



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



Fatores Críticos de Sucesso na Gestão Estratégica de Universidades Públicas Brasileiras

Welton Roney Neves de Lima¹
weltonronney@hotmail.com

Paulo Augusto Ramalho Souza²
paramalho@gmail.com

Elisandra Marisa Zambra³
elisandrazambra@gmail.com

José Jaconias da Silva⁴
josejaconias@gmail.com

RESUMO

Este trabalho pretende investigar como interagem os fatores críticos de sucesso na gestão estratégica universitária. Para isto procurou-se utilizar, através de teses e dissertações, metodologias para essa pesquisa, a fim de saber quais fatores são predominantes ao mencionar fatores críticos de sucesso nas universidades e como elas estão relacionadas. Como resultado da pesquisa, destaca-se os desafios das universidades públicas para a realização da gestão estratégica, bem como pode observação de que a o gestor de riscos poderá compreender quais os tipos de perigos que possam prejudicar o desempenho da organização, através de ferramentas de fatores críticos de sucesso e que esses podem trazer melhoramento nos indicadores de desempenho tomando- tangíveis para a instituição, o que impõe a constatação do melhoramento contínuo de ferramentas que possam impactar na gestão universitária em todos os níveis.

Palavras-chaves: Fatores Críticos de Sucesso. Universidades. Gestão Estratégica.

¹ Formando do curso de graduação em Administração, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Mato Grosso.

² Prof. Dr. Docente do Departamento de Administração, da Faculdade de Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso.

INTRODUÇÃO

O campo da gestão tem sido pródigo em inovações, propostas de modelos e também em receitas que se chocam, mas que o têm colocado na ordem do dia, invadindo muitos outros domínios, públicos e privados, da esfera social, política e organizacional. Diante disso, essa investigação pretende identificar quais os principais fatores críticos de sucesso no âmbito das universidades a partir de dissertações e teses brasileiras divulgadas no Banco de Dados de Teses e Dissertações (BDTD) entre 2015 e 2019.

O termo fatores críticos de sucesso, teve origem no Brasil a partir de 1997, e consistem em fatores essenciais, fundamentais para alcançar os objetivos operacionais, táticos ou estratégicos de uma organização, que garantem um desempenho competitivo, ainda que outros fatores forem negligenciados, ou seja, focar em alguns grupos que necessitam ocorrer de modo correto, mesmo em um grupo menor, mas que sejam alcançados os objetivos propostos inicialmente.

Em busca dos objetivos, optou-se por analisar os fatores críticos de sucesso (FCS) relativos à educação superior brasileira, procurando identificar o grau de importância atribuído aos fatores críticos de sucesso para a gestão estratégica nas universidades. A pesquisa foi delimitada à análise das teses e dissertações no BDTD, essa opção se explica, pelo fato que a análise não ficou restrita a nenhum programa específico na administração ou quaisquer outros cursos, abrangendo vários programas, permitindo assim a diversificação e a análise mais descentralizada do ponto de vista científico.

Este trabalho encontra-se estruturado através de três análises distintas, e sugere-se que isso colabora com os gestores no dimensionamento da estrutura de fatores críticos de sucesso para a tomada de decisão. A análise descritiva dos termos mais frequentes nas teses e dissertações buscou compreender os 20 termos mais recorrentes na pesquisa e suas similaridades e o quanto isso pode auxiliar na junção dos termos com os objetivos desta pesquisa. No segundo momento foi realizada a análise das nuvens das palavras, a fim de identificar e dimensionar os fatores críticos de sucesso, apresentando nuvens de frequências das palavras mais abordadas na pesquisa por teses e dissertações selecionadas.

Na sequência foi abordada a análise dos *cluster*, foi exposto um dendograma que constaram dez agrupamentos de palavras (*clusters*), que possibilitaram entender os principais fatores que contribuam com o sucesso da gestão estratégica nas universidades.

Com este artigo pretende-se, sobretudo, que os seus leitores sejam capazes de entender o conceito de FCS, descrever o processo e ferramentas necessárias para identificar os fatores críticos de sucesso, dimensionar a gestão estratégica às organizações públicas e, em particular, nas universidades e problematizar a aplicação dos fatores críticos de sucesso da gestão universitária.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desta seção é apresentar a revisão bibliográfica pertinente e relevante com relação ao tema de pesquisa selecionado. Primeiro são apresentados os conceitos empregados no estudo que são fatores críticos de sucesso (FCS) inseridas no ambiente das universidades públicas federais.

2.1 Fatores críticos de sucesso nas universidades

O autor Rockart (1979) cita exemplos de fatores críticos de sucesso (FCS) no nível organizacional e industrial. Inicialmente aplicou na área de planejamento estratégico e de sistemas de informação e, dada sua eficácia, consolidou-se como um instrumento de focalização estratégica para os sistemas de planejamento em geral. Para Sanchez e Robert (2010) os FCS ajudam a identificar os fatores que merecem receber maiores cuidados, além de

subsidiar os gestores a conduzir projetos adequadamente. Como pode-se observar, os FCS dão apoio aos gestores na difícil tarefa de tomada de decisão (ALVES et al., 2018).

O termo original (ROCKART 1979) é “critical success factors”, e foi trazido ao Brasil como “fatores críticos de sucesso” (FURLAN 1997), constituem fatores essenciais, preexistências para o alcance dos objetivos de uma organização, que garantem o seu desempenho competitivo. Assim os fatores críticos de sucesso devem receber constantemente atenção e cuidados dos gestores, pois possibilita minimizar os impactos das atividades para a instituição.

