

Sistemas de controle gerencial no ensino superior: uma análise de múltiplos casos no Rio de Janeiro

Management control systems in higher education: an analysis of multiple cases in Rio de Janeiro

Hugo Leonardo Guilhernandes Cardozo

Centro Universitário Augusto Motta

hugogcardozo@gmail.com

Douglas Vieira Barboza

Universidade Iguaçu

douglasvbarboza@gmail.com

Josir Simeone Gomes

Universidade do Grande Rio

josirsgomes@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a implementação e monitoramento de controles gerenciais no ambiente de Instituições de Ensino Superior (IES). Foram realizados quatro estudos de caso de caráter qualitativos desenvolvidos a partir de entrevistas com gestores acadêmicos, análise de arquivos e documentos, e observações in loco. Assim foram revelados os fatores que afetam o processo de controle nas universidades, suas características, atores envolvidos no processo e, finalmente, a relação entre planejamento e desempenho. Se identificou que entre as instituições públicas e privadas há diferenças no controle e na estrutura organizacional, havendo distinções quanto aos conceitos gerenciais dentro de um mesmo padrão de serviço oferecido. Tais diversidades parecem ser fundamentais para o crescimento e qualificação no mercado onde atuam.

Palavras-chave: Gestão organizacional. Desempenho institucional. Planejamento estratégico. Avaliação de desempenho. Capital intelectual.

ABSTRACT

This research aims to analyze the implementation and monitoring of management controls in the environment of Higher Education Institutions (HEIs). Four qualitative case studies were carried out based on interviews with academic managers, analysis of files and documents, and on-the-spot observations. Thus, the factors that affect the control process in universities were revealed, their characteristics, the actors involved in the process and, finally, the relationship between planning and performance. It was identified that between public and private institutions there are differences in control and organizational structure, with distinctions regarding management concepts within the same standard of service offered. Such diversities seem to be fundamental for the growth and qualification of the market in which they operate.

Keywords: Organizational management. Institutional performance. Strategic planning. Performance evaluation. Intellectual capital.

1. INTRODUÇÃO

O sistema de ensino superior brasileiro é bastante heterogêneo, abrangendo de grandes universidades até pequenas faculdades, com relevantes diferenças entre seus modos de gerenciamento, mas que de modo geral, tem buscado atuar a partir de novas práticas organizacionais (SANTOS; GUIMARÃES-IOSIF; CHAVES, 2018).

Caracterizadas como empresas, em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, fruto da relativa eliminação das fronteiras e barreiras, aliado ao expressivo avanço nas tecnologias de produção e comunicação, as IES são forçadas a se tornar mais inovadoras e criativas, não apenas em termos operacionais, mas também em termos de marketing e finanças, ou seja, a competitividade tem que estar presente em todas as suas áreas (MEYER et al., 2012).

Assim, torna-se importante o papel do controle gerencial, no sentido de coordenar e otimizar o fluxo de informações relevantes aos gestores na tomada de decisão, considerando o nível de reflexão dos próprios sobre suas práticas e como podem influenciar uma adesão cada vez maior de outros membros da organização para que sigam as estratégias adotadas como parte do processo decisório (SANAVRIA; PAZETTO, 2021).

Os sistemas de controle gerencial não se restringem ao acompanhamento de resultados, mas articulam planejamento, mensuração, feedback e mecanismos de apoio à gestão, podendo contribuir para a coordenação das atividades e para o alinhamento entre capacidades organizacionais e objetivos estratégicos (JIMENEZ FRANCO; SANTOS; COSTA, 2024).

Se torna relevante analisar as formas de controle aplicadas nas Instituições de Ensino Superior, tão como demonstrar práticas alternativas aos gestores de IES ao tomarem conhecimento de diferentes sistemas de controle gerenciais, que podem gerar possibilidades de quanto a operacionalização das ferramentas gerenciais dentro de IES do setor privado, ou mesmo do público.

Essa discussão ganha ainda mais importância ao considerar que o desempenho organizacional não se limita aos resultados financeiros. Ele também pode abranger aspectos humanos, organizacionais, tecnológicos, físicos e reputacionais, além de elementos

relacionados à estratégia, à inovação, à aprendizagem e aos relacionamentos (DIAS et al., 2023).

Desta forma, o presente estudo se justifica ao contribuir para o aperfeiçoamento da administração deste tipo de organização à medida em que identifica problemas em seus sistemas de controle gerencial, considerando as complexas características das atividades desenvolvidas pelas universidades. Essa perspectiva pressupõe que planejamento, mecanismos de controle e informações gerenciais estejam articulados às características e necessidades da organização, uma vez que não existe um sistema de controle gerencial universalmente adequado a todas as organizações, devendo sua configuração considerar as condições internas e externas em que a organização está inserida (JIMENEZ FRANCO; SANTOS; COSTA, 2024). Tal discussão indica a necessidade de posicionar os sistemas de planejamento e controle de modo a permitir a gestão eficiente e eficaz dos recursos e o alcance dos objetivos institucionais.

O objetivo geral desta pesquisa foi estudar as características dos sistemas de controle gerencial de algumas universidades brasileiras, localizadas no estado do Rio de Janeiro, de modo a identificar as relações, em termos de proximidade ou afastamento, entre os sistemas projetados pelas universidades e o referencial teórico sobre controle gerencial, observando o desempenho e objetivos de instituições públicas e privadas.

Para responder quais são as características do sistema de controle gerencial projetado pelas instituições de ensino superior, foram realizados estudos de caso metodologicamente desenvolvidos a partir de entrevistas com gestores acadêmicos, análise de arquivos e documentos e observações em quatro universidades localizadas no Estado do Rio de Janeiro, Brasil.

No aspecto estrutural, o artigo é dividido em quatro partes: numa primeira são expostos a contextualização e os objetivos da abordagem proposta. Sequencialmente, é apresentada a metodologia utilizada. A terceira parte traz a compreensão analítica do modelo de controle das instituições estudadas, expondo suas características e estabelecendo uma discussão sobre os principais pontos de melhoria em relação às estratégias de controle. Já na última parte, conclui-se o alcance das metas almejadas no objetivo do estudo e são propostos estudos futuros.

2. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e de natureza exploratória utilizando estudos de caso para entender quais são as características principais dos Sistemas de Controle Gerencial dentro das Universidades.

