades a área educacional, fazendo parte do conjunto maior do planejamento institucional.

Segundo Cateli (2013) as diretrizes estratégicas visam orientar as etapas do planejamento operacional, contemplando a análise das variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (pontos fortes e fracos) com objetivo de evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos. Acrescenta-se, que a proposição percebida de excelência institucional é a incorporação da filosófica bem exposta por Harada (2010) ao dizer: *“que é o estar aberto sempre de novo à melhoria [...] a qualidade do movimento em ação, o vigor de buscar, cada vez mais, o melhor de si”* como construção do conjunto de excelência na gestão e em educação superior.

Progredindo para perspectiva de aprendizagem e inovação (aprendizagem e crescimento), sobressai a experiência profissional dos servidores e planejamento interno dos setores. Nesse sentido, destacam-se os seguintes relatos dos Gestores, conforme ilustrado no Quadro 5.

Quadro 5. Relato dos gestores – perspectiva de aprendizagem e inovação.

Entrevistado	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Ações para Correção dos Pontos Fracos
Gestor.2	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em equipe; - Organização interna do setor; - Experiência da equipe no trabalho que desenvolvem; - Reuniões de estudos e planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de formação institucional [conhecimento sobre a UEA]; - Falta de investimento na formação dos técnicos administrativos [qualificação]. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a participação dos técnicos administrativos em cursos, congressos e workshops para atualização de conhecimentos.

Gestor.5	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano; - Comunicação; - Organizacional [organização interna]. 	<ul style="list-style-type: none"> - [Falta] de Descentralização de informações, em alguns casos [Não explicitados]. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilização constante.
----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com base nos relatos, é possível observar que os principais pontos fracos apontados são relativos a deficiências quanto a recursos humanos. De modo geral, isso sinaliza a necessidade de treinamentos e incentivo de pessoal para uma melhor gestão. E, é exatamente quanto a isso que vem a maioria das indicações de solução no sentido de promover a participação (oferta e sensibilização) dos servidores quanto a necessidade de formação e qualificação.

Predomina como característica dessa perspectiva, a busca de mecanismos de solução de problemas e geração de maior conhecimento, que para UEA estão resumidos na busca de: excelência das práticas de gestão e de resultados; eficiência e eficácia do desempenho profissional e gerencial; e crescimento gradual e consciente da infraestrutura da UEA. Nessa perspectiva, Freeman (1991) e DeBressone e Amesse (1991) asseguram que os entrelaçamentos organizacionais atuam como catalisadores de acesso e transformação de recursos em produtos e serviços inovadores.

Por fim, quanto ao desempenho acadêmico, evidenciam-se os seguintes pontos fracos: da falta de formação [conhecimento] institucional e da lacuna na formação/qualificação dos servidores. Neste sentido, é importante que os servidores conheçam os pontos relevantes de suas atividades, de sua área de atuação e da Instituição. E, ainda, promovam a gestão de seus conhecimentos com formação/qualificação adequada para que a gestão acadêmica possa alcançar maior eficiência.

4.2 DESEMPENHO ADMINISTRATIVO

Prosseguindo na análise do modelo *BSC* considerando às perspectivas dispostas no PDI_UEA, determina-se categoria intermediária relevante, chamada “desempenho administrativo”, apresentada nas categorias iniciais que a originaram, o conceito norteador que dá suporte a categoria intermediária e os objetivos estratégicos da UEA, conforme ilustrado no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6. Categoria intermediária – desempenho administrativo.

Categoria inicial	Conceito norteador	Objetivos estratégicos da UEA	Categoria intermediária
Perspectiva financeira	Orientação da aplicação e respectiva distribuição dos recursos financeiros de modo a alcançar as metas institucionais.	Execução financeira eficaz dos recursos disponíveis no orçamento do interstício 2017/2021, investimentos nos vetores: ensino, pesquisa e extensão a partir da captação de recursos junto aos governos estadual e federal, iniciativa privada e agências internacionais e, apoio aos alunos por meio da captação de recursos para investimento em programas de assuntos comunitários	Desempenho Administrativo
Perspectiva do cliente (sociedade)	Orientação da IES enquanto impulsionadora de práticas educativas (ensino, pesquisa e extensão) e culturais	A integração e interação entre UEA e a sociedade, formação acadêmica de qualidade e expansão das ações de extensão.	
Perspectiva interna (processos internos)	Orientação para melhoria dos processos quanto o âmbito acadêmico e administrativo.	Participação, comunicação e visibilidade dos processos de gestão; acompanhamento e avaliação contínua; e qualidade e celeridade dos serviços prestados.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Como terceira categoria inicial de análise, da perspectiva financeira, é latente a necessidade de maior investimento e eficiência nos gastos como busca institucional, destacam-se nos relatos dos Gestores, conforme ilustrado no Quadro 7.