Nesse prisma os fatores críticos são essenciais, fundamentais para alcançar os objetivos operacionais, estratégicos ou táticos. As principais fontes para a obtenção desses fatores são a estrutura do ramo de negócio, os fatores ambientais, os fatores temporais, a estratégia competitiva, o ranking no ramo e a localização geográfica (MICHELON et al. 2017).

Para Reis et al. (2016) identificaram que os FCS possuem caráter temporal e que variam de acordo com o grau de maturidade de cada organização, e para a percepção disso verificou-se que seja necessário a formação de grupos focais com a participação efetiva e com uma maior quantidade dos gestores para a discussão dos pontos críticos para a melhoria do resultado organizacional.

Todavia é importante a definição de metas de estratégias organizacionais a partir dos fatores críticos de sucesso identificados, para que os fatores não fiquem apenas na memória institucional, mas que a organização possa aprender com os erros e conseqüentemente corrigi-las (MORÉ et al., 2019).

Segundo Quirino (2017), os FCS estão sendo cada vez mais utilizados nos ambientes de transformação, contudo é necessário que as instituições possuam FCS diferenciados na função estratégica adotada, e que as identificações de tais fatores possam contribuir para um melhor controle da gestão na organização.

Salienta-se que seja necessário que cada processo crítico possua seus objetivos bem definidos, tornando-os únicos. As ferramentas de fatores críticos de sucesso pode funcionar como fonte de vantagem competitiva para uma universidade, contudo é necessário que os indicadores estejam atrelados aos objetivos iniciais propostos, visando o controle do desempenho crítico, pois é através deste desempenho que os recursos, as competências e os processos organizacionais direcionam para o comprometimento e ao seu sucesso no gerenciamento de fatores críticos de sucesso (KARPINSKI et al., 2017).

Desta forma, identificar fatores críticos de sucesso passa a ser um assunto central entre os gestores de instituições universitárias, pois as estratégias estão direcionadas ao crescimento da qualidade na gestão institucional.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa configura-se como uma sistematização, pois visa consolidar um mapeamento teórico, agrupando os diferentes conceitos no caso dos fatores críticos de sucesso (FCS) no ambiente de gestão das universidades.

A coleta de dados foi realizada na plataforma Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BDTD - IBCT), dos últimos cinco anos e limitados a língua portuguesa.

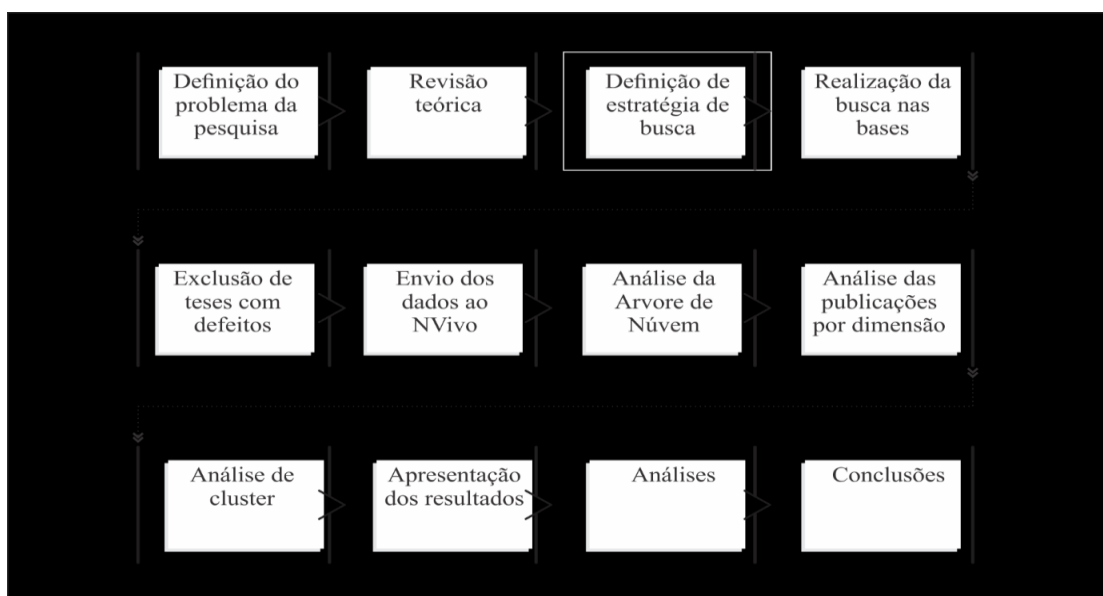
A partir da estratégia de busca delimitada, foram coletados ao todo 184 teses e dissertações que os termos “fatores críticos de sucesso” AND “universidade”. O total encontrado foi de 184 teses e dissertações do banco de dados, registre-se que destes, foram excluídos no total de 18 teses e dissertações por não ter aderência a essa pesquisa, sejam por erros na página da plataforma de busca (nove documentos), por duplicidade (dois documentos) ou por constar em outras línguas (oito documentos), portanto, de fato foram considerados para o escopo dessa pesquisa num total de 166 teses e dissertações.

De posse das teses e dissertações, foram separados os resumos e as considerações finais em arquivos na extensão “.txt”, com o intuito realizar a exploração dos termos em áreas específicas dos documentos, por meio do *software* de pesquisa.

O processo de tratamento dos dados coletados contou com subsídio do software NVivo 12, o qual realiza análises qualitativas de dados, por meio do processo de codificação e categorização, estruturado por Flick (2009).

