

IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Daniel Augusto Borges Pavani¹; Rogério Erbereli²

^{1,2}Faculdade Anhanguera – Unidade Matão – SP – d_pavani@yahoo.com

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo pesquisar na literatura textos que indiquem a importância de se implantar sistemas de gestão em Instituições de Ensino Superior (IES). Os sistemas de gestão baseados em indicadores de desempenho têm sido largamente usados nas organizações com objetivo de alcançar melhores resultados tanto para os processos internos, quanto em ambiente competitivo. As IES possuem características semelhantes às encontradas nas organizações empresariais. Devido a estas semelhanças, os sistemas de gestão empresarial podem contribuir para se obter melhores resultados das IES, tanto em ambiente competitivo, quanto, principalmente, em relação ao desempenho dos alunos.

Palavras-chave: Ferramentas de Gestão, Instituições de Ensino Superior, Gestão no Ensino

INTRODUÇÃO

No Brasil, muitos dos diretores de instituição de ensino superior são treinados na área da pedagogia e os perfis de profissional normalmente atuantes no setor de educação seguem o mesmo padrão de treinamento. Por outro lado, o treinamento acadêmico dos profissionais administradores de empresas está diretamente associado com gestão e qualidade.

As ferramentas de gestão ensinadas nas escolas de negócio têm sido amplamente utilizadas em empresas com foco em melhoria de processos internos e têm mostrado resultados satisfatórios quando implantadas corretamente. Estas mesmas ferramentas, ou variações delas, podem ser implantadas em Instituições de Ensino do nível Superior (IES) para melhorar o desempenho institucional e educacional. Os métodos de avaliação obtidos pelas ferramentas de gestão direcionam o foco da gestão da instituição para alcançar objetivos que, para a diretoria, pouco eram visíveis antes da adoção

daquelas. Assim, é possível para as instituições de ensino privilegiarem a qualidade de ensino, com foco nos objetivos mensuráveis pelas ferramentas de gestão.

Este artigo faz uma análise da bibliografia em revistas digitais e sites de busca de pesquisas científicas, de artigos, livros e dissertações/teses, com enfoque atual, relevante e em países distintos, com relação ao tema de aplicação de sistemas de gestão para obtenção de melhores resultados em instituições de ensino de nível superior. O objetivo geral foi buscar por resultados na literatura atual que comprovam a eficiência de aplicação de métodos de gestão para melhoria do ensino em nível superior.

METODOLOGIA

Pesquisas bibliográficas em sites de bibliotecas digitais tais como Elsevier, Scielo e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Nestas pesquisas, foram utilizadas as palavras-chave gestão e ensino superior como assuntos. Por fim, selecionadas referências entre artigos, dissertações e teses, com contribuições relevantes para o tema estudado neste projeto. Além dos artigos envolvendo gestão no ensino superior, foram selecionados artigos que descrevem indicadores de desempenho e suas aplicações.

O número de registros encontrados, que possuem relevância com o tema apresentado, contribui para identificar a necessidade que existe no mercado para a aplicação de ferramentas práticas de gestão baseada em indicadores de desempenho para auxiliar na tomada de decisões. Os artigos, dissertações e teses encontrados são recentes e estão separados geograficamente, o que pode ser uma sinalização de que a procura por indicadores para gestão é uma necessidade atual e global nas instituições.

Há diversos estudos recentes no Brasil, inclusive dissertações e teses envolvendo o tema de aplicação de ferramentas de gestão para o ensino, conforme localizado na busca feita no site da BDTD. Esta recente preocupação em desenvolver estudos na área ilustra a importância do tema gestão para as instituições e contribui para atingir o objetivo deste artigo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O crescimento do número de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas é uma característica marcante no Brasil, desde o final da década de 1990

(Casartelli *et al.*, 2010). Aliado ao aumento do nível de ociosidade (número de vagas oferecidas pelas instituições e não preenchidas), o crescimento da quantidade de instituições demonstra a necessidade de aplicação de práticas e ferramentas de gestão no ensino superior, visando diferenciar da concorrência e captar novos alunos. As ferramentas de gestão também são úteis, pois, com elas, é possível obter melhoria na qualidade de ensino e aprendizagem por parte das IES.