Quadro 7. Relato dos gestores – perspectiva financeira.

Entrevistado	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Ações para Correção dos Pontos Fracos
Gestor.2	- Assegurar o Projeto Pedagógico dos Cursos da sua concepção aos resultados pós-avaliação externa do curso.	- Falta de recursos para melhorar os pontos frágeis detectados nas avaliações externas como: biblioteca, laboratório de Informática, laboratório específico para os cursos, etc.	- [Melhor distribuição dos suplementos de fundos] Ressaltar que na minha gestão (2018 aos dias atuais) nunca recebi suplemento de fundos para o setor.
Gestor.4	- O sistema eletrônico de gestão acadêmica (LYCEUM); - O sistema de gestão eletrônica de processos digitais (SIGED); - Outros sistemas eletrônicos que permitem alcance à todos os setores e unidades de ensino da capital e do interior.	- Sistema de gestão acadêmica desatualizado; - Inadequada estrutura física para alguns serviços; - Inadequada estrutura administrativa, de forma a atender melhor o fluxo dos serviços; - Número reduzido de servidores.	- Aquisição de um novo sistema eletrônico de gestão acadêmica com novas e melhores funcionalidades; - Reforma e ampliação da estrutura física; - Reforma e ampliação da estrutura administrativa; - Concurso público ou contratação de servidores temporários.

Gestor.5	- Antecipação da previsão orçamentária para o desenvolvimento dos programas e projetos [planejamento].	- Quando terceiros não enviam a documentação necessária no prazo limite para a solicitação de recurso, gerando consequente atraso no pagamento [não cumprimento de prazo].	- Melhoria constante na comunicação entre os setores responsáveis.
----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A partir dos relatos, percebe-se que os principais pontos fracos apresentados dizem respeito à carência de recursos financeiros. Isso é apontado na necessidade de maior investimento em ferramentas de gestão e espaços físicos adequados para uma gestão mais adequada. E, em relação a isso, as soluções são claras no sentido da necessidade de novas fontes de renda e ao mesmo tempo, planejamento e execução eficientes dos recursos existentes.

Complementarmente, verifica-se que os objetivos estratégicos para perspectiva financeira institucional são: execução financeira eficaz dos recursos disponíveis no orçamento do interstício 2017/2021, investimentos nos vetores: ensino, pesquisa e extensão a partir da captação de recursos junto aos governos estadual e federal, iniciativa privada e agências internacionais e, apoio aos alunos por meio da captação de recursos para investimento em programas de assuntos comunitários. Nesse contexto, o planejamento financeiro das atividades comporta papel fundamental, com as possibilidades de aplicação e respectiva distribuição dos recursos financeiros de modo a alcançar as metas institucionais. Para Melo, Silva e Costa (2011) o planejamento financeiro é organização que ajuda a estabelecer metas e permite medir desempenhos.

Seguindo para perspectiva do cliente (sociedade), consolida-se a idéia da Instituição como impulsionadora da educação de ensino superior. Isso está presente nos relatos dos Gestores, conforme ilustrado no Quadro 8.

Quadro 8. Relato dos gestores – perspectiva do cliente (sociedade).

Entrevistado	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Ações para Correção dos Pontos Fracos
Gestor.2	- A reformulação das matrizes curriculares dos cursos conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais; - O compromisso da equipe em atender às demandas dos alunos como aproveitamento de estudos, equivalência etc.	- Poucas pessoas para muitas demandas e muitos cursos para assessorar o PPC [quantidade de RH].	- Ter mais assessores técnicos [contratação de RH]; - Ter em cada centro ou unidade uma extensão da CAE para apoiar os NDE's na elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos.