De acordo com VERGARA (2007, p.47) a investigação exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Seguindo estes conceitos, esta pesquisa pretende estudar os casos de quatro maiores universidades localizadas no estado do Rio de Janeiro, selecionando-se duas universidades públicas e duas universidades privadas.

Conforme os termos apresentados por FLAMHOLTZ (1996), que demonstra o conceito de sistema de controle do núcleo que traz uma estrutura integrada de cinco ferramentas básicas para o estudo, entre elas, planejamento, operações, medição de feedback e avaliação e recompensa.

Para evidenciar os estudos de casos, foram utilizadas como fonte de coleta de dados, as entrevistas, os documentos e arquivos e a observação. Para a etapa da coleta de dados através de depoimentos foi confeccionado um questionário para orientar as entrevistas com os responsáveis pela administração das universidades, os confrontando com o referencial teórico utilizado na pesquisa.

Dentre os documentos consultados, além daqueles de domínio público como o estatuto, o organograma, as políticas das atividades fins e meio, foram observados documentos disponibilizados pelos entrevistados, como o resumo do plano estratégico.

Para a realização das observações foram visitadas universidades privadas e públicas no Estado do Rio de Janeiro, que possui doze universidades privadas e seis públicas, totalizando dezoito universidades. A pesquisa selecionou dentre essas tendo como critério o tamanho das instituições, as duas maiores privadas e as duas maiores públicas em números de alunos, devido a relevância e impacto que essas instituições tem na sociedade dado o número de pessoas com que se relacionam. Assim o método empregado limita os resultados obtidos ao número de universidades pesquisadas, não devendo ser considerado além desta fronteira.

No quadro 1 é apresentada a relação de universidades cadastradas no Estado do Rio de Janeiro no Sistema e-MEC do Ministério da Educação do Brasil.

Quadro 1: Procedimentos metodológicos da análise.

Código	Instituição(IES)	Organização Acadêmica	Categoria
528	Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro (Puc-Rio)	Universidade	Privada
1153	Universidade Cândido Mendes (UCAM)	Universidade	Privada

176	Universidade Castelo Branco (UCB)	Universidade	Privada
15	Universidade Católica De Petrópolis (UCP)	Universidade	Privada
547	Universidade Do Estado Do Rio De Janeiro (UERJ)	Universidade	Pública
472	Universidade Do Grande Rio Professor José De Souza Herdy (UNIGRANRIO)	Universidade	Privada
163	Universidade Estácio De Sá (UNESA)	Universidade	Privada
1027	Universidade Estadual Do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF)	Universidade	Pública
693	Universidade Federal Do Estado Do Rio De Janeiro (UNIRIO)	Universidade	Pública
586	Universidade Federal Do Rio De Janeiro (UFRJ)	Universidade	Pública
572	Universidade Federal Fluminense (UFF)	Universidade	Pública
574	Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro (UFRRJ)	Universidade	Pública
16	Universidade Gama Filho (UGF)	Universidade	Privada
330	Universidade Iguazu (UNIG)	Universidade	Privada
663	Universidade Salgado De Oliveira (Univso)	Universidade	Privada
240	Universidade Santa Úrsula (USU)	Universidade	Privada
140	Universidade Severino Sombra (USS)	Universidade	Privada
165	Universidade Veiga De Almeida (UVA)	Universidade	Privada

3. DESCRIÇÃO DE CASOS

3.1 Caso da universidade A

Esta universidade nasceu somente com o curso de Direito em 1970, em uma pequena casa na zona norte do Rio de Janeiro. Em 1972 começou a oferecer outros cursos e com um crescimento muito grande em 1988 conquistou o status de universidade, em 2007 torna-se uma empresa de capital aberto, lançando suas ações no mercado. Entretanto tal fato pode ser explicado pela recente reorganização interna pela qual passou, com mudança de controle proprietário e com profundas modificações nos perfis de seus funcionários.

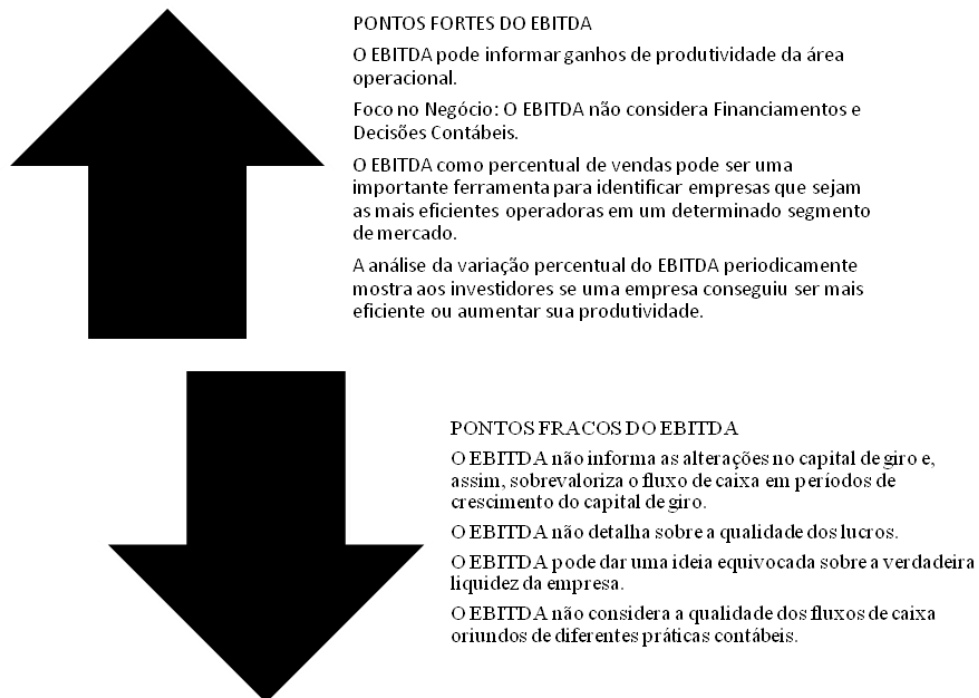
Essa universidade é uma das maiores organizações privadas no setor de ensino superior no Brasil em números de alunos matriculados, de acordo com dados da consultoria Hoper referentes ao ano de 2011. Em 30 de setembro de 2013, com 340,4 mil alunos matriculados nas modalidades presencial e à distância, em cursos de graduação e pós-graduação. Essa rede é formada por uma universidade, quatro centros universitários, 34 faculdades e 52 pólos de ensino à distância credenciados pelo MEC, com uma capilaridade nacional representada por 78 campi, nos principais centros urbanos de 20 estados brasileiros. No qual seu faturamento no ano de 2012 alcançou o valor de R\$ 1.383.288.000,00 e seu patrimônio ficou mensurado em R\$ 1.239.810.000,00.