Correlacionando as categorias proposta com este estudo utilizou-se, quanto aos objetivos, a pesquisa exploratória, pois buscou-se conhecer das discussões sobre a relação entre os fatores críticos de sucesso e as universidades no Brasil. A Figura 1 apresenta o caminho tomado para realização dessa pesquisa.

Figura 1 - Fluxo de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A etapa de análise dos resultados foi dividida respectivamente por uma análise de conteúdo qualitativa com o suporte dos softwares NVivo, análise das nuvens de palavras e pela realização de uma análise de cluster do conteúdo das publicações.

4.1 Processo de análise de conteúdo qualitativa com o suporte dos softwares NVivo

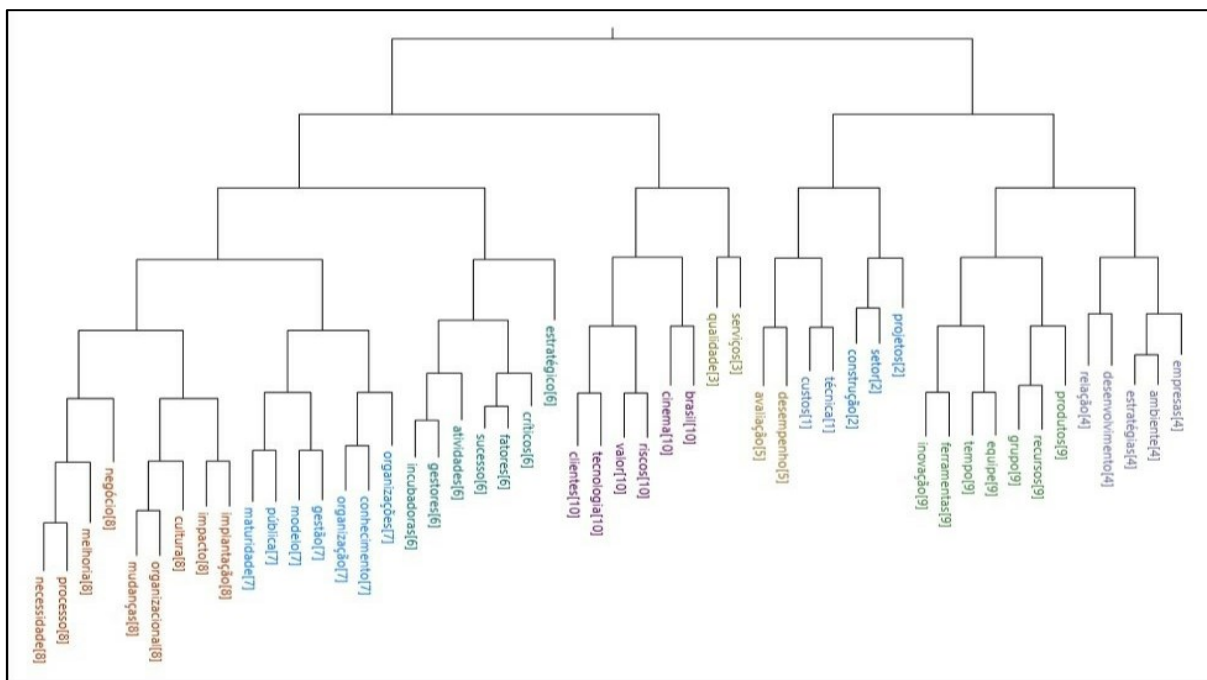
Todos textos das teses e dissertações foram encontrados na plataforma BDTD e importados para o *software* Nvivo. Durante a fase inicial, optou-se pela identificação das palavras mais frequentes, na sequência a consolidação foi realizada a nuvem de palavras (recurso Nvivo) para se fazer destaque a análise das palavras mais utilizadas nas teses e dissertações obtidas. Tanto a tabela de frequência como a nuvens de palavras possibilitou levantar algumas suposições para o momento da análise de conteúdo temática e da enunciação.

Para essa análise obteve-se os chamados *clusters*, de forma sintética é uma técnica estatística para classificar elementos em agrupamentos, de uma forma que os elementos (termos) dentro de um *cluster* sejam semelhantes e elementos de clusters diferentes sejam distintos entre si.

4.2 Análise de nuvem de palavras

A figura 2 apresenta a nuvem de frequência das palavras, onde, quanto mais vezes a palavra aparece no texto, maior é o seu tamanho. Vale salientar que as palavras que não

Figura 3 - Dendograma com a segmentação dos códigos por similitude de palavras – Obtido pelo Software NVIVO



Fonte: elaborado pelos autores através do software NVIVO.

Ressalta-se que o dendograma apresenta as associações obtidas através da metodologia das distâncias euclidianas feitas na análise das similaridades das palavras, correspondente à codificação utilizada na pesquisa exploratória. As similitudes permitiram a solução gráfica que permite auxiliar na interpretação dos resultados obtidos abordados das análises dos *clusters*. Diferentes segmentos podem ser observados, através das cores, auxiliando na interpretação da relação ou a sua associação entre as palavras, bem como na constituição dos agrupamentos.