Ferramentas de Gestão

De acordo com Sacomano Neto e Pires (2012), desde o início da produção em massa foi verificada a necessidade de se medir e avaliar o desempenho devido ao desenvolvimento e racionalização dos processos produtivos. Segundo os autores, Taylor foi o responsável pelo primeiro tipo de Sistema de Medição de Desempenho (SMD) com as escalas para avaliação de mérito dos funcionários. Logo após, surgiram os sistemas de gerenciamento contábil, acrescentando medidas de retorno financeiro aos indicadores. As maiores mudanças nos SMD ocorreram a partir da década de 1980, com a inclusão de informações relativas à manutenção das estratégias da organização, bem como das relacionadas à qualidade e satisfação do cliente.

O estudo de Tezza, Bornia e Vey (2010) objetivou fazer uma revisão da literatura desde 1980 até 2007 e propor uma classificação dos diversos tipos de SMD, através de critérios tais como: abrangência, tipo de abordagem, foco, nível de medição e grau de complexidade. Os autores apresentam a evolução do tema ao longo do tempo e algumas das principais teorias atualmente utilizadas para a geração de indicadores de desempenho.

Segundo Batalha e Silva (2007), um ambiente direcionado à resolução de problemas é criado quando se tem uma maior facilidade com o fluxo das informações, sugestões e consultas. A implantação de indicadores de desempenho desenvolve esta facilidade de troca de informações e visibilidade nos processos. Os autores Callado, Callado e Almeida (2007) trazem uma série de definições para o termo “indicadores de desempenho”, tais como: comparação de metas especificadas para quantificar as atividades; quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma tomada de decisão realizada pela empresa; e, ferramentas que permitem acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e que possibilitam o planejamento de ações visando melhorias de desempenho.

De acordo com Tangen (2004), o motivo principal para utilizar medição de desempenho em uma empresa talvez seja ajudar a melhorar a produtividade, quando usado corretamente. Produtividade é de vital importância para uma empresa ser competitiva e eficiente. Para Nilsson e Olve (2001), a missão principal do sistema de gestão é formular e implementar estratégias que sirvam para criar valor para uma determinada organização.

Segundo Martins (1999), medir, avaliar o desempenho e tomar decisões que sejam baseadas em um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) são importantes para um sistema de gestão. O autor refere-se a esta importância, citando as considerações de outros autores: “As ferramentas de medição e de análise só têm sentido se elas permitirem o desencadear da ação. Senão, elas representam um desperdício de tempo, competências e dinheiro” (LORINO, 1996, *apud* MARTINS, 1999, p.55); e, “É difícil (...) gerenciar de modo eficaz algo que não é medido corretamente. Não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir” (SINK e TUTTLE, 1993, *apud* MARTINS, 1999, p.55). O próprio autor faz uma analogia para exemplificar a importância dos SMD: “(...) é um risco tentar empreender uma jornada usando um veículo complexo para atingir algum objetivo com instrumentos (medidas de desempenho) inadequados, insuficientes ou incoerentes” (MARTINS, 1999, p.55).

Desempenho Acadêmico

Segundo Scharmach (2015), as Instituições de Ensino Superior (IES) possuem características semelhantes às estruturas das organizações, visto que a universidade moderna é uma enorme empresa produtora de conhecimentos tanto científicos quanto técnicos, filosóficos e culturais. Universidades são instituições importantes para prover educação superior e são instituições sociais que podem exercer funções estratégicas para o desenvolvimento cultural, científico e tecnológico e projetos para a consolidação de uma sociedade (LÓPEZ, 2009).

O desempenho acadêmico dos estudantes de IES tem sido estudado à luz das avaliações institucionais realizadas por órgãos governamentais. No Brasil, o principal exame para avaliação de desempenho acadêmico é o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE (INEP, 2016), que avalia o rendimento de alunos concluintes de cursos de graduação. Os resultados do ENADE são insumos fundamentais para o cálculo de indicadores de qualidade da educação superior no país.

