



**XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021**

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:  
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual  
24 e 25 de novembro de 2021  
ISBN: 978-85-68618-08-0



## **GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL: ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES DA REVISTA GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA LATINA**

**Daniel Weiss**

Universidade Federal de Santa Maria

[web.weiss@gmail.com](mailto:web.weiss@gmail.com)

**Debora Bobsin**

Universidade Federal de Santa Maria

[deborabobsin@gmail.com](mailto:deborabobsin@gmail.com)

**Vânia Medianeira Flores Costa**

Universidade Federal de Santa Maria

[vania.costa@ufsm.br](mailto:vania.costa@ufsm.br)

### **RESUMO**

Ao questionar o perfil e as temáticas abordadas em pesquisas sobre gestão universitária, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a produção da revista *Gestão Universitária* na América Latina no período entre 2015 e 2019, totalizando 258 obras. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, de caráter quantitativo e qualitativos, sendo utilizadas técnicas bibliométricas e de análise de conteúdo, por meio de uma revisão sistemática da literatura. Como principais achados, verificou-se, em relação ao perfil do periódico, a predominância de publicações nacionais, onde a maior parte dos autores teve apenas uma contribuição, tendo aderência a Lei de Lotka. Em relação à metodologia utilizada, o maior percentual das obras apontou para estudos descritivos, qualitativos, adotando como estratégia o estudo de caso e utilizando múltiplas técnicas de coleta de dados. Ponderando sobre as temáticas, constatou-se uma produção vasta e diversificada, porém sem um esforço sistemático em investigar pontos específicos, em especial visto que o foco das pesquisas muda entre instituições públicas e privadas, expondo os aspectos particulares de cada tipo.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária; Revisão Sistemática da Literatura; Estudo Bibliométrico; Análise de Conteúdo.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o contexto de atuação das universidades públicas vem sido profundamente alterado. Segundo Deem (2017), tais alterações afetam também a forma como as mesmas são gerencias, sendo que a mudança do ambiente social, econômico, cultural e legal das universidades as compele cada vez mais a funcionarem em um estado de adaptação permanente a novos modos de governança.

Buscando a legitimação social e o cumprimento do arcabouço normativo que as orienta, as universidades públicas realizam mudanças gerenciais na intenção de se afirmarem como instituições com capacidade de organização estratégica, orientada por indicadores de desempenho estabelecidos interna e externamente (BALTARU; SOYAL, 2017).

O modelo tradicional de universidade pública transformou-se em função de políticas governamentais e a influência do modelo do setor privado de negócios. Embora o ensino superior esteja sempre em transição, esse modelo de negócio, conhecido como gerencialismo, tem sido objeto de debates e está ligado a mudanças sociais mais amplas e ideologias políticas, como a ascensão do neoliberalismo (BALTARU, 2018).

Tais implicações, para Brennan et al. (2017), impactam na lógica como as universidades públicas são coordenadas e nas atividades acadêmicas, em especial os que ingressaram em tais instituições exercendo atividades de ensino e hoje se encontram na premente necessidade de executarem atividades gerenciais ante um ambiente complexo.

Em função dos pontos apresentados, considerando a necessidade de um melhor entendimento sobre a gestão de instituições de ensino superior, a questão de pesquisa que emerge é: qual o perfil e as temáticas abordadas em pesquisas sobre gestão universitária? Ante o questionamento apresentado, a presente pesquisa possui como objetivo analisar a produção da revista *Gestão Universitária na América Latina*, verificando quais os principais temas abordados nos artigos publicados pelo periódico no período de 2015 a 2019.

Tal pesquisa se justifica pois, conforme apostado por Souza (2009, p. 22), “não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”. Assim sendo, analisar a produção de um periódico específico sobre o campo possibilita um melhor entendimento dos temas mais frequentemente abordados, o perfil dos pesquisadores sobre o assunto e as estratégias metodológicas adotadas, oferecendo um panorama geral que poderá embasar pesquisas futuras.

A escolha da revista *Gestão Universitária na América Latina*, utilizada como base de dados para a coleta dos artigos, se deu em função de ser uma publicação consolidada sobre o tema, sendo o único periódico brasileiro focado em gestão universitária, classificado no Qualis da CAPES como B1, vinculado ao Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina e possuindo como público-alvo a comunidade acadêmica (dirigentes de instituições de educação superior, pesquisadores, professores e estudantes) (GUAL, 2020).

Ante o conjunto de evidências expostas, ao explorar o perfil de publicação e as principais temáticas abordadas em um periódico específico sobre gestão universitária, o presente estudo contribui com dados empíricos para um melhor entendimento de fenômenos que impactam a gestão universitária, oferecendo possíveis avanços no debate sobre o tema.

Como forma de esclarecer pontos relevantes sobre a investigação aqui realizada, no próximo capítulo apresentam-se aspectos importantes para um melhor entendimento do contexto da gestão de universidades no Brasil.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Embora as universidades sejam reconhecidas como estando entre as instituições mais estáveis e resistentes a mudanças em sociedades industrialmente desenvolvidas, nas últimas décadas estão ocorrendo transformações que impactam fortemente a maneira como atuam e como as mesmas são gerenciadas (DEEM, 2017). Middlehurst e Teixeira (2012) comentam que, mundialmente, os governos buscaram formas de orientar o sistema de ensino superior, aumentando a oferta de vagas e reduzindo seus gastos com ensino, introduzindo o mercado como mecanismo de coordenação, sendo que a privatização se tornou parte das políticas de educação em muitos países e acordos de financiamentos competitivos foram introduzidos para maximizar o retorno sobre o investimento do ensino superior. Segundo Baltaru e Soysal (2017), no cenário de mudanças mundiais é esperado que as universidades se envolvam proativamente e contribuam para o desenvolvimento social e econômico, adotando práticas de mercado e a profissionalização de seu quadro. Para Brennan et al. (2017) essas mudanças refletem tanto as novas demandas do mercado quanto as condições da sociedade em geral, que, por sua vez, demonstram uma maior centralidade da educação superior dentro da economia do conhecimento em expansão.