Gestor.3	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de tomada de decisão em ações imediatas, para sanear problemas que impactam negativamente nos Cursos Especiais; - Bom relacionamento com as Coordenações dos Cursos para atendimento das demandas pedagógicas dos Cursos Especiais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência dos tempos, às vezes excessivos, dos processos de outros setores; - Variações na sequência de processamento das atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Focar o capital humano que trabalha com os processos, em todos os níveis; - Treinamento e capacitação para a criação de uma mentalidade “PDCA”; - Implantação de um sistema de gestão de processos, com a descrição e registro das tarefas e das atividades, das responsabilidades, pertinências e hierarquia envolvidas no processo.
Gestor.4	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento de diploma e histórico final ao egresso no ato da colação de grau; - Rapidez na expedição e registro de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de ampliação da Secretaria Virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de novo sistema eletrônico de gestão acadêmica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Fundamento nos relatos, os principais pontos fracos são: carência de recursos humanos e o tempo despendido entre os processos. Está evidenciada a necessidade de treinamentos específicos de gestão (PDCA) e a contratação ou alocação de servidores para esta área. Nesse caminho, observa-se como solução o ajuste dos processos e adequação dos recursos humanos, seja por realocação dos servidores de outros setores e/ou contratação temporária (cargo comissionado) ou ainda, o mais adequado, a realocação de servidor do quadro efetivo (concurso público).

A perspectiva do cliente (sociedade) está expressa nos objetivos estratégicos, ou seja: a integração e interação entre UEA e a sociedade, formação acadêmica de qualidade e expansão das ações de extensão. Ainda, a promoção dos recursos necessários para que os discentes (clientes) superem os entraves que possam vir a comprometer a sua permanência na instituição. Segundo Ulyssea et al. (2013) o maior anseio da sociedade é que a IES seja impulsionadora de práticas educativas e culturais, articuladas para a realização conjunta de ações no campo da educação continuada e na produção de serviços que atendam a sua vocação social, com o máximo de eficiência e rentabilidade.

Por último, chega-se na categoria inicial de análise chamada de “perspectiva interna” (processos internos) que dão direcionamento a harmonização dos processos organizacionais na busca da qualidade e os Gestores relatam, conforme ilustrado no Quadro 9.

Quadro 9. Relato dos gestores – perspectiva interna (processos internos).

Entrevistado	Item	Resposta	Tópico
Gestor.2	Capital Humano	- Compromisso das pessoas que fazem parte do Setor, seus talentos, habilidades e conhecimentos.	Pontos Fortes
	Capital Organizacional	- O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que norteia as atividades institucionais.	
	Capital Informacional	- A integração entre as pessoas, o que facilita no fluxo de informações relevantes.	

	Capital Humano	- Baixa quantidade de capital humano.	Pontos Fracos
	Capital Organizacional	- Necessidade de deixar cada vez mais claro no PDI as atribuições de cada setor.	
	Capital Informacional	- Necessidade de primorizar a comunicação mantendo as reuniões CAE nas Unidades e nos Centros.	
	Capital Humano	- Promover concursos e valorização para os servidores técnico-administrativos.	Ações para Correção dos Pontos Fracos
	Capital Organizacional	- Necessidade de alinhar as atribuições para não sobrecarregar o capital humano que ações de outrem.	
	Capital Informacional	- Aprimorar a comunicação entre os setores, criar uma intranet para viabilizar a comunicação interna e atualizar as informações das Pró-Reitorias no Portal da UEA.	
Gestor.3	Capital Humano	-Conhecimento, habilidades e atitudes adequadas.	Pontos Fortes
	Capital Organizacional	- Liderança compartilhada e baseada no exemplo.	
	Capital Informacional	- Direcionamento adequado das informações.	
	Capital Humano	- Falta de maior domínio na mentalidade PDCA.	Pontos Fracos
	Capital Organizacional	- Lacunas pontuais no alinhamento.	
	Capital Informacional	- Dicotomia na avaliação sobre o direcionamento da informação.	
	Capital Humano	- Treinamento.	Ações para Correção dos Pontos Fracos
	Capital Organizacional	- Fortalecer ações de aproximação entre os membros da equipe [entre setores da gestão acadêmica].	
	Capital Informacional	- Registro dos procedimentos relativos à realização das tarefas.	
Gestor.4	Capital Humano	- Servidores altamente qualificados.	Pontos Fortes
	Capital Organizacional	- Habilidades para trabalho em equipe.	
	Capital Informacional	- Informatização das tarefas.	
	Capital Humano	- Falta de atualização e formação continuada	Pontos Fracos
	Capital Organizacional	- Desalinhamento de procedimentos, normas e técnicas.	
	Capital Informacional	- Sistema eletrônico de gestão acadêmica.	
	Capital Humano	- Participação dos servidores em cursos, treinamentos, seminários, simpósios.	Ações para Correção dos Pontos Fracos
	Capital Organizacional	Não respondido.	
	Capital Informacional	- Aquisição de novo sistema eletrônico de gestão acadêmica.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Embasado nos relatos, emanam como principais pontos fracos: a baixa quantidade de servidores e necessidade de formação continuada, além da falta de clareza quanto às atribuições de cada setor, somado ao desalinhamento de procedimentos das normas e precária comunicação interna dos setores da UEA. Evidencia-se nesta perspectiva a similaridade de respostas com o apurado em outras perspectivas quanto à necessidade de mais recursos humanos e sua capacitação. Isso, além da demanda por melhor planejamento e descrição das atividades empreendidas para alcançar uma gestão