De acordo com Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011), por exemplo, existe uma tendência mundial para se executar a avaliação do ensino superior, levando-se em consideração os aspectos da instituição e do desempenho discente. No Brasil, segundo os autores, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são avaliadas por meio de indicadores de gestão propostos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e o desempenho discente vem sendo avaliado pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). Segundo os autores, desde 2006, as IFES divulgam nove indicadores de desempenho distintos, seguindo regras definidas pelo TCU. Os resultados destas avaliações e seus indicadores podem ser usados como instrumentos de apoio para a gestão das IFES.

Os autores Carreto *et al.* (2014) desenvolveram trabalho investigativo que propôs um modelo empírico para explicar as relações entre fatores e variáveis observadas que influenciam diretamente no desempenho acadêmico de alunos do bacharelado. Neste trabalho foi evidenciado um efeito direto e significativo do fator pessoal sobre o desempenho acadêmico. Este fator está relacionado com os hábitos de estudo do aluno. Porém, também evidenciou o fator escolar como contribuinte direto e significativo sobre o desempenho acadêmico levando-se em conta a quantidade de tarefas passadas e entregues, pontualidade e auxílio dos professores, realização de exames e práticas de atividades esportivas. As variáveis do estudo foram encontradas a partir de medição do desempenho acadêmico usando resultados de exames nacionais no México.

Albor, Dau e Ruíz (2014) escreveram um artigo que buscou evidências sobre os determinantes do rendimento acadêmico de estudantes universitários a partir de resultados obtidos em uma avaliação aplicada em nível regional na Colômbia. Dentre os fatores encontrados pelos autores, o chamado “efeito universidade” determinado pela qualidade da instituição ajuda a explicar, com correlação muito alta, o rendimento acadêmico em todos os cursos de graduação estudados (Administração, Contabilidade, Economia, Direito, Engenharias, Licenciaturas e Medicina).

Para os autores pesquisados, a qualidade da instituição de ensino é um dos fatores que influencia diretamente no desempenho dos alunos das IES, avaliados pelos exames nacionais. Como as IES podem ser analisadas sob a ótica de terem características semelhantes às apresentadas pelas organizações, alguns autores têm buscado aplicar as ferramentas de gestão, comumente utilizadas no ambiente empresarial, em IES para se obter vantagens competitivas (para atrair quantidade maior de alunos, por exemplo), melhoria contínua de docência e

visando obter melhores resultados nas avaliações de desempenho aplicadas aos alunos.

Ferramentas de Gestão Aplicadas ao Ensino Superior

Os autores Bloom *et al.* (2014) desenvolveram, inicialmente, sistemas de gestão para implantação de melhorias em empresas. Após verificar a necessidade e importância destas ferramentas também para o ambiente acadêmico, adaptaram os seus estudos a este setor e têm obtido resultados que comprovam a eficácia de aplicar técnicas de gestão para IES.

Eles coletaram dados de práticas de gestão em mais de 1800 instituições de ensino em oito países distintos. A pesquisa levantou informações a respeito das disparidades encontradas na qualidade da educação nos países e entre eles, e, se as práticas de gestão podem ter importância nestas diferenças. Criaram um índice para o desenvolvimento da gestão escolar usando 20 práticas de medição de gestão básicas, em quatro áreas distintas: operação, monitoramento, definição de metas e pessoas (BLOOM *et al.*, 2014).

Em um ranking elaborado considerando os oito países estudados, os autores Bloom *et al.* (2014) elencaram as escolas do Reino Unido, Suécia, Canadá e Estados Unidos, como os de maior placar em termos de gestão, seguidos da Alemanha e, bastante atrás, os países Itália, Brasil e Índia, nesta ordem. Os autores concluíram, após a análise da grande quantidade de dados, que quanto maior a qualidade de gestão da instituição, melhores são os resultados educacionais desta. Entretanto, a falta de instrumentos robustos que possam mensurar o gerenciamento dificulta a compreensão do papel da gestão nas escolas (BLOOM *et al.* 2014).