Embora seja importante não simplificar o funcionamento das universidades, segundo Scott (2015), os acadêmicos foram regulados tradicionalmente por meio da governança colegiada e tinham um estilo particular de conduzir suas atividades e tomar decisões que contrasta com o que está associado ao setor empresarial privado. Um conceito aplicado ao contexto das universidades é apresentado por Mintzberg (2009), que sugeriu uma tipologia de organização definida como burocracia profissional, na qual professores e pesquisadores têm um alto grau de autonomia e controle sobre seu próprio trabalho. Mintzberg (2009) comenta que, em organizações onde existe uma burocracia profissional, grande parte do poder sobre as atividades que são realizadas está na base da estrutura. Ainda segundo o autor, essa caracterização leva os profissionais a terem considerável autonomia na realização do seu trabalho e, quando não o tem, sentem-se desestimulados. Essa autonomia ainda se reflete na busca pelo controle coletivo das decisões administrativas. Cabe destacar que tal cenário de atuação colegial foi alterado pela disseminação dos conceitos gerencialistas de administração em instituições públicas, implementado predominantemente por meio de políticas governamentais (DEEM, 2017).

Além de ação direta dos governos na adoção de práticas gerencialistas, Massen (2014) aponta outras pressões externas às universidades que também alteram a forma como as mesmas são gerenciadas, como as mudanças na economia e na natureza do mercado de trabalho; tendências demográficas; e as demandas e expectativas de grupos de interesse que estão, em grande parte, associadas à noção de educação superior como um instrumento para alcançar certas agendas sociais como democratização, mobilidade social, desenvolvimento econômico e inovação. Ao ponderar sobre o cenário específico do Brasil, percebe-se que ao longo das últimas décadas também houve a ascensão de gerencialismo e a necessidade de adaptação das universidades públicas a questão políticas e sociais. Traçando um panorama geral do contexto atual, a seguir são apresentados pontos importantes para o debate, conforme apontados por Neves, Sampaio e Heringer (2018):

- a) controle do Estado sobre o sistema de ensino superior, com as prerrogativas de formulação de políticas, elaboração de instrumentos e execução da regulação e de avaliação do segmento das universidades federais e das instituições privadas;
- b) a necessidade de as universidades públicas implementarem programas sociais,
- c) modelo único de financiamento do setor público, que por hora incentiva a expansão das universidades públicas e em outros momentos compromete a sua manutenção;

- d) coexistência de um setor público, formado por instituições mantidas pelo poder público que oferecem educação gratuita e de um setor privado, mantido por meio da cobrança de mensalidades e taxas dos estudantes;
- e) expansão de instituições privadas, que em 2015 correspondiam a 75% do total de matrículas e por mais de 80% do total de instituições de ensino superior. Muitas dessas instituições são mantidas por grupos educacionais com capital aberto que concentram parte significativa das matrículas no ensino superior privado;
- f) heterogeneidade do sistema de ensino superior quanto à sua qualidade acadêmica, que se manifesta tanto entre o setor público e o privado como no interior de cada um deles;
- g) tímida diferenciação e forte tendência ao isomorfismo institucional no interior do sistema de ensino superior.

Conforme pode ser percebido, os gestores de universidades públicas brasileiras encontram-se em um cenário complexo, onde devem buscar melhores formas de gerir suas instituições. Contudo, uma ressalva feita por Souza (2009), é que se deve ter cuidado ao transpor técnicas gerenciais organizacionais voltadas para outros tipos de instituição no contexto das universidades públicas. Como consequências de tais mudanças, a prática docente passou a ser regida por uma série de protocolos, estando sujeita à possíveis verificações e avaliações. Ao mesmo tempo, o envolvimento do pessoal acadêmico em tarefas administrativas relacionadas ao ensino aumentou, gerando uma dualidade entre papéis e exigindo o desenvolvimento de novas competências (SCHNEIJDERBER; MERKATOR, 2013).

As universidades também expandiram a produção de conhecimento, criando parques de pesquisa, estabelecendo cooperação público-privada para atividades de pesquisa e comercializando resultados de pesquisa e educação (SCOTT, 2015). Tais práticas implicam mudanças organizacional significativa nas universidades públicas, como o aumento nas camadas de procedimentos burocráticos relacionados ao ensino em todos os níveis, destinados a monitorar a conformidade dos programas educacionais com normativas estabelecidas por órgãos regulamentadores e de controle externo; o desenvolvimento de novas estruturas organizacionais; e a criação de novos cargos administrativos e gerenciais. Tal contexto gera pressões que moldam a natureza e a intensidade do trabalho de servidores e desafiam os componentes tradicionais das identidades acadêmicas (BRENNAN et al., 2017).

Conclui-se assim que, ante os argumentos apresentados, um ponto que merece atenção é entender melhor como as universidades organizam suas atividades gerenciais, na busca de melhorias em seus processos, rotinas e práticas buscando adequação ao contexto nacional e internacional onde atuam. Nesse rumo, no próximo capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa realizada no sentido de analisar a produção da revista *Gestão Universitária na América Latina*, verificando quais os principais temas abordados nos artigos publicados pelo periódico.

### **3. METODOLOGIA**

Conforme o objetivo estabelecido, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, por ter a pretensão de descrever aspectos relacionados à produção científica acerca da temática da gestão universitária. Para a coleta dos dados necessários, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, a qual, segundo Jesson, Matheson e Lacey (2013), consiste em uma revisão planejada para responder a uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar os dados destes estudos incluídos na revisão.

A investigação dos dados foi realizada utilizando abordagens quantitativas e qualitativas, por meio de técnicas bibliométrica e análise de conteúdo. No trabalho em tela, foi verificada a frequência de artigos por ano, o número de publicações dos autores, as instituições

aos quais estão vinculados e as palavras-chave mais utilizadas, bem como os aspectos metodológicos das publicações, oferecendo um cenário geral da revista, dos autores que nela publicam e das estratégias metodológicas adotadas. Complementando as observações bibliométricas, também foi executada a análise de conteúdo dos trabalhos utilizando as recomendações de Bardin (2011). Assim sendo, inicialmente, foi realizada uma leitura flutuante com o objetivo de explorar os textos e permitir a evidenciação dos temas mais significativos. Ao ser verificada uma quantidade significativa de assuntos distintos, optou-se pela criação das unidades de codificação ao longo da leitura do material, sendo os conceitos delimitados em categorias *a posteriori*, em função do núcleo de significação da investigação.