Para Anthony e Govindarajan (2011), a formulação de uma estratégia é o processo pelo qual se decide desenvolver uma estratégia e já o planejamento estratégico é o processo pelo qual se decide como implementar uma estratégia. A estratégia desta universidade orienta-se pelos seguintes princípios:

- Qualidade e diferenciação do produto;
- Qualidade e diferenciação do nível de serviços no nicho de mercado em que atua;
- Ganhos de eficiência e rentabilidade;
- Perpetuação da cultura organizacional e do nosso modelo de gestão; e
- Crescimento:
 - Aumento da base de alunos matriculados;
 - Inovação na oferta de cursos;
 - Expansão da atuação no ensino a distância;
 - Abertura de novas unidades;
 - Aquisições e consolidação do setor;
 - Novos negócios.

Levando em consideração que esta universidade considera a apuração do Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - EBITDA (Figura 1) como parâmetro fundamental para a avaliação da performance da empresa.

Figura 1: Pontos fracos e fortes apresentados pela Universidade



Fonte: Os autores

A universidade utiliza também como parte do compromisso para criar valor aos acionistas, a implantação da metodologia economic value added (EVA). O EVA leva em conta o capital empregado nas atividades (especialmente capital de giro, investimentos permanentes e ativos fixos), e procura medir a capacidade de gerar retorno sobre esse capital, ao qual é atribuído um custo médio. Nesse contexto, é considerado a métrica EVA a mais justa e abrangente em termos de avaliação de desempenho, visto que ela embute todas as decisões de alocação de capital e reflete com clareza a capacidade de fazer mais com menos.

Como investimento para suas melhores práticas, foi contratada uma empresa para desenvolver o programa de excelência de gestão. Onde foi gerido novas formas de controle:

- Orientação e suporte em gestão para todas as unidades (métodos e ferramentas);
- Acompanhamento das metas e planos (tabelas de indicadores e planos de ações);
- Consultoria de metodologia (metas, planos de ação, rotinas e indicadores).

Foi compreendido ao estudar os princípios básicos da gestão financeira com a finalidade de entender melhor o desempenho econômico-financeiro da universidade, os aspectos de natureza financeira que envolvem a existência e o funcionamento e a viabilidade do curso, cuja contribuição vai se refletir no desempenho como um todo.

Nesta universidade foi captado pelos colaboradores que o objetivo está em promover excelência de ensino ao aluno, buscando capacitá-lo no mercado de trabalho. Assim buscando uma ótima infraestrutura. Para isso esta universidade traz um planejamento estratégico com fortes índices, metas e controles.

Sendo uma universidade com o capital aberto, necessita de uma estrutura no qual o controle esta acima de tudo. Foram identificado índices de EBTIDA, inadimplência sobre receita operacional líquida ROL, clima organizacional, eficiência de tratamento de requerimentos, entre outros. Onde todos estes índices estão expostos em todas as suas unidades para a apreciação de todos os seus colaboradores. A variedade desses indicadores mostra que o desempenho institucional não pode ser avaliado apenas por medidas financeiras. Esse entendimento está alinhado à literatura, que trata o desempenho organizacional como um fenômeno multidimensional, composto por aspectos financeiros e não financeiros, além de recursos humanos, organizacionais, tecnológicos e reputacionais (DIAS et al., 2023).

Para o maior desempenho, esta universidade conta com um plano de ação nos pontos negativos geridos pelo GDO (gestão de desempenho operacional) para interagir aos seus resultados alcançados dentro do período de um mês.

Para dar maior controle, o setor administrativo trabalha com metas financeiras, qualitativas e de eficiência, sempre em crescimento em transformação. Os colaboradores sempre utilizam os sistemas para apoio em suas operações e para isso utilizam sistemas de ponta, como o SAP (systems applications and products in data processing) e o Balanced Scorecard.

A universidade ainda conta com uma auditoria interna para melhor avaliação dos seus resultados, e mesmo sendo uma universidade privada, tem metas e prestações de contas para o governo, onde o MEC e fiscaliza para poder agregar programas de ajuda do governo para a população, como o FIES e o PROUNI.

Esta universidade apresenta controle descentralizado e todas as suas unidades possuem suas próprias avaliações de desempenho.

O comprometimento dos funcionários com a universidade é como se os colaboradores fossem donos da própria empresa (no setor administrativo). Na qualidade onde até os colaboradores podem apresentar sugestões e com isso o crescimento do mesmo dentro do setor.

Referente ao capital intelectual podemos fazer as seguintes observações:

- A universidade oferece vários cursos para capacitar os colaboradores, bolsas de 100% para graduação de todos os seus colaboradores e agregados e 50% na pós-graduação, bolsas para cursos fora da universidade, Programa de incentivo a qualificação docente, portfólio de treinamentos, projeto coordenador gestor, formação de gestores em IES, desenvolvimento de lideranças e programa trainee.
- Como controle do capital intelectual, a universidade não possui nada que possa mensurar este bem intangível. O único controle e que para assumir uma posição da empresa, este colaborador tem que possui o certificado de conclusão de alguns cursos.
- A política de benefícios e nem o salário torna o colaborador fiel a universidade, a qual perde vários profissionais devido a esta situação. E com isso prejudicando a classe mais importante na Universidade, os professores, reduzindo a qualidade do ensino. E segundo Stewart (1998), o capital intelectual da empresa é dividido em três partes, o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente, assim identificamos que ao prejudicar umas das principais setores da universidade ocorre o risco de perder os clientes, que vai levar á desvalorização da marca.

Essa universidade considera que a quantidade de serviços seja um fator determinante, no qual o seu risco precisa ser minimizado. Constantemente verifica as oportunidades de mercado.

Para entrar no mercado, esta universidade visa ter um preço competitivo e são necessárias análises do mercado, para tomada de decisão, informações estas necessárias para salientar se o mercado está favorável ou não. Assim sendo, a empresa busca o crescimento para que possam lhe trazer vantagens financeiras e competitivas.