Outra ferramenta de gestão usada no ambiente acadêmico foi proposta por Scharmach (2015), que estudou em sua pesquisa, as possibilidades de aplicação de uma ferramenta de gestão baseada no modelo do Balanced Scorecard (BSC) em uma IES. O BSC é um método de avaliação do desempenho organizacional baseado em indicadores financeiros e não-financeiros que contribuem para atingir os objetivos propostos pela gestão da IES. Portanto, para a autora, as questões estratégicas adotadas nas organizações podem, perfeitamente, ser adotadas na gestão das IES para torná-las mais úteis, produtivas, eficientes e eficazes.

Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011) pesquisaram uma amostra de 52 IFES no período de 2006 a 2008, para analisar as relações entre indicadores de gestão e o desempenho dos discentes. Para eles, alguns destes indicadores implantados pelo TCU parecem ser capazes de influenciar o desempenho discente. Como exemplo, os autores

citam o custo por aluno como sendo um indicador que influencia positivamente no desempenho discente: “A expectativa é que, à medida que uma instituição faz mais investimentos no apoio ao ensino, o discente terá um melhor desempenho” (BARBOSA, FREIRE e CRISÓSTOMO, 2011, p. 335).

Cajueiro (2008) desenvolveu um trabalho que visou criar um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) aplicado às Instituições de Ensino Superior (IES). Para a autora, as IES precisam “se tornar mais flexíveis, atualizadas, com habilidade de tratar o conhecimento como competência essencial para realizar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, gerar ciência e tecnologia para a sociedade” (CAJUEIRO, 2008, p. 4). Para tanto, considera que a GC é necessária para ser utilizada como abordagem estratégica. A GC é maneira sistemática de perceber os conhecimentos existentes em uma organização e aproveitar o potencial destes conhecimentos em seu benefício.

Os autores Casartelli et al. (2010) examinaram a adoção de práticas de Inteligência Estratégica (IE) em Instituições de Ensino Superior (IES) através de análise de informações utilizadas no apoio às decisões de gestão e da identificação de recursos e outros elementos na melhoria da gestão da informação. A IE visa estudar cenários e análise de mercado para implantar ações que assegurem à instituição atingir resultados e objetivos planejados. Os resultados do trabalho dos autores evidenciaram que a IE pode auxiliar as IES a se antecipar às oportunidades de mercado e de se prevenir quanto a possíveis mudanças no ambiente.

Para instituições que atuam em outras esferas do ensino no Brasil, as conclusões são semelhantes quando se leva em consideração a possibilidade de utilizar ferramentas de gestão para melhoria do desempenho acadêmico. O trabalho de Silva (2016) avalia o efeito de políticas públicas na gestão escolar, criando um indicador de gestão com base nas informações da Prova Brasil dos anos 2007 e 2013, para o ensino fundamental. De acordo com os dados analisados pelo autor, uma melhor gestão na instituição apresenta efeitos positivos sobre o desempenho das escolas. Segundo o autor, “A dificuldade na definição de indicadores de gestão é um obstáculo para a padronização de critérios de mensuração, dificultando a análise de como o gerenciamento afeta os resultados de uma organização” (SILVA, 2016, p. 11).

Tavares (2015) estudou o impacto de programas de gerenciamento escolar em escolas públicas de segundo grau no estado de São Paulo. Segundo a autora, no Brasil as escolas públicas possuem práticas de gestão piores que nas escolas

privadas, o que pode conduzir a piores resultados acadêmicos. Outros fatores que contribuem para o baixo desempenho do ensino público, de acordo com a autora, são a pouca competição entre escolas públicas e a gratuidade do serviço educacional que reduzem a pressão por melhoria de qualidade. O autor conclui, analisando os dados de exames feitos em escolas públicas e do censo escolar brasileiro, que práticas específicas de gestão, tais como monitoramento do desempenho, ajuste de alvo e esquemas de incentivo têm impactos positivos significativos para os alunos de matemática, especialmente, os que têm baixo desempenho acadêmico.