mais eficiente. Apresenta-se como solução a promoção de concursos, valorização dos servidores e o aprimoramento das ferramentas e métodos de comunicação interna.

Segundo PDI_2017/2021, a UEA tem como objetivos estratégicos institucionais na perspectiva interna (processos internos): participação, comunicação e visibilidade dos processos de gestão; acompanhamento e avaliação contínua; e qualidade e celeridade dos serviços prestados. Para Ulyssea et al. (2013) os processos internos em instituições de ensino superior visam melhorar os aspectos de atendimento ao aluno no âmbito acadêmico e administrativo.

Encerrando este subtópico, em suma, constata-se que no desempenho administrativo estão os maiores desafios da gestão, despontando como os pontos fracos mais relevantes: a insuficiência de recursos financeiros, a demanda crescente por recursos humanos, a necessidade de formação e qualificação dos recursos humanos e o déficit na comunicação interna. Para ampliar as melhorias nesta área é preciso expandir o quadro de recursos humanos (concursos para docentes e técnicos administrativos), promoção de melhorias na comunicação interna para aumentar a integração das áreas da instituição e ampliar a comunicação externa, além das atividades e ações da Instituição que geram impacto social e de desenvolvimento regional, atraindo assim, maior validação social a UEA.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na averiguação da possibilidade de maior eficiência dos processos da gestão acadêmica, realizada por meio do modelo *Balanced Scorecard*, chega-se à conclusão que é preciso potencializar os esforços na procura pela excelência.

Formas para este alcance são o avanço na formação, qualificação e expansão do quadro de recursos humanos, reorganização dos processos e normas acadêmicas, estreitamento da interação com a sociedade, além de captar novo (s) modelo (s) de financiamento institucional.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional. Brasília: Liber Livros, 2005.
- APPOLINÁRIO, Fabio. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2009.
- ATKINSON, Anthony A. et al. Contabilidade gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATTADIA, Lesley Carina do Lago, MARTINS, Roberto Antonio. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. Revista da Produção, v. 13 n. 2, 2003.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOLIGON, Juliana Andréia Rüdell; GODOY, Leoni Pentiado; MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan. Balanced Scorecard: estratégia de gestão vinculada à melhoria da qualidade organizacional. Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias, São Cristóvão, v. 4, n. 3, p. 1228-1243, jul./set. 2014.
- BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 425-446, out./dez. 2010.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Técnicas de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos - Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000.
- Bulgacov, Sergio, Mazziotti Bulgacov, Yára Lúcia y Dias Canhada, Diego Iturriet. Indicadores qualitativos de gestão para incubadoras e empresas empreendedoras incubadas: um estudo longitudinal. Revista de Administração FACES Journal, 8(2), 55-74. 2009.
- CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CHAVES, Leonardo; VALMORBIDA, Sandra Mara Lesbik; PETRI, Sérgio Murilo; ENSSLIN, Leonardo & ENSSLIN, Sandra. 2012). Balanced Scorecard na Gestão Universitária: Análise Bibliométrica entre 2001-2011. Revista da Faculdade de Administração e Economia, 4 (1), p. 47-68, 2012.
- CUGINI, Antonella; MICHELON, Giovanna; PILONATO, Silvia. Medição de desempenho em departamentos acadêmicos: a abordagem do mapa estratégico. Public Money & Management, v. 31, n. 4, p. 271-278, 2011.
- DEBRESSION, Chris; AMESSE, Fernand. Networks of innovators: a review and introduction to the issue. *Research Policy*, v. 20, p. 363-379, 1991.
- ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra. Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões. Notas de Aula, 4 de mar. a 20 de maio de 2009. 17f. [Mimeografado.].