Anterior a análise dos artigos que formaram a base de dados do estudo, foi feito o levantamento de todas as investigações publicadas no GUAL no período estabelecido, de forma a verificar os itens que atendem ao critério de inclusão, que é ter sido redigido em português. Constatou-se que, apesar de ser um periódico com escopo internacional, dos 274 artigos identificados no período estabelecido, 262 são procedentes do Brasil, sendo 258 em português e atendendo ao critério de inclusão, representando 94,16% do total das obras catalogadas. Tal fato demonstra, assim, limitações na internacionalização do periódico. Uma medida identificada nesse sentido, ao realizar uma observação global do periódico é que, em publicações do 2020, existem trabalhos que são disponibilizados em português e em inglês, acenando um esforço do corpo editoria na direção da internacionalização da Revista Gestão Universitária na América Latina.

Ao ponderar sobre a estratégia de coleta e análise, conforme postulam Jesson, Matheson e Lacey (2013), um dos artifícios utilizados por revisões sistemáticas é a utilização de protocolos de pesquisas, o qual norteia a investigação. Nesse sentido, no Quadro 1 é apresentado o protocolo utilizado para a coleta e estudo dos dados da pesquisa.

**Quadro 1 – Protocolo de coleta e análise de dados**

<b>Questão de pesquisa:</b> qual o perfil e as temáticas abordadas em pesquisas sobre gestão universitária?					
<b>Base da dados pesquisada:</b> Revista Gestão Universitária na América Latina ( <a href="https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/index">https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/index</a> )					
<b>Intervalo temporal:</b> de 2015 a 2019					
<b>Critério de inclusão:</b> artigos em português.					
Total Inicial	Total após aplicação do critério de inclusão	Dados	Análise	Objetivo	
274	258	Ano	Frequência de artigos publicados por ano.	Identificar a evolução das publicações ao longo dos anos.	
		Autores	Frequência dos autores.	Identificar autores com maior produção e aderência à Lei de Lotka. Identificar instituições e regiões com maior produção.	
		Palavras chave	Frequência das palavras-chaves utilizadas.	Identificar palavras-chave mais utilizadas.	
		Texto do Artigo	Frequência das abordagens metodológicas utilizadas. Análise de conteúdo dos artigos	Analisar o caminho metodológico adotado. Identificar as principais vertentes de pesquisa existentes.	

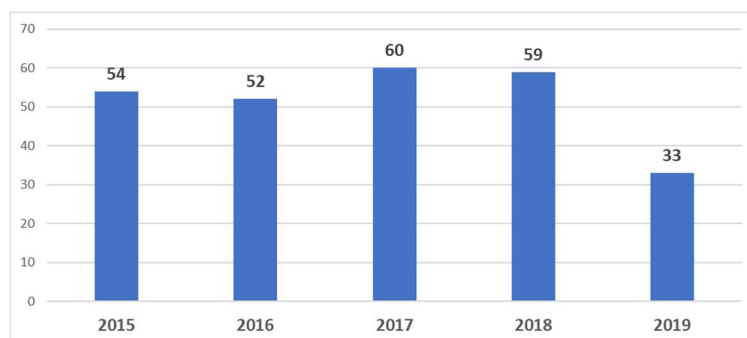
Fonte: elaborado pelo autor.

Delimitada a metodologia seguida na investigação, na próxima sessão apresenta-se os resultados encontrados por meio da investigação dos dados.

#### 4. RESULTADOS

Iniciando o debate sobre a investigação realizada, analisando o total de publicações do periódico, verificou-se que, entre 2015 a 2019, foram publicados 258 artigos, organizados em 5 volumes e 19 edições, sendo que, com exceção de 2019, nos demais anos foram publicados quatro edições por volume, tendo uma média de 13,58 trabalhos por edição, com desvio padrão de 1,77. Como pode ser observado no gráfico da Figura 1, ao longo da série estabelecida, o número de publicações por ano supera 50 obras, com exceção de 2019, onde foram publicadas 33 pesquisas. O montante de publicações e a periodicidade constatada indicam que a Revista Gestão Universitária na América Latina pode ser considerado um periódico consolidado no campo, sendo referência na publicação de artigos sobre gestão de instituições de ensino superior.

Figura 1 – Publicações da Revista Gestão Universitária na América Latina no período 2015-2019.



Fonte: dados da pesquisa.

Referente à produtividade dos pesquisadores em publicações no periódico, foram identificadas 783 contribuições de autores distintos, tendo as investigações variado entre um e seis autores com  $\bar{x} = 3,43$  e  $s = 1,25$ . O resumo dos dados verificados é apresentado Tabela 1, bem como a aderência a Lei de Lotka, na Figura 2, sendo que, para o cálculo de contagem, autores e coautores receberam a mesma pontuação.

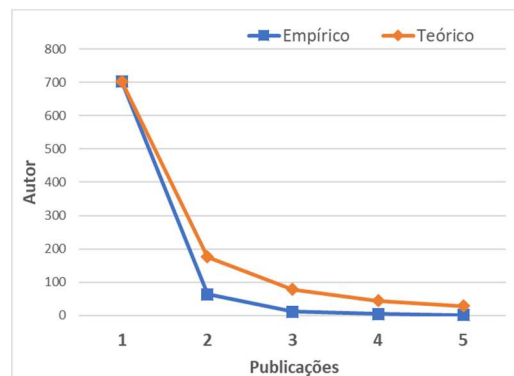
Tabela 1 – Número de publicações por autor

Artigos por Autor (n)	Número de Autores Absoluto (X)	Percentual de autores absoluto	Nº de Autores Estimados - Lei de Lotka* (Y)
1	704	89,91%	704
2	63	8,05%	176
3	11	1,40%	78
4	4	0,51%	44
5	1	0,13%	28

$$*Y_n = X_1 \frac{1}{n^2}$$

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 2 - Publicações por autor



Ao verificar os dados da Tabela 1, identifica-se que 89,91% dos autores possui apenas uma contribuição, ao passo que somente um pesquisador consta como participante em cinco

pesquisa. Os achados estão em linha com a constatação de Urbizagastegui (2008, p. 96) de que “a elevada taxa de pequenos produtores parece ser característica das disciplinas em expansão e desenvolvimento na procura de sua institucionalização”.