Em outros países, também foram realizados trabalhos com a utilização de ferramentas de gestão aplicadas ao ensino superior. O trabalho de Garduño e Shej (2014), por exemplo, investigou os critérios que os alunos empregam para avaliar a eficácia e ineficácia dos docentes em uma universidade pública no México. A eficácia docente foi avaliada através de questionários de avaliação CEDA (Cuestionarios de la Evaluación de la Docencia) criados nos EUA em 1993 e generalizado por todos os continentes, segundo os autores. Os propósitos destes questionários são: a) permitir diagnosticar e retroalimentar os professores sobre seu desempenho ou efetividade docente; b) uma medida da eficácia docente para ser usada como informação para a tomada de decisão sobre a permanência ou promoção dos professores; c) prover informações para que os alunos selecionem cursos e instrutores, e; d) constitui uma investigação sobre os resultados e processos docentes. Os resultados deste trabalho indicam que as variáveis ou critérios para determinar a eficácia dos professores estão relacionados com o processo e com o resultado da aprendizagem.

O artigo escrito por Quintero (2014) analisou indicadores que são importantes para avaliação e melhora da qualidade de programas universitários em Administração, na Colômbia. Segundo o autor:

“A utilização de indicadores e sistemas de informação tipo Balanced Scorecard é uma prática frequente dos diretores que tomam decisões nas empresas em nível mundial. Os programas de Administração também são organizações ou unidades organizacionais que dentro das universidades requerem indicadores para melhorar seu desempenho e resultados” (QUINTERO, 2014, p. 420).

A respeito dos indicadores analisados, Quintero (2014) diz que estes são portadores de significação e cumprem funções informativas, avaliadoras e de produção de conhecimento que contribuem para compreender e melhorar a qualidade da educação superior. O autor

também cita que os indicadores de desempenho são ferramentas usadas para incrementar a transparência na educação superior.

A tese de López (2009), buscou desenvolver um sistema de critérios e indicadores qualitativos para serem usados nos processos de avaliação de instituições de ensino superior na Catalunha – Espanha, englobando o compromisso social destas, e criando um mecanismo de garantia da qualidade destas instituições. Segundo a autora:

“Os critérios e indicadores são a pedra angular dos processos de avaliação. Sobre eles se constrói todo um sistema, não apenas o de garantia da qualidade, mas também o de educação superior. Um sistema de critérios e indicadores inadequados trará consigo um sistema de educação superior de baixa qualidade e, portanto, inadequado para resolver as necessidades sociais. Em conclusão, será um sistema de educação superior não pertinente, que terá deixado de lado o seu compromisso social” (LÓPEZ, 2009, p. 161).

Vincenzi (2013) estudou as mudanças na qualidade da educação e suas relações com o processo de avaliação institucional de três universidades privadas na Argentina, baseado em avaliações próprias e externas. Segundo a autora, a avaliação da qualidade da educação no país está na agenda das políticas públicas universitárias e são avaliados três tipos de funções associadas que visam assegurar a qualidade: controle, garantia e melhoramento da qualidade. Para a autora, os processos de avaliação de carreira de graduação e pós-graduação, exigidos pelo governo, produziu impactos relevantes que levaram as universidades a acelerar o processo de melhoria da qualidade com base nos padrões de avaliação estabelecidos.

O Quadro 1 ilustra um resumo dos estudos apresentados neste artigo de autores que utilizam ferramentas de gestão no ambiente das IES, bem como os resultados que estes autores obtiveram.

Quadro 1: Pesquisadores que Estudaram Indicadores Aplicados às Instituições de Ensino Superior.