FRANCESCHINI, F.; TURINA, E. Melhoria da qualidade e redesenho de sistemas de medição: uma aplicação ao campo acadêmico. *Qual Quant* 47, p. 465-483, 2013.

GHELMAN, S; COSTA, S. R. da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006.

HARADA, H. A EXCELÊNCIA. *Revista Filosófica São Boa Ventura*, v. 14, n. 2, p. 29-36, 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan.-fev. 1992.

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

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, M. M; MACHADO, M. A; HOLANDA, F. M. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. *Turismo – Visão e Ação. Balneário Camboriú*, v. 9, n. 3, p. 393-406, set./dez. 2007.

MANDELLI, P., et al. A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARTINS, R. A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação. 1999, 247 fl. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.

MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

MELO, P. A.; SILVA, J. E. O.; COSTA, A. M. A Gestão dos Recursos Financeiros da Pos-Graduação Stricto Sensu na Universidade Federal de Santa Catarina. Trabalho apresentado no XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2011.

MERCHANT, Kenneth A. Measuring general managers performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.19, n.6, p.893-917, nov./dec. 2006.

NUERNBERG, E. G.; ENSSLIN, S. R.; CARDOSO, T. L.; VALMORBIDA, S. M. I. Gestão Universitária: Identificação e Análise Dos Indicadores Utilizados Na Literatura. *Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14 (3), 29-52.

PALMEIRAS, J. B.; SGARI, R.; SZILAGYI, C. L. S. Desafios da gestão universitária: competência e desempenho: uma reflexão crítica na gestão. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. Mar del Plata – Argentina. 2015.

PEREIRA, C. A.; PEREIRA, N. S. P.; MONTEIRO, R. P. Mapeamento conceitual do Balanced Scorecard no ensino superior. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 13, n. 3, p. 10-27, 2015.

PINTO, K. M.; DOS SANTOS, C. L. N.; LEAL, R. R. Da gestão universitária à capacitação no contexto da universidade pública multicampi. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. Mar del Plata – Argentina. 2017.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JÚNIOR, G. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. Anais: IV Colóquio Internacional de Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004.

RUMMLER, G. A; BRACHE, A. P. Melhores desempenhos das empresas. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHAHIN, A; MAHBOD, M. A. Prioritization of key performance indicators: na integration of analytical hierarchy process and goal setting. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 56, n. 3, p. 226-240, may/june 2007.

SILVA, A. S. Proposta de sistema de mensuração de desempenho para auxílio à tomada de decisão de gestores: estudo de caso em uma Fundação Pública Hospitalar de Ensino. 2017. 172 fl. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas).

SOUZA, J. C. V. Gestão universitária em instituições particulares: os documentos institucionais como indicadores de modelo de gestão. 2007. 208 fl. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2007.

STAKE, R. E. The art of case study research. London: SAGE Publications, 1995.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. Gestão de instituições de ensino. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TADACHI, N. T; FLORES, M. C. X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C; VEY, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. Gest. Prod.[online]. v. 17, n. 1, p. 75-93. 2010

UEA. UEA une qualidade e tecnologia. In.: Folder: Informativo Especial da UEA, 2002.

UEA. Plano de desenvolvimento institucional – PDI 2017-2021. Manaus: UEA Edições, [s.d.]. Disponível em: <http://www.pdi.uea.edu.br/data/area/c33/download/1-1.pdf>. Acesso em: 5 de abr. 2021.

ULYSSEA, D. da S. *et al.* Balanced Scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC, Florianópolis – SC, v. 12, n. 35, p. 28-47. 2013.

WU, Y.; LI, C. Research on performance evaluation of higher education based on the model of BSC-DRF-DEA. In: Industrial Engineering and Engineering Management, 2009. IE & EM'09. 16th International Conference on. Beijing: IEEE, p. 2030-2034. 2009.

YIN, R. K. Estudo de caso. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ZIMMERMAN, F. Gestão da estratégia com o uso do Balanced Scorecard (BSC) Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2410>>. Acesso em: 13 jun. 2023.