3.2 Caso da universidade B

Esta universidade foi fundada em 1902, sendo a instituição particular mais antiga no país. Hoje possui dezesseis unidades distribuído pelo Estado do Rio de Janeiro, onde apresenta

21 cursos de graduação, 8 cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, 9 cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu, cursos de extensão, cursos de educação a distancia, cursos de tecnólogo e parcerias com outras instituições para cursos de Pós-Graduação Lato Sensu. Esta universidade reúne mais de vinte mil estudantes e mil professores e pesquisadores. No qual é gerida pelo seu Reitor, que promove a comissão central de avaliação (CCA) para as finalidades de orientações técnicas e metodológicas dos processos internos de avaliação institucional; a sistematização dos procedimentos internos de coleta e consolidação de dados institucionais e a análise continuada das condições de ensino dos cursos e da sua infraestrutura física.

Pelos estudos apresentados pela universidade, a mesma não dispõe de grandes sistemas de controle gerencial formalizados, no qual seus centros de responsabilidades são controlados de formas diferentes e avaliados a mérito de cada gestor de sua área. Suas estratégias são implantadas de uma forma natural que vão apresentando resultados com o tempo. Existem pequenos sistemas de avaliação dos itens apresentados, simplesmente controles de pequeno porte para o gerenciamento da mesma. Foram observadas pesquisas realizadas para melhorar a universidade e medir a performance da mesma, para ajudar a quantificar seus resultados e um sistema de monitoramento do desempenho de alguns custos para tentar equilibrar suas despesas.

O capital intelectual fica um pouco limitado devido às deficiências no seu orçamento. No qual apresenta uma boa remuneração para os colaboradores, mais poucas propostas para aumentar o intelectual de seu corpo de professores.

Esta universidade não permitiu a apresentação para o estudo de suas demonstrações contábeis, onde o funcionário entrevistado se queixou do grande descontrole e devido a grande inadimplência com seus fornecedores e funcionários.

Na perspectiva teórica, os ativos financeiros são considerados como recursos que auxiliam a organização a aumentar sua eficácia e eficiência (Barney, 1991). Com essa mesma perspectiva, só que usando a variável tamanho como Proxy de capacidade financeira, Mol & Birnkinshaw (2009) consideraram que esta variável moderava a inovação, mesmo procedimento fizeram Chen e Huang (2009). Do ponto de vista prático, empresas com capacidade financeira baixa, traduzida pela assertiva falta de recursos financeiros, têm maior dificuldade em acessar novas práticas de controle gerencial, já que estas requerem investimentos em contratação de especialistas ou de realização de cursos específicos, ou mesmo de softwares para implementação de seus controles.

3.3 Caso da universidade C

Esta instituição iniciou sua operação na década de 1950, ainda que a data oficial de sua fundação seja 18 de dezembro de 1960, em um momento em que o país mergulhado em uma experiência democrática, sem igual no século XX, ancorada na reorganização partidária e na multiplicação de movimentos da sociedade civil, como nas transformações implementadas pelo plano de metas de Juscelino Kubitschek. De outro, o antigo Estado do Rio de Janeiro, na sua histórica luta para superar os desníveis econômicos e sobreviver à hegemonia política da capital federal.

A lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDBEN) - aprovada em 1961, em última instância, foi norteadada no sentido de amparar o projeto desenvolvimentista brasileiro, erradicando o analfabetismo, ampliando o número de vagas e promovendo a criação de instituições de ensino superior. Assim dando início a suas atividades.

Uma universidade que está em varias cidades do Estado do Rio de Janeiro, apresentando 398 cursos, entre eles graduações, Lato Sensu, Stricto Sensu (Mestrado profissional e acadêmico e Doutorado). Entre eles existem cursos presenciais e a distância. Para 41.146 alunos devidamente matriculados numa área física de 413.586,66 metros quadrados e para finalizar, consta com uma rede de 11.161 colaboradores.

No ano de 2012 teve um total de receitas auferidas de R\$ 1.508.075.127,79 e o mesmo valor para suas despesas.

Esta Universidade é administrada a partir das decisões do conselho de ensino e pesquisa (CEP), conselho universitário (CUV) e o conselho de curadores (CUR).

Assim a universidade tem que gerir seus recursos financeiros necessários às suas necessidades, é preciso administrá-los, programá-los, controlando os dispêndios de forma inteligente e utilizar-se de técnicas de programação financeira.

Razões que justificam a Programação Financeira:

- Evitar insuficiência de caixa, cronogramando as saídas de recursos compatibilizando-os com os ingressos;
- Atendendo às necessidades públicas, evita problemas sociais;
- Evita recursos ociosos, centralizando-os em uma conta única e administrando o melhor tempo de utilizá-los;

- Não paralisa os programas de governos, pois os orçamentos são previstos em consonância com as receitas previstas;
- Facilita negociação com terceiros, pois existe a previsão financeira para os pagamentos;
- Obriga as gestões a serem responsáveis, e se planejarem em função dos recursos disponíveis.

No qual recebem suas receitas de três formas:

1. Governo;
2. Própria;
3. Convênios.

Todas as movimentações dentro da universidade são fiscalizadas pelo TCU - tribunal de contas da união e o CGU – controladoria geral da união.

No qual a universidade tem que apresentar um relatório de gestão, que tem por objetivo fornecer informações dos resultados obtidos na gestão desta universidade, no exercício, para a sociedade e para os órgãos de controle interno e externo, considerando os instrumentos legais norteadores do planejamento, da execução e do controle das ações que concorrem para o desenvolvimento dessa instituição federal de ensino superior, listados adiante:

- Lei 12.593 de 18/01/2012 – Plano Plurianual (PPA);
- Lei 12.465 de 12/08/2011 – Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO);
- Lei 12.595 de 19/01/2012 – Lei Orçamentária Anual (LOA);
- Decisão CUV 038/2009 – Aprova O PDI/UFF para o período de 2008 – 2012;
- Decisão CUV 095/2011 – Aprova o Orçamento da UFF para o exercício de 2012.

O controle é descentralizado, o que leva a cada setor ter sua responsabilidade. E Referente ao capital intelectual, a universidade pública se destaca, pois, além de oferecer muitos benefícios, salários dignos a função, cursos de capacitação e horários para o desenvolvimento de suas tarefas, ainda permite a estabilidade do colaborador. Que às vezes podem trazer benefícios ou prejuízos a Universidade.

Devido a grandes facilidades as universidades públicas trazem grandes dificuldades para a administração das mesmas, principalmente nas questões dos colaboradores com mais tempo de casa. Que não trabalham e somente oneram prejuízos para as mesmas.