Autores	Objetivo	Resultados	País(es)
Bloom, Lemos, Sadun e Reenen, 2014	Coletar dados de práticas de gestão em mais de 1800 instituições de ensino em oito países distintos	Elaboração de um ranking de gestão aplicada nas instituições. As de maior ranking são as com melhores resultados educacionais	Reino Unido, Suécia, Canadá, Estados Unidos, Alemanha, Itália, Brasil e Índia
Scharmach, 2015	Implantar ferramenta de gestão baseada no <i>Balanced Scorecard</i>	Avaliação do desempenho da instituição com indicadores financeiros e não financeiros	Brasil

Barbosa, Freire e Crisóstomo, 2011	Analisar relação entre indicadores de gestão e desempenho discente	Quanto maior o investimento no apoio ao ensino, melhor o desempenho discente	Brasil
Cajueiro, 2008	Criar modelo de Gestão do Conhecimento aplicado às IES	Perceber conhecimentos existentes na IES para aproveitar seu potencial	Brasil
Casartelli, Rodrigues, Bittencourt e Garibotti, 2010	Usar Inteligência Estratégica para estudar cenários e mercados para a IES atingir os resultados e objetivos	Auxiliar a IES a se antecipar às oportunidades de mercado e se prevenir quanto a mudanças no ambiente externo	Brasil
Silva, 2016	Criar indicador para avaliar o efeito de políticas públicas na gestão escolar	Quanto melhor a gestão da instituição, melhores os desempenhos acadêmicos	Brasil
Tavares, 2015	Estudar o impacto de programas de gestão escolar em escolas públicas	Práticas de gestão têm impacto positivo no aprendizado	Brasil
Garduño e Shej, 2014	Investigar critérios que os alunos empregam para avaliar a eficácia dos docentes	Variáveis ou critérios para determinar a eficácia dos professores relacionada com o resultado da aprendizagem	México
Quintero, 2014	Analisar indicadores que são importantes para avaliação e melhora da qualidade de programas universitários	Indicadores incrementam a transparência na IES e contribuem para melhorar a qualidade da educação	Colômbia
López, 2009	Desenvolver critérios e indicadores para avaliação	Criação de mecanismo de garantia de qualidade das IES	Espanha
Vincenzi, 2013	Estudar a relação da avaliação da IES e mudança de qualidade da educação	Processo de avaliação impactou na melhoria da qualidade das IES	Argentina

Fonte: O Autor (2017).

Conforme apresentado, os autores estudados possuem consenso com relação à importância de se considerar as IES como organizações e utilizar as ferramentas de gestão destas para se obter melhor desempenho em termos estruturais, institucionais e acadêmicos.

CONCLUSÕES

O ensino superior é altamente dinâmico e precisa acompanhar as inovações tecnológicas e sociais. O número de instituições no Brasil que oferece ensino superior cresceu rapidamente a partir dos anos 1990 e para atender a este dinamismo, fidelizando os alunos e formando novas turmas, precisa se adaptar às novas demandas.

Este estudo mostrou que as Instituições de Ensino Superior (IES), a exemplo do que acontece com empresas (no chamado “mundo corporativo”),

podem utilizar ferramentas práticas de gestão para obter melhores resultados acadêmicos. Os indicadores de desempenho, por exemplo, podem ser usados para se medir e obter melhor performance tanto dos professores, quanto dos serviços prestados pela IES. Com a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e do ensino, medidos a partir dos indicadores, os alunos consequentemente obterão melhores resultados em seu desempenho acadêmico.

A análise detalhada do resultado das avaliações de ensino realizadas no país também pode auxiliar as IES a corrigir os seus processos de ensino, aperfeiçoando-os para que seus alunos possam atingir melhores marcas nestas avaliações. Como o Brasil é um país que ocupa baixa posição nos rankings mundiais de educação, apesar do alto investimento em educação por parte do governo, é fundamental que sejam aplicadas ferramentas de gestão para o incremento na qualidade do ensino superior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBOR, G. R.; DAU, M. A.; RUÍZ, J. L. R. **Calidad Institucional y Rendimiento Académico: El Caso de las Universidades del Caribe Colombiano.** *Perfiles Educativos*, v.36, n.143, p.10-29, 2014.