Os *clusters* são pertinentes e lógicos, apresentam uma visão geral do agrupamento de palavras apresentadas. No caso dessa pesquisa, foram obtidos dez *clusters*, sendo:

No NVivo foi possível extrair dez *clusters* e nominá-los a partir dos seus principais termos de definição, apresentados na seguinte sequência:

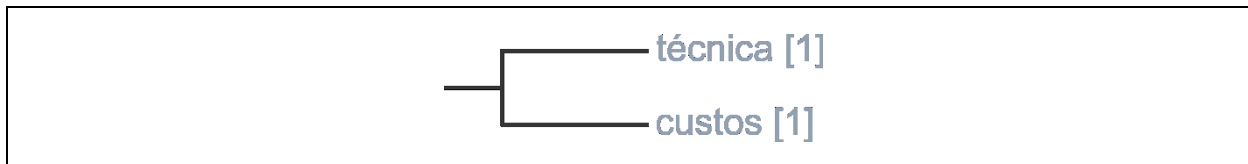
1. Gerenciamento de custos;
2. Gerenciamento de projetos;
3. Qualidade percebida dos serviços;
4. Gestão do desenvolvimento de estratégias no ambiente de trabalho;
5. Avaliação de desempenho;
6. Gestão estratégica institucional;
7. Maturidade do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública;
8. Cultura organizacional;
9. Capacidade de inovação e a eficiência no uso dos recursos disponíveis; e
10. Gestão de riscos.

1. Cluster Gerenciamento de custos:

Na figura 4 podemos observar o primeiro *cluster*, a palavra em destaque é custos, interpretado como *cluster* técnicas de gerenciamento de custos. Ponderando que recursos públicos são insuficientes para a gestão universitária, a gestão dos custos torna-se uma

importante ferramenta para tomada de decisões do gestor. Neste cenário as ferramentas de gerenciamento de custos podem auxiliar nos gargalos na aplicação de recursos orçamentários, além da checagem da eficiência na utilização adequadas dos recursos nas universidades Abreu et al (2015).

Figura 4 – Cluster 1 gerenciamento de custos



Fonte: Elaborado pelos autores através do software NVIVO

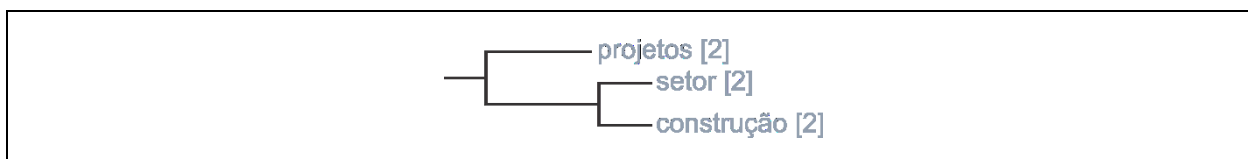
As instituições federais de ensino superior são agentes essenciais para o desenvolvimento social e econômico do país, todavia os recursos públicos aplicados nas universidades públicas são insuficientes para atender a demanda da sociedade, assim sugere-se que a integração da gestão de custos no atual cenário econômico e político.

Supõem-se dizer, portanto, que a identificação dos fatores críticos de sucesso é necessária, pois o uso deste recurso, estabeleceria o aprimoramento das técnicas de gerenciamento dos custos, além do dimensionamento dos impactos que são gerados na aplicabilidade no uso desses recursos, para fins do atendimento aos objetivos acadêmicos das universidades.

2. Cluster gerenciamento de projetos

Neste *cluster*, destaca-se os termos projetos, setor e construção (figura 5). Nomeia-se como gerenciamento de projetos, pois sugere-se que há utilização dos FCS nos projetos advindos das universidades. Segundo PMBOK (2014), projeto se define como algo que se lança na frente, na linha do tempo, ou seja, projetar é estabelecer um objetivo futuro, na prática é traçar uma rota, elaborar o planejamento e executar o planejamento para conseguir o resultado almejado. Ainda, segundo o autor, o projeto deve ser temporário e com cronograma claro de início, meio e fim.

Figura 5 - cluster 2 gerenciamentos de projetos



Fonte: Elaborado pelos autores através do software NVIVO.

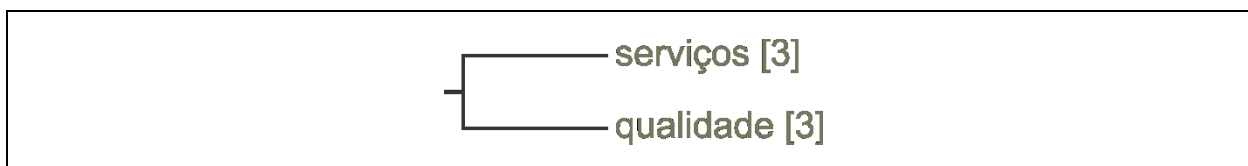
Considerando-se que o sucesso do projeto é determinado pela realização dos objetivos definidos em suas fases iniciais, presume-se que deve haver mecanismo para a redução dos impactos e da implementação de projetos nas universidades.

Assim pode-se considerar que esse agrupamento, evidencia a identificação de fatores críticos de sucesso na realização de projetos, supõem-se também que há possibilidade de se criar indicadores de desempenho para que a gestão do projeto seja ainda mais robusta. Percebe-se mais uma similaridade desse *cluster* com outro agrupamento de palavras, indicadores de desempenho, que será apresentado mais posteriormente.

3. Cluster qualidade percebida dos serviços;

Nomeia-se qualidade percebida dos serviços, pela presença das palavras serviços e qualidade (Figura 6), termos que possuem proximidades com a qualidade da prestação de serviços nas universidades. A administração pública deve acompanhar as demandas da sociedade por novos produtos e serviços com maior qualidade e eficiência, e as reformas administrativas como o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de encontro a esse objetivo, tendo como principais metas melhorar a qualidade dos serviços na administração pública e atender as demandas dos cidadãos.