Foi observado que faltam vários controles para os centros de custos e estratégias para suas deficiências. Muitas das formas de controle que são ensinadas pelos próprios professores, não são colocadas em praticas dentro da universidade, o que poderia melhorar muito seu desempenho.

O orçamento, como é implantado, é uma ótima ferramenta para gerir a Universidade e muitos dos setores se destacam devido ao seu controle. Infelizmente não são todos os setores que desenvolvem os mesmos conceitos. Sendo relatado vários erros no relatório de auditoria anual:

- Contratação indevida de serviços por dispensa de licitação; a previsão de custos não detalhados nesses processos de dispensa; e a aplicação de recursos incompatíveis com a respectiva ação orçamentária;
- Formalizar os processos de dispensa de licitação; apurar e demonstrar a regularidade dos custos previstos em contratos; e abster-se de aplicar recursos incompatíveis com a respectiva ação orçamentária;
- No que tange à qualidade e suficiência dos controles internos administrativos, verificou-se a inadequação quanto aos fundamentos relacionados ao ambiente de controle, à avaliação de riscos, aos procedimentos de controle, ao monitoramento e às ferramentas de informação e comunicação;
- Dentre as fragilidades, destacam-se a falta de identificação dos processos críticos e de meios para mitigação de riscos; a baixa aderência às recomendações e determinações emanadas nas ações de monitoramento;
- E as deficiências no gerenciamento de processos licitatórios;
- Quanto aos aspectos positivos da gestão avaliada, menciona-se a implementação de melhorias na gestão de tecnologia da informação, por meio da reestruturação da área responsável e da adoção gradual de providências em relação às recomendações da Avaliação de Gestão;
- Dentre os avanços identificados, destacam-se a elaboração de um novo Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e de uma Política de Segurança da

Informação; o estabelecimento de rotinas para avaliação da compatibilidade dos recursos de TI.

Com isso podemos identificar que a universidade pública ainda tem muitas questões pendentes referentes à questão de controles gerenciais.

3.3 Caso da universidade D

Esta universidade federal é reconhecida, nacional e internacionalmente, pela sua tradição de excelência e pelo seu porte. Seus quase 50 mil alunos de graduação, incluindo aí cerca de 5000 estudantes matriculados no ensino à distância, distribuídos em mais de 150 cursos; além de cerca de 10 mil alunos de pós graduação distribuídos em mais de 100 programas de pós graduação, traduzem em números a sua diversidade e a sua dimensão. Foi criada no dia sete de setembro de 1920 e hoje é uma das maiores universidades do Brasil.

No ano de 2012 o mês de dezembro teve um total de receitas auferidas do governo de R\$ 59.961.783,76, apresentada no site da Transparência. Nestas receitas não estão inclusas as receitas próprias e as receitas dos convênios. Foi apresentada uma planilha de receitas pelo entrevistado que somando suas receitas entre vergas do governo, receitas próprias e convênios que ultrapassa o valor de dois bilhões de reais por ano.

A estrutura e gestão acadêmica demonstram os seguintes princípios:

- Adequação das estruturas didático-pedagógicas às exigências do desenvolvimento científico e tecnológico e valores culturais constitutivos da identidade nacional;
- Integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre graduação e pós-graduação;
- Envolvimento com o sistema de ensino como um todo, em particular com os níveis fundamental e médio.

Seus objetivos são:

- Adequação das estruturas didático-pedagógicas e de gestão acadêmica, de modo a induzir a transdisciplinaridade e a formação integral do estudante;
- Flexibilização de modo a tornar a extensão e a pesquisa partes organicamente integrantes da formação do estudante e da prática cotidiana de professores e pesquisadores;

- Ampliação do número de vagas oferecidas nos cursos de graduação e pós-graduação, com vistas a sua duplicação em um horizonte de cinco anos;
- Eliminação do vestibular como principal via de acesso ao ensino superior oferecido;
- Criação de efetivas condições de permanência do estudante;
- Construção de mecanismos efetivos de articulação com os sistemas públicos de ensino fundamental e médio do Rio de Janeiro;
- Institucionalização da estrutura e da gestão acadêmicas de extensão, de modo a possibilitar a interação com as demandas sociais da população, por meio de ações institucionais integradas com as atividades de ensino e pesquisa.
- Incentivar experiências pedagógicas inovadoras, que perpassem transversalmente a atual estrutura de organização acadêmica;
- Definir os meios de implementação de propostas / experiências inovadoras, incluindo-se cursos e/ou programas multidisciplinares, intercentros e/ou interunidades, contemplando a reformulação da legislação vigente, a fim de não só permitir, mas também de incentivar tais iniciativas;
- Estimular a criação de novos cursos, de graduação e pós-graduação, e de novos programas de pesquisa, de natureza integrativa das diversas áreas de conhecimento;
- Criar mecanismos institucionais que permitam a participação de alunos de graduação em disciplinas de pós-graduação, vinculados a programas de iniciação científica ou artístico-cultural, bem como a participação de alunos de pós-graduação em atividades de graduação, em salas de aula, laboratórios e trabalho de campo.

Referente à situação pesquisada na universidade, por ser uma universidade de grande porte, a mesma possui sua própria auditoria interna e sua Procuradoria Federal com intuito de auxiliar a mesma. E quanto aos outros sistemas de controle, esta universidade se encontra na mesma situação da universidade pública da pesquisa anterior, só foi apurado que os controles desta Universidade, devido a sua grandeza, as falhas ainda se tornam maiores ainda e como qualquer universidade pública se destaca no seu capital intelectual, no qual deve ser muito bem apreciado, pois a operação da Universidade é ensinar, e sem colaboradores bem capacitados fica inviável a operação da mesma.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das questões abordadas, foi gerado um plano de referência a partir da comparação entre os estudos de casos realizados e o referencial teórico considerando o crescimento e a busca por um melhor desempenho em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, onde as universidades procuraram adequar sua estrutura organizacional no sentido de assegurar o melhor desempenho operacional.

Foi relatada uma grande diferença entre os conceitos de controle gerencial entre as universidades A e B (privadas) das universidades C e D (públicas).