Ainda em relação ao número de produção por autor, observa-se no gráfico da Figura 2 a distribuição em forma de J inverso com uma longa cauda de pequenos produtores. Os dados utilizados para a realização do gráfico são oriundos da quantidade absoluta dos achados na pesquisa (dados empíricos) em comparação aos resultados estimados pela Lei Lotka (dados teóricos), observando-se, assim, que os dados empíricos coadunam o pressuposto teórico advindo da Lei de Lotka, ou seja, o número de autores que fazem “n” contribuições (n é a quantidade de artigos) em um determinado campo científico é aproximadamente  $1/n^2$  daqueles que fazem uma só (URBIZAGASTEGUI, 2008).

Em relação as instituições aos quais os autores estão vinculados, foram verificadas 153 instituições distintas, estando 488 (52,29%) pesquisadores vinculados a instituições públicas, 283 (36,14%) a privadas e 12 (1,53%) a universidades internacionais. Verificando a distribuição de pesquisadores por região, consta-se que mais da metade dos pesquisadores (50,06%) atuam em instituições da região Sul, seguida do Sudeste (21,46%), Nordeste (16,86%), Centro-Oeste (7,54%) e Norte (2,55%). Dentre as instituições a que os pesquisadores estão vinculados, destacam-se a Universidade Federal de Santa Catarina (10,60%), a Universidade Federal de Santa Maria (4,73%) e a Universidade Regional de Blumenau (3,45%), ratificando o percentual expressivo da região Sul acima mencionado.

Observando as relações entre as organizações a que os autores estão vinculados, verificou-se que 165 (63,95%) dos artigos possuem todos os autores da mesma instituição de ensino. Pondera-se que, dentro do escopo das obras analisadas, existem poucos trabalhos publicados em parcerias entre estabelecimentos de ensino superior, em especial, entre instituições internacionais, demonstrando que ainda é fraca a rede de colaboração científica, tanto nacional quanto internacional, visto que em 34,11% houve parceria entre instituições nacionais e somente 1,94% em conjunto com universidades estrangeiras.

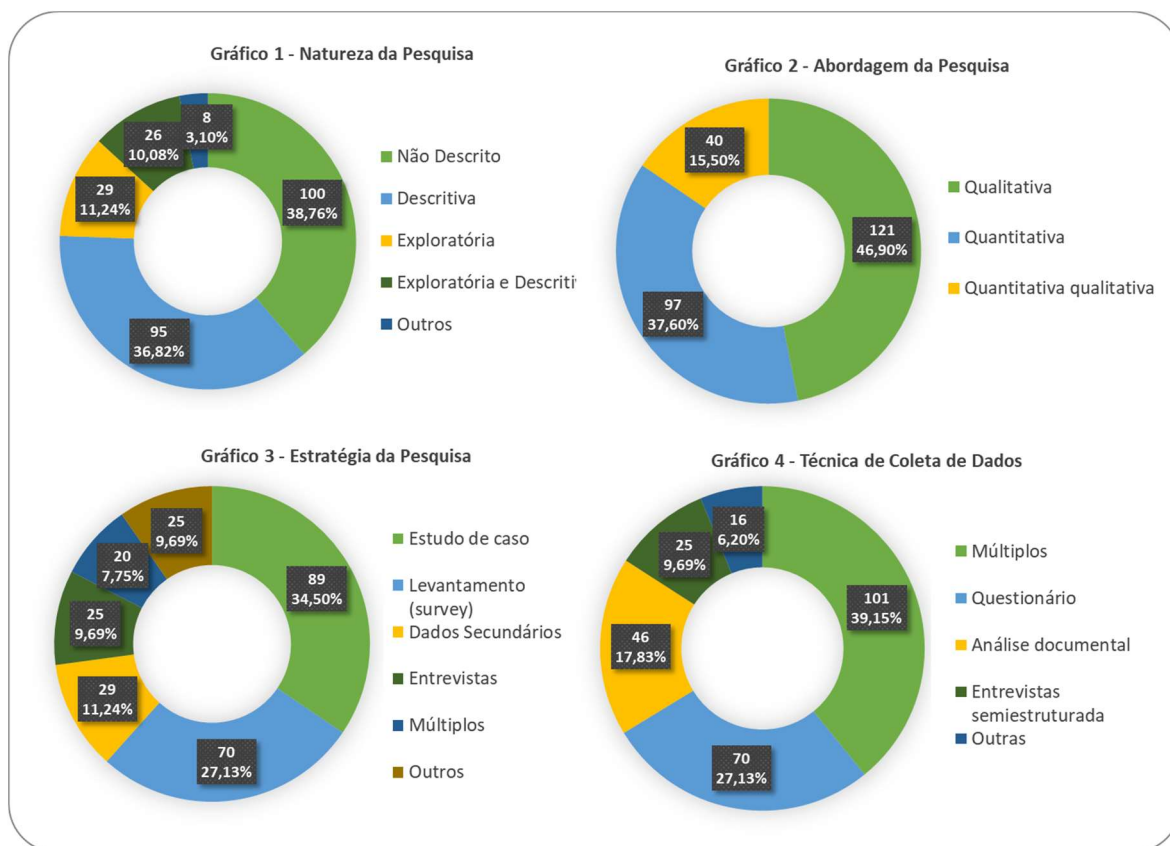
Quanto à caracterização da produção, houve a tentativa de verificar a natureza, abordagens e as estratégias utilizadas nos estudos. Os dados agrupados são exibidos nos gráficos da Figura 3.