Figura 6 - cluster 3 qualidade percebida dos serviços



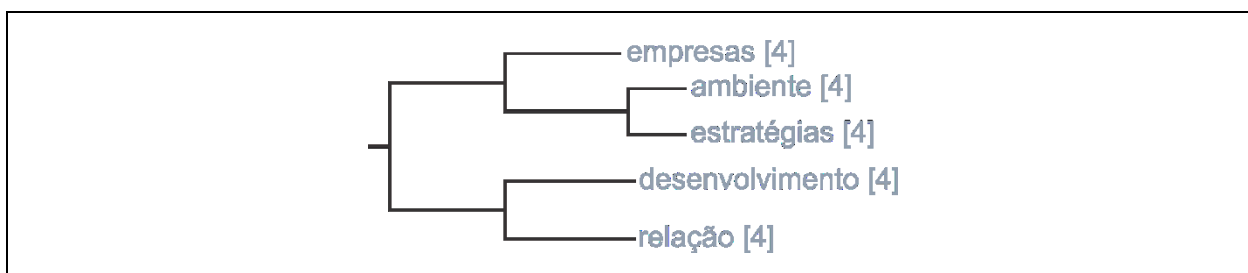
Fonte: elaborado pelos autores através do software NVIVO.

Nesse prisma, ferramentas para o desenvolvimento da qualidade dos serviços, são essenciais para a gestão universitária. Sugere-se, dessa forma, que a mensuração da qualidade dos serviços, com vistas a gestão estratégica, envolvendo uma utilização combinadas com métodos de FCS, podem ser ingredientes essenciais para a obtenção de sucesso organizacional nas universidades.

4. Cluster Gestão do desenvolvimento de estratégias no ambiente de trabalho

No *cluster* desenvolvimento de estratégias no ambiente das organizações, exposto na figura 7, podem-se observar que as palavras recorrentes da área da administração, pois são termos recorrentes na gestão. Como destaque no *cluster* temos as palavras estratégias e ambiente, conforme Oliveira et al. (2007) que propõem que a organização deve saber em que ambiente está inserida, com orientação a longo prazo, definindo objetivos e metas conscientes e propositais e como a organização pretende alcançar esses resultados. Ainda para o autor o ambiente influencia as principais decisões e requer a atuação ativa e proativa dos gestores.

Figura 7: cluster 4 gestão do desenvolvimento de estratégias no ambiente de trabalho.



Fonte: Elaborado pelos autores através do software NVIVO.

Neste *cluster*, pode-se observar expressões habituais na área da administração, os termos empresas, ambiente, estratégias, desenvolvimento e relação estão intimamente ligados. Infere-se que esse agrupamento pode indicar que a gestão estratégica colabora no processo intencional de mudança organizacional, na análise do ambiente externo e de sua situação interna, definindo sua missão, assim como determinando objetivos e metas e estratégias além de meios para alcançá-los num certo espaço de tempo.

Portanto, diante da relevância do uso de técnicas dos fatores críticos de sucesso, pactuado à gestão estratégica, com a finalidade de reduzir os impactos e riscos proeminentemente organizacionais, presume-se que são ferramentas relevantes para identificação de problemas que podem impactar no desempenho operacional, tático ou estratégico das universidades.

5. Cluster avaliação de desempenho

Este *cluster* é nomeado como avaliação de desempenho, baseados nos termos que o compõem, avaliação e desempenho, conforme Figura 8. A relevância de fatores críticos de sucesso nos indicadores de desempenho da organização, é essencial para a tomada de decisões na gestão das universidades, de acordo com Nurenberg et al. (2016) atualmente há muitos indicadores, porém são estabelecidos de forma vaga e intangíveis, o que dificulta a ação das metas operacionais das universidades.

Figura 8 *cluster* 5 avaliação de desempenho



Fonte: elaborado pelos autores através do software NVIVO.

Este agrupamento reforça a necessidade de encontrar medidas para avaliação de desempenho nas universidades, e indica-se que através dos indicadores de desempenho seja possível ter fontes de dados relevantes para a assertividade da tomada de decisão dos gestores. Na perspectiva do uso de ferramentas de identificação de fatores críticos de sucesso pode colaborar com a gestão universitária para tornar mais tangíveis as metas estabelecidas.

6. Cluster gestão estratégica institucional

Nomeia-se gestão estratégica, pois destacam-se as palavras gestores e estratégico (Figura 9), pois pode-se indicar que a gestão estratégica esteja relacionada ao FCS, visto que as organizações devem identificar os fatores críticos de sucesso para a investigação de uma análise comparativa, para o apontamento dos pontos fortes e pontos fracos da instituição, servindo de subsídios analíticos para a formulação de estratégias a fim de aproveitar seus pontos fortes e a minimização dos pontos fracos da organização (Zanella, 2015).