As universidades A e B possuem uma realidade diferente das outras universidades estudadas, pois o que deve ser entendido é que os efeitos da globalização e abertura de mercados, crescimento das organizações de ensino e maior disputa de mercado já é realidade dessas organizações. Nesse sentido, as organizações particulares de ensino que objetivam sobreviver e crescer nesse ambiente necessitam adaptar-se às exigências demandadas pela maior complexidade imposta ao alcance da eficácia organizacional. No qual apresentam um grande destaque nos controles utilizados dentro de sua estrutura devido a maior necessidade de se destacar na competitividade entre suas concorrentes.

Já as universidades C e D, públicas, possuem um grande diferencial, a não necessidade de competir no mercado, sem visar o lucro, somente a qualidade do ensino e o desenvolvimento de sua estrutura.

A seguir, os quadros (2 e 3) elaborados pelos autores com base na proposta de Anthony & Govindarajan (2011), demonstram a situação referente às ferramentas gerenciais de cada universidade estudada.

Quadro 2: Ferramentas identificadas

	Universidade A	Universidade B	Universidade C	Universidade D
1 – Sistema de planejamento => Controle estratégico;	Apresentou uma grande estrutura de metas, controles e sistemas para acompanhar o desempenho de sua estrutura no qual, todos são seguidos e apresentados para todos os seus colaboradores.	Apresentou pequenos controles e metas.	É criado o planejamento, mas não um controle estratégico para melhor gerir a Universidade.	É criado o planejamento, mas não um controle estratégico para melhor gerir a Universidade.
2 – Operações => Centros de responsabilidade;	Apresentou vários índices que vão medir as unidades individualmente para uma melhor gestão.	Não apresentou nenhuma forma de controle conforme a literatura apresentada.	Não apresentou nenhuma forma de controle conforme a literatura apresentada.	Não apresentou nenhuma forma de controle conforme a literatura apresentada.
3 – Medidas e <i>Feedback</i> => Avaliação de desempenho;	A Universidade possui um setor (GDO) para estudar o desempenho apresentado no período (mês).	A Universidade promove a comissão central de avaliação para analisar o desempenho semestralmente.	Existe prestação de contas com os órgãos de fiscalização. E pequenos controles apresentados em alguns setores por seus gestores.	Existe prestação de contas com os órgãos de fiscalização. E pequenos controles apresentados em alguns setores por seus gestores.
4 – Avaliação (recompensas) => Capital intelectual.	Oferece a seus colaboradores plano de carreira e cursos para ampliar seu conhecimento.	Salário mais atrativo.	Salários compatíveis com as posições exercidas e muitas propostas para melhoria do profissional.	Salários compatíveis com as posições exercidas e muitas propostas para melhoria do profissional.

Quadro 3: Deficiências identificadas

Problemas Encontrados	Universidade A	Universidade B	Universidade C	Universidade D
1 – Sistema de planejamento => Controle estratégico;	Muitos controles e pouco tempo para os seus colaboradores se adaptarem. Perda de bons funcionários por não se adaptarem aos novos sistemas.	Pouca importância, no qual não foi dado como um programa muito significativo pelo colaborador da universidade.	Não possui um controle eficiente e eficaz conforme a literatura apresentada.	Não possui um controle eficiente e eficaz conforme a literatura apresentada.
2 – Operações => Centros de responsabilidade;	Muitos controles e pouco tempo para os seus colaboradores se adaptarem. Perda de bons funcionários por não se adaptarem aos novos sistemas.	Poucos controles que não da estrutura para apurar resultados.	Não possui um controle eficiente e eficaz conforme a literatura apresentada.	Não possui um controle eficiente e eficaz conforme a literatura apresentada.
3 – Medidas e <i>Feedback</i> => Avaliação de desempenho;	Somente é estudado os pontos que se encontram negativos.	São estudados, porém não utilizam como ferramenta e metas os dados apresentados.	Os pequenos controles apresentados não dão base para obter um controle.	Os pequenos controles apresentados não dão base para obter um controle.
4 – Avaliação (recompensas) => Capital intelectual.	Os benefícios e os salários não são atraentes e não há valorização de profissionais mais caros, o que faz perder a qualidade do ensino que é a operação principal da universidade. O capital intelectual não é mensurado.	Poucos programas para a valorização do profissional e o não pagamento de suas obrigações com os funcionários da Universidade.	Não é mensurado o capital intelectual.	Não é mensurado o capital intelectual.

A análise demonstrou que os atributos gerenciais, para a amostra considerada, apresentam diferentes perfis de escopo, com diferentes configurações de relevância nas associações dos atributos. Pode ser dito que a estruturação do sistema de controle gerencial passa pela especificação de seus atributos.

Essa estrutura não resulta apenas de mecanismos formais previamente estabelecidos, pois o processo de gestão também é influenciado pelas decisões e ações dos diferentes atores da organização diante das mudanças e pressões do contexto. Gonçalves et al. (2023), ao analisarem o crescimento organizacional, destacam o papel dos gestores intermediários na condução das mudanças estratégicas. Segundo os autores, a atuação desses gestores pode facilitar a adaptação às pressões internas e externas e favorecer a adoção de novas práticas, sem comprometer necessariamente a eficiência organizacional.

O centro de responsabilidade, conforme Anthony & Govindarajam (2011), Horngren, Sundem & Stratton, (1996), identificam que para o melhor controle do centro de responsabilidade, deve ocorrer uma supervisão de um gestor responsável sobre todas as receitas, custos e investimentos de sua unidade controlada, no qual deve existir relatórios dessas atividades e controle das mesmas. Assim, os gestores devem otimizar as contribuições das atividades sob sua responsabilidade para o resultado global.

A universidade A comprovou todos os controles, índices e se destacou dentre as outras. As universidades B, C e D possuem pequenos controles, mas nada significativo.

O controle estratégico, conforme Gomes & Salas (2001), permite determinar metas específicas para cada um dos centros de responsabilidade, assim acompanhar o desempenho do sistema com intuito de identificar problemas, falhas e erros para minimizar os desvios da estratégia da empresa.

As instituições de ensino superior também precisam cumprir metas concernentes aos objetivos da própria organização e, que atendam às exigências legais fixadas relativas aos aspectos ambientais, sociedade, empresas e concorrentes. Tão como o atendimento das necessidades dos estudantes e a garantia de um bom ambiente de trabalho. Desse modo, a utilização dos objetivos estratégicos estimula a busca de melhores resultados ao fixar medidas de desempenho e avaliar os resultados alcançados.