Ao analisar os gráficos da Figura 3, observa-se que 38,76% dos artigos não especificou a natureza da pesquisa, 36,82% declaram a investigação como descritiva e 11,24% como exploratória. Quanto a abordagem, 46,90% foram declaradas como qualitativas, 37,60% como quantitativa e em 15,50% houve a adoção de abordagem quantitativa e qualitativa. Dentre as estratégias de estudo selecionadas, possuem destaque o estudo de caso (34,50%) e o *survey* (27,13%). Por fim, 39,15% das investigações utilizaram múltiplas técnicas para a coleta de dados, 27,13% realizaram questionários e 17,83% análise documental.

Considerando os dados apresentados, identifica-se um alinhamento entre as abordagens escolhidas e as estratégias de pesquisa adotada, ou seja, pesquisas qualitativas, utilizando a estratégia de estudo de casos e múltiplas técnicas de coleta de dados e pesquisas com abordagem quantitativas, realizando *survey*, utilizando como instrumento questionários, ou, ainda, pesquisas com foco quantitativo, utilizando dados secundários coletados por meio de análise documental.

Iniciando a verificação de conteúdo das produções, ao questionar se instituições públicas e privadas de ensino possuem diferenças que podem influenciar no foco da investigação, buscou-se classificar o tipo de instituição objeto do exame dentre as categorias: múltiplas; privada; pública; e não descrito. Nesse sentido, constata-se que a maior parte dos estudos tem como objeto instituições públicas (51,16%), sendo 19,77% privadas e em 17,05% a pesquisa envolveu ambos os tipos de instituição. Ressalta-se ainda que, em 12,02% das pesquisas não foi mencionado o tipo do objeto de pesquisa.

**Figura 3 – Caminhos metodológicos adotados nas pesquisas**



Fonte: dados da pesquisa.

Partindo dessa segmentação e avançando no sentido de verificar as principais tendências das pesquisas, foi realizada a análise das palavras-chave utilizadas nas publicações. Nos 258 artigos foram identificadas 943 palavras-chave, das quais 622 distintas, tendo os artigos variado entre um e seis termos com  $\bar{x} = 3,66$  e  $s = 0,81$ . Verifica-se que, de forma geral, houve pouca convergência de palavras-chave, fato explicado pela amplitude de temas abordados nos artigos do periódico, visto que, apesar de ser uma revista focada em gestão universitária, tal campo é amplo e diversificado em focos de investigação. Cabe também comentar que muitas palavras-chave semelhantes foram utilizadas para apontar o tipo de instituição foco da pesquisa, tais como “IES”; “Instituição de educação superior”; “IFE” “Instituição de ensino superior”; “Universidade federal” e “Universidade privada”. Tendo sido verificada essa ocorrência, para a análise da frequência das palavras-chave, foi realizado o seguinte procedimento:

- retirada de termos que fazem referência ao tipo de instituição e ao foco da revista (termo “Gestão Universitária”);
- normalização de palavras com o mesmo sentido e que eventualmente encontravam-se abreviadas, como Ead e Educação a distância;
- agrupamento dos termos por tipo de estabelecimento de ensino (público, privado, múltiplos e não declarado).

Após a realização do tratamento mencionado, no Quadro 2 são apresentados os principais termos, onde a contagem total aparece entre parênteses.



**Quadro 2 – Frequência das palavras-chave utilizadas nos artigos da GUAL**

<b>Tipo de Instituição</b>	<b>Palavras-chave com maior frequência</b>
Geral (616)	Educação a distância (17); Administração pública (12) e Sustentabilidade (10)
Pública (350)	Administração pública (12); Educação a distância (9); e Sustentabilidade (6)
Privada (155)	Educação a distância (5); Marketing (5); Estratégias (4) e Pós-graduação (4)
Múltiplas (130)	Curso de administração (5); Avaliação (3) e ENADE (3)
Não Descrito (106)	Avaliação de desempenho (2); Balanced scorecard (2); Formação acadêmica (2)

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme exposto no Quadro 2, apesar da escassa concatenação de temas, verifica-se que o termo “Educação a distância” teve destaque na contagem geral e também nos grupos específicos sobre o setor público e o privado. Na esfera pública, percebe-se também a maior frequência dos termos “Administração pública” (12) e “Sustentabilidade” (6), expondo o contexto da administração pública impactando em instituições desse tipo. Por sua vez, em instituições privadas, verifica-se maior ocorrência das palavras-chave “Marketing” (5); “Estratégias” (4) e “Pós-graduação” (4). A convergência de tais termos torna-se coerente em função da ocorrência de pesquisas no setor privado analisando o posicionamento estratégico e de marketing da empresa, em especial voltado para a competição entre empresas e captação/retenção de alunos (e.g. KAGAWA e REICHEL, 2016).

Ao observar pesquisas que envolveram ambos os tipos de instituição, o termo com maior frequência foi “Curso de administração” (5). Tal ocorrência representa um fato constatado na leitura das artigos: temas relacionados ao curso de administração em diferentes níveis como objeto de investigação, tanto verificando o perfil do aluno (e.g CAMOZZATO et al; 2018), percepções sobre o curso (e.g DA SILVA e GODOY, 2016) e perspectivas dos egressos (e.g GIACOMIN; SIMON e TOSTA, 2019).

Após a análise das palavras-chave, buscou-se categorizar as investigações estudadas em temas gerais, mesmo eles tendo, por vezes, utilizados construtos relacionados a assuntos específicos. Tal estratégia foi adotada pois, conforme mencionado na sessão sobre a metodologia estabelecida, por não haver certeza de quais temas seriam identificados, a classificação ocorreu ao longo da leitura dos artigos, tendo sido criadas 22 categorias de temas distintos. Um problema identificado, contudo, foi que, mesmo utilizando a estratégia de áreas macro, ainda houve a ocorrência de grupos temáticos com apenas um artigo em seu escopo. Na Tabela 2 são apresentadas as categorias temáticas em ordem decrescente de contagem.