Figura 9: Cluster 6 gestão estratégica institucional



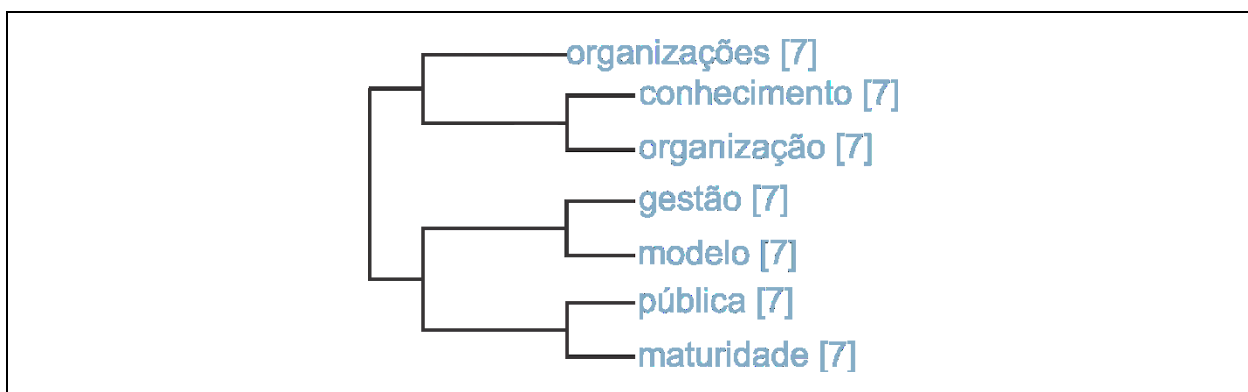
Fonte: elaborado pelos autores através do software NVIVO.

O processo da gestão estratégica tem impacto no desempenho das organizações a partir da sistematização de suas ações e do processo de medição, avaliação e a mudança estratégica em si. Com essa premissa, pode-se indagar acerca da flexibilidade das universidades no processo de tomada de decisão, pois apesar da autonomia no uso dos seus recursos para fins didático-científico constarem na constituição do país, a defasagem ou ainda bloqueios orçamentários do Ministério da Educação, em algum dado momento, podem comprometer negativamente o uso de ferramentas, como fatores críticos de sucesso na gestão estratégica em todos os níveis da organização. Portanto, sugere-se dizer que a adaptação a circunstâncias, torna-se um grande desafio para a gestão estratégica.

7. Cluster maturidade do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública

Neste *cluster* evidenciam-se as palavras organização, conhecimento, gestão, modelo, pública e maturidade, apresentados na figura 10. Esse conjunto de palavras pode indicar a presença dos fatores críticos à implementação de programas de gestão do conhecimento na administração das universidades. A gestão do conhecimento é considerada uma força vital para as organizações, fortalecendo o conhecimento como recurso organizacional para atingir os objetivos e que gera vantagem competitiva.

Figura 10: cluster 7 maturidade do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública



Fonte: elaborado pelos autores através do software NVIVO.

Para Braun e Muller (2014) a gestão do conhecimento é manifestada na administração pública a partir dos referenciais da iniciativa privada, se apropriando e moldando a linguagem competitiva produtiva para o alcance dos seus próprios objetivos. Todavia, apresenta pouca sensibilidade no que diz respeito ao impacto, pois perdem força diante de outros projetos e acabam não fazendo parte do gerenciamento, fazendo com que da gestão do conhecimento uma finalidade isolada, sem as devidas diretrizes e rigor da administração pública e das políticas internas.

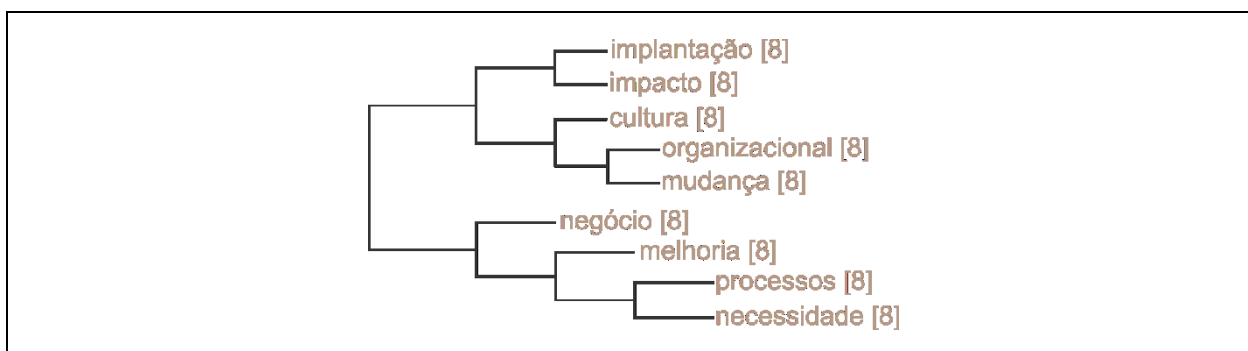
Assim, presume-se que entender os impactos dos fatores críticos para a implementação da gestão do conhecimento seja fundamental para que as políticas internas e a gestão pública interajam para a efetividade nas ações voltadas para a gestão do conhecimento, por meio do acesso ao fomento e ao compartilhamento dos saberes, de pessoas e de equipes de trabalho, a fim de rever ações, projetos, programas, planos e modelos que contribuam para o planejamento e para a gestão no setor público.

8. Cluster cultura organizacional

Nomeia-se este agrupamento em razão das palavras implantação, impacto, cultura, organizacional, mudanças, negócio melhoria, processo e necessidade, termos apresentados na Figura 11, que possuem proximidade com a cultura organizacional, bem como a melhoria dos processos nas universidades.

Para Rodrigues et al. (2016) a avaliação do clima organizacional é fundamental para entender melhor o ambiente de trabalho e conhecer o grau de satisfação do grupo que o realiza. Para isso o autor menciona que o ambiente de trabalho deve ser acolhedor e motivador a fim de que satisfaça as necessidades dos colaboradores e, por consequência, a influência direta nos resultados da organização.

Figura 11: cluster 8 cultura organizacional



Fonte: elaborado pelos autores através do software NVIVO.