Nas universidades, todas tinham ferramentas para identificar estes itens, porém, a universidade A se destacou com a quantidade investida para que sua estratégia seja seguida e

planejada de forma eficiente. A universidade B traz informações para o controle, mas não executa de forma significativa. As universidades C e D, públicas, tem seu controle estratégico de acordo com a capacidade do seu gestor, não se identificando com o conceito de controle gerencial.

A avaliação de desempenho procura identificar os desvios entre a realidade e o planejamento dentro do sistema de monitoramento, trazendo pontos fortes e fracos dos esforços de melhoria do desempenho (KAPLAN; NORTON, 2002).

As universidades C e D apresentaram uma avaliação, mas com o conceito de fiscalização, o que foge dos conceitos da avaliação de desempenho em controle gerencial. A universidade B apresentou pequenos controles com poucos efeitos para sua estrutura e a universidade A, mais uma vez se destacou com uma grande quantidade de controles para aprofundar seu controle estratégico. Observou-se que os indicadores mais utilizados pelas instituições são os relativos à rentabilidade, faturamento, investimentos e retenção de clientes, o que demonstra o uso tanto de indicadores financeiros como não financeiros.

Essa evidência reforça a ideia de que o desempenho organizacional envolve diferentes dimensões. Ao analisarem a literatura sobre o tema, Dias et al. (2023) identificaram aspectos financeiros e não financeiros, além de recursos e construtos relacionados aos resultados das organizações. Nesse sentido, o uso conjunto de indicadores financeiros, operacionais e ligados aos clientes permite considerar diferentes aspectos do desempenho institucional.

Ao capital intelectual, podemos identificar que a universidade A apurou grande possibilidades em cursos destinados aos seus colaboradores e vários projetos para o aumento do capital intelectual, porém foi observado grande deficiência nos salários e benefícios oferecidos aos colaboradores e uma grande desvalorização do profissional acadêmico quando ao seu crescimento, devido ao valor a ser pago por sua hora aula, diminuindo sua carga horária. A universidade B não possui muitos argumentos para a valorização do capital intelectual de seus colaboradores devido a problemas financeiros e as universidades C e D se destacam pelo capital intelectual, onde apresentam uma melhora de qualidade do quadro de colaboradores e um desenvolvimento no campo de pesquisa que rende uma boa fatia de suas receitas, no qual as universidades privadas (A e B) deixam de arrecadar uma renda e pecam na qualidade da estrutura profissional.

Podemos mencionar que as universidades C e D, se identificaram com os autores em seus referenciais sobre o artefato do capital intelectual, considerando que a universidade tem que recuperar seu caráter orgânico para voltar a ser um polo de formação de um pensamento crítico por meio da unidade estudantil e docente, criando pessoas conscientes de si mesmas, pensadores, criadores de conhecimento, e que possam direcionar o país a um desenvolvimento sustentado (ZAMBERLAN; POZZOBON, 2010).

Da análise agregada dos dados podemos mencionar que no estudo a universidade A, apresentou o maior controle e utilizações das ferramentas gerenciais, ao contrário de todas as outras, e com isso podemos identificar uma grande eficiência e crescimento, no qual esta universidade encontra-se com um número de alunos muito maior do que as universidades públicas C e D, apurando uma receita menor e mesmo assim mensurou um lucro de vinte e seis milhões. E como apresentada, todas as universidades públicas (C e D) demonstram uma receita maior que a privada (A), porém estas não conseguem administrar seu capital de forma eficiente e com isso gerir mais vagas, onde os serviços são usualmente padronizados.

Estrutura organizacional, ao comparamos com os conceitos de Catelli (2001) podemos concluir que nas universidades privadas, as respectivas estruturas eram continuamente ajustadas às suas estratégias e pode demonstrar a íntima relação entre a estratégia e a estrutura organizacional. Nas universidades públicas, podemos identificar que a estrutura foi criada devido à necessidade, onde está em desacordo com todos os conceitos inseridos pelo autor. Porém analisar a estrutura de cada universidade com conceitos diferentes pode trazer transtornos, pois existem variáveis que contribuem para isso: a sua estratégia, o ambiente em que opera, a tecnologia de que dispõe e as características de seus participantes, ou seja, segundo Chandler (1962), não existe uma estrutura organizacional acabada e nem perfeita, existe uma estrutura organizacional que se adapte adequadamente às mudanças e suas necessidades.

Com relação à questão da cultura organizacional, podemos identificar uma postura muito diferente em cada instituição, onde a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas. Segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis: histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.

Ao considerar os aspectos culturais da sociedade, qualquer órgão público devido à estabilidade adquirida pelo funcionário público, a tendência é a não caracterização da produção

em escala significativa ocorre logo após o prazo probatório de três anos e na instituição privada a necessidade da realização de um bom trabalho para o crescimento e a continuidade tende a apresentar uma condição muito mais significativa.

As universidades C e D (públicas) demonstram várias deficiências na utilização do sistema de controle gerencial, apesar do ótimo relacionamento com o tópico de capital intelectual, as universidades públicas não controlam suas informações e administra as mesmas de forma eficiente e eficaz. Para a realização desta tarefa, seguindo os conceitos de Kaplan e Norton (1999), uma representação equilibrada de medidas financeiras e operacionais, pode ser uma alternativa interessante para essas organizações, como ferramenta para medir o seu desempenho utilizando o Balanced Score Card (BSC).

Fernandes e Alves (2014) dizem que para mudar indicadores educacionais, além das questões financeiros e não financeiros, as entidades precisam de informações consistentes, para serem compreensíveis dentro de uma gestão democrática do ensino.

Visando o projeto do governo em transparência para a população, Klann et. al. 2012, afirma que há dificuldades para aplicar indicadores de desempenho às atividades sem fins lucrativos. No entanto, dada à necessidade crescente de essas entidades de prestarem contas à sociedade quanto à utilização dos recursos captados, é importante a realização de pesquisas e também a aplicação prática desses estudos para ampliação destes controles para o gerenciamento de uma forma bem sucedida.

Segundo Frezatti (2012), é fundamental ter os gestores alinhados com os objetivos da organização, desenhando um modelo de controle de gestão que sustente a sua aferição e responsabilização, conjugando-o com um sistema de avaliação de desempenhos justo e transparente.