**Tabela 2 - Temáticas com maior frequência nos artigos analisados**

<b>Grupo Temático</b>	<b>Múltiplas</b>	<b>Não Descritas</b>	<b>Privada</b>	<b>Pública</b>	<b>Total</b>
Relacionamento com alunos	<b>7 (15,91%)</b>	<b>6 (19,35%)</b>	7 (13,73%)	14 (10,61%)	<b>34 (13,18%)</b>
Gestão de Pessoas	4 (9,09%)	3 (9,68%)	2 (3,92%)	<b>24 (18,18%)</b>	33 (12,79%)
Análise Institucional	7 (15,91%)	4 (12,90%)	<b>10 (19,61%)</b>	9 (6,82%)	30 (11,63%)
Práticas Gerenciais	2 (4,55%)	-	2 (3,92%)	14 (10,61%)	18 (6,98%)
Gestão de Recursos	1 (2,27%)	-	5 (9,80%)	9 (6,82%)	15 (5,81%)
Práticas de Ensino	2 (4,55%)	-	3 (5,88%)	10 (7,58%)	15 (5,81%)
Marketing	2 (4,55%)	4 (12,90%)	6 (11,76%)	3 (2,27%)	15 (5,81%)
Gestão Estratégica	2 (4,55%)	2 (6,45%)	6 (11,76%)	4 (3,03%)	14 (5,43%)
Gestão de Tecnologias	2 (4,55%)	2 (6,45%)	2 (3,92%)	7 (5,30%)	13 (5,04%)
Sustentabilidade	2 (4,55%)	2 (6,45%)	2 (3,92%)	6 (4,55%)	12 (4,65%)
Políticas Públicas	2 (4,55%)	(0,00%)	(0,00%)	8 (6,06%)	10 (3,88%)

<b>Grupo Temático</b>	<b>Múltiplas</b>	<b>Não Descritas</b>	<b>Privada</b>	<b>Pública</b>	<b>Total</b>
Formação Profissional	1 (2,27%)	1 (3,23%)	1 (1,96%)	6 (4,55%)	9 (3,49%)
Internacionalização	4 (9,09%)		1 (1,96%)	3 (2,27%)	8 (3,10%)
Desenvolvimento Regional	1 (2,27%)	1 (3,23%)	1 (1,96%)	3 (2,27%)	6 (2,33%)
Gestão do Conhecimento	-	1 (3,23%)	2 (3,92%)	3 (2,27%)	6 (2,33%)
Inovação	-	1 (3,23%)	-	4 (3,03%)	5 (1,94%)
Produção Científica	3 (6,82%)	2 (6,45%)	-	-	5 (1,94%)
Empreendedorismo	1 (2,27%)	-	1 (1,96%)	1 (0,76%)	3 (1,16%)
Práticas de Extensão	-	-	-	2 (1,52%)	2 (0,78%)
Gestão de Processos	-	-	-	2 (1,52%)	2 (0,78%)
Incubadoras	1 (2,27%)	1 (3,23%)	-	-	2 (0,78%)
Perfil do Pesquisador	-	1 (3,23%)	-	-	1 (0,39%)
<b>Total Geral</b>	<b>44 (100%)</b>	<b>31 (100%)</b>	<b>51 (100%)</b>	<b>132 (100%)</b>	<b>258 (100%)</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme observa-se na Tabela 3, o tema com maior frequência nos artigos do escopo analisado foi o relacionamento com alunos (13,18%), seguida de gestão de pessoas (12,79%) e análise institucional (11,63%). Verifica-se, contudo, que nenhuma temática obteve um percentual significativo, demonstrando a pluralidade de assuntos objeto de inquirição.

Em relação as categorias específicas, o tema com maior número de pesquisa em instituições públicas foi gestão de pessoas (18,18%), por sua vez, em instituições privadas, houve destaque de assuntos relacionados com avaliação institucional (19,61%). Em investigações com múltiplas categorias e não categorizados, a temática relacionamento com alunos obteve maior percentual, sendo assunto predominante em 15,91% e 19,35% das obras, respectivamente. Expandindo os grupos temáticos em assuntos específicos, no Quadro 3 são apresentados os pontos de análise presentes nas categorias com maior percentual de pesquisas realizadas, bem como exemplos de pesquisas.

**Quadro 3 – Descrição dos assuntos abordados nas principais temáticas**

<b>Grupo Temático</b>	<b>Descrição</b>
Relacionamento com alunos	Artigos presentes nessa categoria exploram assuntos envolvendo a interação das instituições com seus estudantes, tais como o desempenho acadêmico (e.g. RIBAS e COSTA, 2019); o perfil dos alunos (e.g. ZOMER; SANTOS e COSTA, 2018) e egressos (e.g. FERREIRA e ABRANCHES, 2018); a escolha do curso e ingresso no ensino superior (e.g. COUTINHO; LEITE e SOUZA FILHO, 2018); evasão (e.g. JÚNIOR; CABELLO e HOFFMANN, 2018); retenção de estudantes (e.g. BISINOTO et al; 2018); e satisfação dos alunos com a qualidade de ensino e com a instituição (e.g. WOJAHN; RAMOS e DE CARVALHO, 2018).
Gestão de Pessoas	Esse tema abarca pesquisas sobre a gestão do quadro docente (e.g. MATOS et al, 2019) e técnico (e.g. DE ALMEIDA et al, 2018); percepções sobre o trabalho (e.g. DOS SANTOS e MAINARDES, 2018); qualidade de vida no trabalho (e.g. ); contratos psicológicos (e.g. DE LINHARES JACOBSEN, AMANTE e DE LIMA, 2016); aposentadoria (e.g. AMORIM et al, 2018); questões de gênero (JÚNIOR et al, 2018); estágio probatório (TOMAZZONI et al, 2017); vínculos organizacionais (e.g. ALVES, CORREIA e DA SILVA, 2019); internacionalização (NUNES e SILVA, 2018); inclusão social (DE LINHARES JACOBSEN, 2015); movimentação de pessoal (DE FREITAS et al, 2019); e gestão por competências (MONTEZANO et al, 2018);
Análise Institucional	Foram agrupados nessa categoria investigações que analisam o desempenho institucional (e.g. VALMORBIDA; CARDOSO e ENSSLIN, 2018) e de um departamento específico (e.g. NEVES e BANDEIRA, 2016); a avaliação exercida por instituições externas (e.g. SOARES e NOVA, 2015); a estrutura organizacional (e.g. MOREIRA et al, 2019).