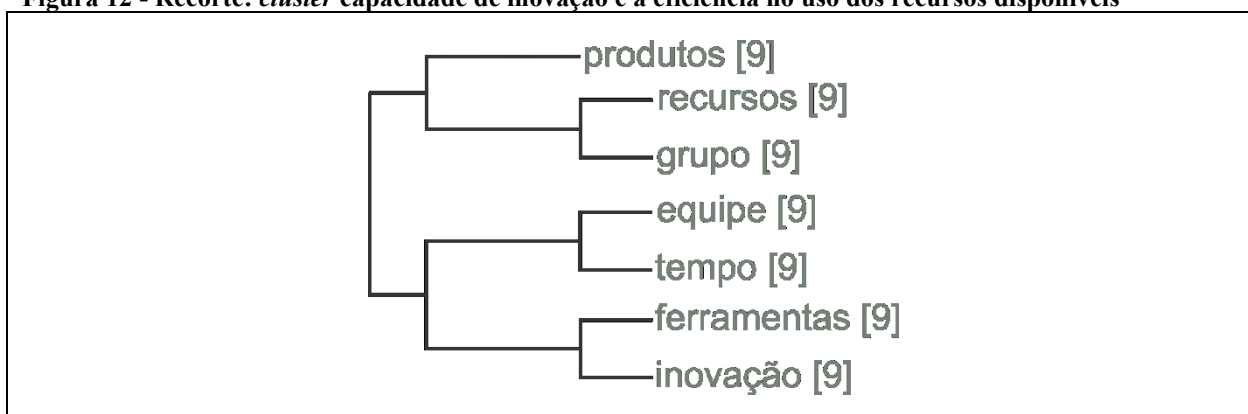
Sugere-se que os agrupamentos de palavras estejam identificando fatores críticos de sucesso para o gerenciamento do desempenho do impacto organizacional nas mudanças de cultura, em que se busca, conjuntamente, a melhoria dos processos.

Pode-se evidenciar que a identificação dos fatores críticos de sucesso na implementação da cultura organizacional é vital para o levantamento de dados e o histórico dessas avaliações, tornando-se essenciais para a minimização dos impactos aos colaboradores.

9. Cluster capacidade de inovação e a eficiência no uso dos recursos disponíveis

Esse *cluster* se relaciona com a capacidade de inovação da universidade quanto a redução dos recursos para administrar. Sugere-se que as palavras produtos, recursos, equipe, tempo, ferramentas e inovação estão agrupadas, pois condiz-se que seja papel do gestor administrar recursos escassos, tangíveis e intangíveis, buscando sempre gerir com menor recurso possível. Para o autor Bio (1996) a eficiência diz respeito a método, o modo certo de fazer as coisas, a organização torna-se eficiente, pois consegue um volume de produção maior com menos recursos possíveis.

Figura 12 - Recorte: *cluster* capacidade de inovação e a eficiência no uso dos recursos disponíveis



Fonte: Elaborado pelos autores através do software NVIVO.

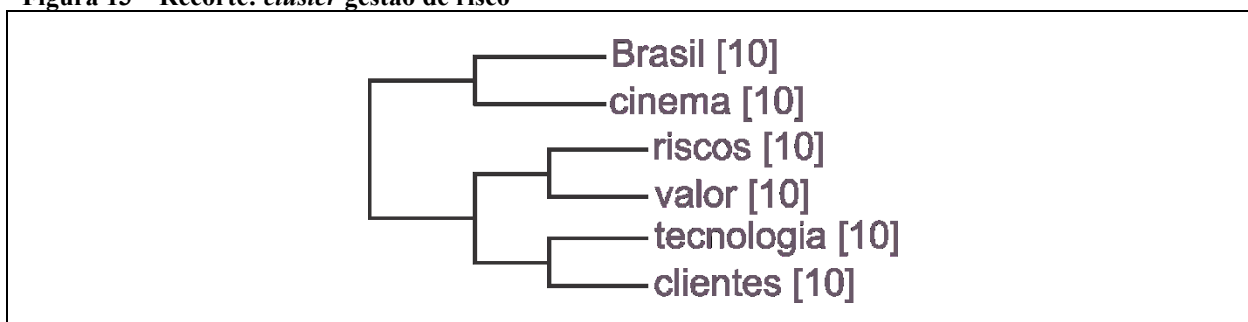
Segundo o autor Gomes et al (2017) diz que os fatores críticos de sucesso para a inovação na gestão pública são a insuficiência de recursos, leis e regulamentações, crises econômicas, alternância política, greves e barreiras sociais e políticas.

O processo de inovação para uma melhor gestão dos recursos, torna-se imprescindível na busca pela eficiência. Porém é um grande desafio nas universidades públicas, pois os baixos recursos orçamentários, a burocratização dos processos e outros entraves administrativos podem impactar a boa gestão universitária. Em meio a essas dificuldades, evidencia-se que seja vital a o uso de ferramentas de fatores críticos de sucesso nas instituições. Necessita-se, portanto, pensar na universidade como uma organização inovadora, capaz de transferir conhecimento aplicado, nos termos de uma análise estratégica.

4.14 *Cluster* gestão de riscos

Intitula-se gestão de riscos, pois pode-se considerar que existem projetos, termo atrelado a gestão de riscos, nesse *cluster* devido a presença das palavras cinema e tecnologia. O autor Martins (2018) compreende que a gestão de riscos vem se transformando numa estratégia de governança, possibilitando a potencialização dos resultados, mitigando os riscos e contribuindo com a maior eficácia da organização.