BARBOSA, G. C.; FREIRE, F. S.; CRISÓSTOMO, V. L. **Análise dos Indicadores de Gestão das IFES e o Desempenho Discente no Enade.** *Revista de Avaliação da Educação Superior*, v.16, n.2, p.317-344, 2011.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas.** In: BATALHA, M. O. (coord.) *Gestão Agroindustrial*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BLOOM, N.; LEMOS, R.; SADUN, R.; REENEN, J. V. **Does Management Matter in Schools?** *Economic Journal (Royal Economic Society)*, v.125, n.584, p.647-674, 2014.

CAJUEIRO, J. L. G. **Modelo de Gestão do Conhecimento para Instituições do Ensino Superior.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Pernambuco, Recife – PE, 152p., 2008.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. **A Utilização de Indicadores Gerenciais de Desempenho Industrial no Âmbito de Agroindústrias.** *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v.2, n.2, p.102-118, mai./ago., 2007.

CARRETO, R. R.; JAIMES, F. G.; HERNÁNDEZ, F. J. A.; ROSAS, F. S.; IGNACIO, O. F. T. **Un Modelo Empírico para Explicar el Desempeño Académico de Estudiantes de Bachillerato.** *Perfiles Educativos*, v.36, n.146, p.45-62, 2014.

CASARTELLI, A. O.; RODRIGUES, A. C. M.; BITTENCOURT, H. R.; GARIBOTTI, V. **Inteligência Estratégica em Instituições de Ensino Superior.** *Perspectivas em Ciência da*

Informação, v.15, n.2, p.183-197, mai./ago., 2010.

GARDUÑO, J. M. G.; SHEJ, A. M. **Los Criterios que Emplean los Estudiantes Universitarios para Evaluar la In-eficacia Docente de sus Profesores.** *Perfiles Educativos*, v.36, n.143, p.124-139, 2014.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/enade>>. Acessado em 01 de jun. 2016.

LÓPEZ, Y. C. **La Acreditación como Mecanismo para la Garantía del Compromiso Social de las Universidades. Propuesta de Criterios e Indicadores Cualitativos.** Tese (Doutorado em Sustentabilidade). Universidade Politécnic da Catalunya, Barcelona, 181p., 2009.

MARTINS, R. A. **Sistemas de Medição de Desempenho: Um Modelo para Estruturação do Uso.** 1999. 269p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NILSSON, F.; OLVE, N-G. **Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management.** *European Management Journal*, v.19, n.4, p.344-358, ago., 2001.

QUINTERO, J. S. **Propuesta de Indicadores de Calidad para la Autoevaluación y Acreditación de Programas Universitarios en Administración.** *Estudios Gerenciales*, v.30, p. 419-429, 2014.

SACOMANO NETO, M.; PIRES, S. R. I. **Medição de Desempenho em Cadeias de Suprimentos: Um Estudo na Indústria Automobilística.** *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 19, n.4, p.733-746, 2012.

SCHARMACH, A. L. R. **Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior: As Possibilidades do *Balanced Scorecard* na Universidade Contestado.** Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau – SC, 200p., 2010.

SILVA, A. A. **Efeitos da *Hard Accountability* na Gestão das Escolas Públicas Estaduais Brasileiras.** Dissertação (Mestrado em Economia da Educação). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP, 51p., 2016.

TANGEN, S. **Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems.** 2004. 213p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2014.

TAVARES, P. A. **The Impact of School Management Practices on Educational Performance: Evidence from Public Schools in São Paulo.** *Economics of Education Review*, v.48, p.1-15, 2015.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H. **Sistemas de Medição de Desempenho: Uma Revisão e Classificação da Literatura.** *Gestão & Produção*, São Carlos, v.17, n.1. p.75-93, 2010.

VINCENZI, A. **Evaluación Institucional y Mejoramiento de la Calidad Educativa en Tres Universidades Privadas Argentinas.** *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, v.4, n.9, p.76-94, 2013.