Grupo Temático	Descrição
Práticas Gerenciais	Identificaram-se artigos que tratam sobre a percepção de docentes enquanto gestores (e.g. REATTO e BRUNSTEIN, 2018); a atividade gerencial (e.g. PEIXOTO e DE SOUZA, 2015); gestão colaborativa (e.g. CASTRO e BEHR, 2018); liderança (e.g. DE MORAIS e DO CARMO ROMEIRO, 2019); questões de gênero (e.g. DE SIQUEIRA; MIRANDA e CAPPELLE, 2019); perfil do gestor (DE BRUM PALMEIRAS e GRZYBOVSKI, 2017) e o papel do administrador no contexto universitário (PINTO e KOSBY, 2018).
Gestão de Recursos	Dentro da temática de gestão de recursos, estão obras que tratam sobre gestão financeira e orçamentária (e.g. DE MELO et al, 2018) e gestão da infraestrutura das instituições (e.g. SANTOS et al, 2017).
Práticas de Ensino	Mesmo não consistindo no foco da revista, foram identificados artigos versando sobre metodologias de ensino-aprendizagem (e.g. BRIGHENTI, BIAVATTI e DE SOUZA, 2015.) e estratégias de ensino (MARQUES e BIAVATTI, 2019), dentre outros temas relacionados ao processo de educacional.
Marketing	Foram identificados averiguações explorando a temática do marketing educacional (e.g. KAGAWA e REICHEL, 2016); marketing interno (e.g. SARQUIS et al, 2017); marketing social (e.g. DE OLIVEIRA BRASIL et al, 2015) e gestão da marca (e.g. DA ROSA BORGES, DOCKHORN e BIAVATTI; 2015), tendo como objeto, em sua maioria, instituições privadas.
Gestão Estratégica	Dentre os trabalhos agrupados nessa categoria, encontra-se pesquisas sobre planejamento estratégico (e.g. HEIL e LAUX, 2017); visão baseada em recursos (e.g. PETRY, 2017); capacidades dinâmicas (DE MARCHI, 2018) e na utilização do <i>balanced scorecard</i> (e.g. DOS SANTOS MATOS e PETRI, 2015). Um ponto que merece destaque foi a análise das ações estratégicas utilizando como lente a teoria institucional, conforme realizado em X e Y.
Gestão de Tecnologias	A gestão de tecnologias aparece sendo tratada em investigações sobre o contexto da gestão de cursos EAD (e.g. POSSAMAI e DOS SANTOS, 2017); bem como a utilização de sistemas gerenciais (e.g. DA SILVA, 2018).
Sustentabilidade	A temática sustentabilidade é encontrada em artigos que analisam práticas institucionais de sustentabilidade (e.g. GAZZONI, 2018); percepções dos alunos sobre sustentabilidade (e.g. DA SILVA JUNIOR, 2018) e reflexões sobre o tema, partindo de perspectivas teóricas como a teoria institucional (e.g. BELTRAME; DOS REIS e GEHLEN, 2018).

Fonte: dados da pesquisa.

Refletindo sobre os dados apresentados no Quadro 3, percebe-se de forma concreta a amplitude dos assuntos abordados dentro de cada uma das temáticas, indicando que o campo de estudos sobre a gestão universitária consiste em uma área de múltiplas investigações, embora com pouca profundidade, uma vez que não existe uma convergência em torno de temas centrais.

## 5. CONCLUSÃO

Ao questionar qual o perfil e as temáticas abordadas em pesquisas sobre gestão universitária, o presente exame teve como objetivo analisar a produção da revista Gestão Universitária na América Latina, verificando quais os principais temas abordados nos artigos publicados pelo periódico, tendo sido verificadas investigações publicadas entre 2015 e 2019, totalizando 258 obras.

Iniciando a análise, focando nos aspectos da revista, pode-se identificar que o periódico possui uma produção significativa, com 19 edições publicadas no período entre 2015 e 2019, com  $\bar{x} = 13,58$  e  $s = 1,77$  por edição. Verificou-se também quem, apesar de ser um periódico internacional, existe a predominância de publicações nacionais (94,16%), com 89,91% dos pesquisadores possuindo apenas uma contribuição e 0,13% com cinco publicações, tendo, assim, aderência à Lei de Lotka. Foi também identificado que 50,06% dos autores estão vinculados a instituições da região Sul, possuindo destaque a Universidade Federal de Santa

Catarina, com 10,60% dos praticantes. Por fim, constatou-se também que em 63,95% das investigações todos os pesquisadores são do mesmo estabelecimento de ensino, expondo que existem poucos artigos publicados em parcerias entre estabelecimentos de ensino superior, em especial, entre instituições internacionais, demonstrando que ainda é fraca a rede de colaboração científica sobre gestão universitária.

Ao focar o percurso metodológico estabelecido, o maior percentual das obras que declaram sua natureza apontou para estudos descritivos (36,82%), qualitativos (46,90%) adotando como estratégia o estudo de caso (34,50%) utilizando múltiplas técnicas de coleta de dados (39,15%). Observando os dados coletados, foi possível verificar um alinhamento entre as abordagens escolhidas e as estratégias de pesquisa adotada, tanto nas obras qualitativas quanto quantitativas.

Ponderando sobre as temáticas com maior ocorrência, inicialmente verificou-se que 51,16% dos trabalhos estavam focados em instituições públicas e 19,77% em estabelecimentos privados. Posteriormente, por meio da análise das palavras-chave utilizadas, verificou-se a presença de 622 termos distintos, havendo pouca convergência entre palavras específicas, tendo maior frequência geral “Educação a distância” (17 citações); “Administração pública” (12 citações) e “Sustentabilidade” (10 citações).