Figura 13 – Recorte: *cluster* gestão de risco



Fonte: elaborado pelos autores através do software NVIVO.

Sugere-se que o claro entendimento dos fatores críticos de sucesso, para a mitigação dos riscos, seja primordial para que a área de gerenciamento de riscos possa trabalhar com as ameaças que, de forma direta, irão influenciar nas metas da gestão universitária.

Portanto sugere-se que a identificação dos riscos estratégicos e do diagnóstico estratégico, possa compreender uma fase importante para o plano diretor de gestão de riscos,

ou seja, o gestor de riscos poderá compreender quais os tipos de perigos que possam prejudicar o desempenho da organização, através de ferramentas de fatores críticos de sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa exploratória buscou reunir teses e dissertações dos últimos cinco anos, com o suporte do *software* Nvivo v12, foi possível analisar 10 dimensões de fatores críticos de sucesso no ambiente das universidades, buscando a compreensão e a identificação no ambiente das instituições. A análise de cluster se mostrou eficiente metodologicamente ao delinear um painel de dimensões dos fatores críticos de sucesso, a partir do conjunto de dados, abordando os principais conceitos de agrupamentos (análise de *cluster*), a análise descritiva dos termos mais frequentes ou das árvores de nuvens, compreendeu e identificou os principais termos para responder aos objetivos desta pesquisa.

Por meio da pesquisa pode-se identificar que os fatores que são discutidos com mais intensidade nas publicações brasileiras são os termos processos e gestão estratégica, assim pode-se compreender que com o processo da gestão universitária, sugere-se, que foram identificadas ferramentas de fatores críticos de sucesso, as quais podem recomendar o uso de vários indicadores de avaliação, e estes quando usados adequadamente pode-se levar a uma conclusão efetiva acerca da realidade da gestão administrativa dessas organizações.

A presença de deficiências reforça as amplas possibilidades do uso de ferramentas administrativas para minimização dos impactos negativos gerados nas universidades, através de uma melhoria na utilização dos recursos disponíveis. O trabalho tem relevância acadêmica, tendo em vista a necessidade contínua de abordar e entender como os fatores críticos de sucesso que impactam na gestão estratégica das universidades em todos os níveis. Destarte essa pesquisa traz um direcionamento aos trabalhos futuros sugere-se que seja realizada estudos empíricos para investigar profundamente as dimensões das análises apresentadas, bem como outras análises exploratória no *software* Nvivo não abordadas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. L.; GUSKE, A. C.; GARCIA, R. L. Análise de Custos: Uma Comparação Entre duas Universidades Públicas do Sul do Brasil. In: Convenção de Contabilidade, 15, 2015, Rio Grande do Sul. Anais... Bento Gonçalves: 2015.
- ALVES, P. R. F. et al. **Fatores críticos de sucesso na gestão da EAD:** a visão dos professores, tutores e coordenadores. AdCont 2018 - IX Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade. Rio de Janeiro: [s.n.]. 2018.
- ARGUIN, Gerárd. **Planejamento estratégico no meio universitário.** Estudos e Debates, 16. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1989.
- BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de Informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996. p. 20-23.
- BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006, jul/ago 2014.
- DUARTE, Z. M. C. Educação a distância (EaD): estudo dos fatores críticos de sucessona gestão de cursos da região metropolitana de Belo Horizonte na visão dos tutores. **Dissertação**

(Mestrado) Curso de Administração de Empresas da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e, Belo Horizonte, p. 82 p., maio 2011.

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FURLAN, J.D. **Modelagem de negócios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Identificação dos fatores críticos de sucesso em instituição de ensino superior**. Repositório Institucional UFSC. Mar del Plata: [s.n.]. 2004.

GOMES, Camilla Alves; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Fatores que influenciam a inovação nos serviços públicos: o caso da Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 23, n. 74, 2017.

LIMA, M. V. A. et al. Fatores críticos de sucesso na educação superior brasileira. **G.U.A.L. - Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 345-263, dezembro 2012.

MARTINS, M. A. F. et al. Política de gestão de riscos corporativos: o caso de uma agência reguladora da saúde. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 1, p. 7-32, março 2018.

MICHELON, TATIANE; DE LIRA, Luiz Alberto Rocha; RAZUCK, Fernando Barcellos. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE GESTÃO DO SISTEMA UAB. **EmRede-Revista de Educação a Distância**, v. 3, n. 2, p. 213-226, 2017.

MORÉ, Rafael Pereira Ocampo et al. Fatores críticos de sucesso na gestão de contratos a luz da gestão do conhecimento: um estudo de caso IFSC/Brasil. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 63-73, 2019.

NUERNBERG, Enrique Gomes et al. *Gestão Universitária: identificação e análise dos indicadores utilizados na literatura*. 2017.

PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*, Project Management Institute, 5ªed – São Paulo: Saraiva, 2014

QUINN, R.E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. *Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 416 p.

ROCKART, F. J. Chief executive define their own data needs. **Harvard Business School**, Cambridge, 1979.

RODRIGUES, J. L. K. et al. A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Eniac Pesquisa**, Guarulhos, v. 5, n. 1, 2016.

SANCHEZ, H.; ROBERT, B. Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators. **Project Management Journal**, v. 41, n. 7, p. 64-73, 2010.

TESTA, Maurício Gregianin. Fatores críticos de sucesso de programas de educação a distância via internet. 2002.

ZANELLA, L. F. T. **A influência do controle no processo de planejamento estratégico e desempenho organizacional – um estudo de caso na UNOESC**. Dissertação (administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, p. 229 p., 2015.