A universidade “A” de maior avaliação, apesar de estar pouco identificada no item de capital intelectual, conseguiu apresentar devidos aos seus controles o maior crescimento e estrutura, levando-se em conta que as empresas brasileiras com ações em bolsa são mais pressionadas em termos de informações do que empresas limitadas, as demandas por informações são diferentes, assim como os impactos sobre os resultados. Dessa maneira, a principal contribuição do presente trabalho é no sentido de permitir que os gestores entendam as consequências de mudanças no perfil de necessidades da organização e desenvolvam os ajustes pertinentes nos sistemas de informações, independentemente do sentido da mudança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as características dos sistemas de controle gerencial adotados por quatro universidades brasileiras, públicas e privadas, localizadas no estado do Rio de Janeiro, buscando identificar sua aproximação ou afastamento em relação ao referencial de controle gerencial e suas relações com planejamento e desempenho.

Os achados indicam que os sistemas de controle gerencial das instituições analisadas apresentam diferentes níveis de estruturação e, em sua maioria, não atendem integralmente às características de um sistema de controle gerencial eficaz. A universidade A apresentou o maior grau de formalização, utilizando indicadores financeiros e não financeiros e instrumentos como EBITDA, EVA e Balanced Scorecard. A universidade B apresentou mecanismos de controle mais restritos e pouco articulados ao planejamento. Nas universidades C e D, embora tenham sido identificados mecanismos formais de prestação de contas e maior valorização do capital intelectual, observaram-se limitações na integração entre planejamento, controle, avaliação de desempenho e gestão dos resultados.

Um achado relevante é que a existência de mecanismos de controle, isoladamente, não assegura sua efetividade. Nas instituições analisadas, as principais fragilidades estiveram relacionadas à ausência ou insuficiência de centros de responsabilidade, à baixa integração entre planejamento e controle, à utilização limitada de indicadores para avaliação dos resultados e à deficiência dos fluxos de informação para apoiar a tomada de decisão. Ao mesmo tempo, a comparação entre os casos sugere que o capital intelectual constitui um elemento particularmente relevante para as universidades públicas, nas quais a valorização do corpo docente e a capacidade de ensino e pesquisa aparecem associadas ao cumprimento de sua finalidade institucional. Entretanto, os dados deste estudo não permitem afirmar que o capital intelectual, isoladamente, determine a qualidade ou o desempenho das universidades, uma vez que essa relação não foi diretamente mensurada.

A principal contribuição do estudo consiste em evidenciar, a partir da comparação entre instituições públicas e privadas, como diferentes configurações organizacionais se refletem na estrutura e no funcionamento dos sistemas de controle gerencial no ensino superior. Os resultados também mostram que modelos de controle não devem ser simplesmente transferidos entre os setores público e privado, mas adaptados às características, objetivos e condições institucionais de cada organização. Nesse sentido, o estudo oferece elementos para que gestores de IES identifiquem lacunas em seus sistemas de planejamento, controle e avaliação e

considerem uma articulação mais consistente entre indicadores, responsabilidades, informações e objetivos institucionais.

A principal limitação refere-se à delimitação da pesquisa a quatro universidades de um único estado brasileiro, selecionadas segundo o porte institucional, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados para outras instituições e contextos. Além disso, embora os achados indiquem uma possível associação entre a valorização do capital intelectual e o desempenho institucional, a pesquisa não avaliou diretamente a qualidade do ensino, a percepção de estudantes e docentes ou relações causais entre sistemas de controle e resultados acadêmicos.

Como perspectiva para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a investigação para outras regiões do país e diferentes perfis de instituições, bem como realizar estudos comparativos entre contextos nacionais. Também se mostra relevante investigar empiricamente em que medida a estrutura dos sistemas de controle gerencial e a valorização do capital intelectual se relacionam com a qualidade do ensino, o desempenho acadêmico, a satisfação de estudantes e docentes e os resultados institucionais. Esses estudos poderão avançar na compreensão de quais mecanismos de controle efetivamente contribuem para conciliar eficiência gerencial, desenvolvimento institucional e a finalidade educacional das universidades.

6. REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 643-650, 1991.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. Combridge (MA): MIT Press, 1962.
- CHEN, C., E HUANG, J. Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 1, p.104-114, 2009.
- DIAS, D. T. A.; TARTAROTTI, L.; TONDOLO, V. A. G.; DE TONI, D. Revisão sistemática da literatura sobre desempenho organizacional em pequenas empresas e identificação de construtos emergentes. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 3, 2023. DOI: 10.6034/rmpe.v17i3.185
- FERNANDES, M. D. E; ALVES, A. G. R. Parcerias público-privado na esfera municipal: implicações para a gestão e oferta educacional. **Práxis Educativa**. v. 9, n. 1, p. 69-90, 2014.
- FLAMHOLTZ, E. Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. **European Management Journal**. v. 4, n. 6, p. 596-611, 1996.

FREZATTI, F.; JUNQUEIRA, E.; BIDO, D. S.; NASCIMENTO, A. R. D; RELVAS, T. R. S. Antecedents for defining management control system design: empirical evidence from Brazilian firms. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 125-145, 2012.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão**: Uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, R. T. R. F.; BERNARDES, M. E. B.; SOUSA, P. R.; VERSIANI, A. F. O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 2, 2023. DOI: 10.6034/rmpe.v17i2.1816.

HORNGREN, C. T., SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Introduction to Management Accounting**. 10 ed. New Jersey: Prentice-Hall International, 1996.

JIMENEZ FRANCO, M. A.; SANTOS, E. A.; COSTA, F. Capacidades de innovación y controles de gestión en las micro y pequeñas empresas del sur de Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 18, n. 2, 2024. DOI: 10.6034/rmpe.v18i2.1948.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia Em Ação**: balanced scorecard. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEYER JR., V.; PASCUCCHI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v.46, n. 1, p. 49-70, 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 12, p.1269-1280, 2009.

ROOS, N.; GUENTHER, E. Sustainability management control systems in higher education institutions from measurement to management, **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 21, n. 1, p. 144-160, 2020.

SANTOS, A. V.; GUIMARÃES-IOSIF, R.; CHAVES, V. L. Corporações privadas na educação superior brasileira: Implicações das novas práticas organizacionais. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, 26(136). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3606>

SANAVRIA, C. Z.; PAZETTO, G. Z. O gestor escolar reflexivo e a consolidação do clima organizacional a partir do trabalho colaborativo. **Revista de administração educacional**, v. 12, n.1, p. 18-35, 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZAMBERLAN, C. O.; POZZOBON, I. M. Evasão do Capital Intelectual das Universidades Públicas: Estudo na Universidade Federal de Santa Maria. **Revista Adm.Made**. v.14, n.2, p. 95-109.