Analisando as principais áreas de interesse dos pesquisadores, por meio da categorização baseada na análise de conteúdo, houve maior concentração em investigações sobre as temáticas Relacionamento com Alunos (13,18%); Gestão de Pessoas (12,79%); Análise Institucional (11,63%); Práticas Gerenciais (6,98%); Gestão de Recursos (5,81%); Práticas de Ensino (5,81%); Marketing (5,81%); Gestão Estratégica (5,43%); Gestão de Tecnologias (5,04%); e Sustentabilidade (4,65%). Um ponto importante é que, mesmo dentro dessas categorias, conforme apresentado no Quadro 3, houve grande multiplicidade de assuntos investigados, bem como o grupo temático com maior frequência foi distinto entre instituições públicas e privadas.

Consolidando as inferências apresentadas, ao analisar as publicações da revista *Gestão Universitária na América Latina* no período entre 2015 e 2019, resta claro que o campo de estudo sobre gestão universitária apresenta produção vasta e diversificada, porém não existe um esforço sistemático em focar pontos específicos, nem autores consolidados sobre o tema. Tal amplitude demonstra, ao mesmo tempo, as possibilidades e desafios em estudar temas relacionados à estabelecimentos de ensino superior, em especial visto que o foco das pesquisas muda entre instituições públicas e privadas, expondo os aspectos particulares de cada tipo.

Refletindo sobre o impacto da presente pesquisa, esta trouxe três avanços para o campo. O primeira foi a contribuir para uma melhor compreensão sobre o perfil da revista *Gestão Universitária na América Latina*, referência no campo de estudos sobre gestão universitária. A segunda contribuição está relacionada à análise da produção científica nos últimos cinco anos, apresentado um panorama dos caminhos metodológicos adotados. Por fim, houve um esforço no sentido de consolidar os assuntos específicos investigados nas temáticas com maior incidência de pesquisa.

Como limitações, destaca-se que a presente obra representa a investigação de um único periódico com um escopo restrito de publicações (2015 a 2019), não se propondo a uma generalização dos achados apresentados. Contudo, espera-se, por meio do trabalho exposto, auxiliar pesquisas futuras sobre gestão universitária, servindo de ponto de partida para um melhor entendimento sobre o campo e para pesquisas mais profundas sobre os temas apresentados.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, C. A.; CORREIA, A. M. M.; DA SILVA, A. M. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 1, p. 205-227, 2019.
- AMORIM, T.N.F.et al. Aposentar-se ou continuar trabalhando? Decisão difícil para servidores públicos. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 4, p. 231-255, 2018.
- BALTARU, R.; SOYSAL, Y. N. Administrators in higher education: organizational expansion in a transforming institution. **Higher Education**, p. 1-17, 2017.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELTRAME, I.; DOS REIS, L. G.; GEHLEN, K. R. H. A institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 300-320, 2018.
- BISINOTO, G. D. S. et al. Fatores motivadores para permanência dos discentes do curso de administração pública UAB/UNEMAT. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 2, p. 156-174, 2018.
- BRENNAN, J.; et al. From Academic Profession to Higher Education Workforce: Academic Careers in the UK. In: **Challenges and Options: The Academic Profession in Europe**. Springer, p.231-252, 2017.
- BRIGHENTI, J.; BIAVATTI, V. T.; DE SOUZA, T. R. Metodologias de ensino-aprendizagem: uma abordagem sob a percepção dos alunos. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 3, p. 281-304, 2015.
- CAMOZZATO, Elen Sauer et al. Estilo cognitivo e intenção empreendedora dos estudantes de administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 3, p. 105-121, 2018.
- CASTRO, E. L.T.; BEHR, R. R. Abordagem crítica sob a ótica da ação comunicativa de habermas: gestão participativa no campus serra do IFES. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 276-299, 2018.
- COUTINHO, F. L.; LEITE, R. S.; SOUZA FILHO, S. A. Intensão em ingressar no ensino superior: uma análise sob a perspectiva dos valores e dos fatores motivacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 3, p. 122-145, 2018.
- DA ROSA BORGES, G.; DOCKHORN, M.; BIAVATTI, V. Novas formas de relação com a sociedade por meio da identificação de atributos que compõem a personalidade da marca de uma IES. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 1, p. 25-44, 2015.
- DA SILVA JUNIOR, A. et al. A sustentabilidade na perspectiva de discentes de administração de uma universidade pública federal: na prática a sustentabilidade fica no discurso. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 4, p. 292-313, 2018.
- DA SILVA, J. M. et al. Um sistema computacional de coleta de dados e avaliação institucional para apoio à tomada de decisão na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 138-161, 2018.
- DA SILVA, Patrícia Teixeira Maggi; GODOY, Arilda Schmidt. MBA—O que alunos e ex-alunos pensam a respeito do curso realizado, seu aprendizado, e do impacto em suas carreiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 3, p. 292-314, 2016.
- DE ALMEIDA, S. M. V. et al. Processo admissional e lotação de pessoal: a realidade de uma IFES. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 4, p. 147-166, 2018.
- DE BRUM PALMEIRAS, J.; GRZYBOVSKI, D. Perfil do gestor e desempenho econômico-financeiro das instituições de ensino superior: o caso das comunitárias brasileiras participantes do COMUNG. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 4, p. 01-21, 2017.

DE FREITAS, P.T. et al. Rede de movimentação dos servidores públicos civis da União: um estudo sob a perspectiva da gestão de pessoas na UFAL. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 12, n. 2, p. 160-182, 2019.

DE LINHARES JACOBSEN, A. et al. Desafios da inclusão de pessoas com deficiência: um projeto de responsabilidade social da Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 8, n. 3, p. 93-113, 2015.

DE LINHARES JACOBSEN, A.; AMANTE, C. J.; DE LIMA, E. C. Fatores que afetam a gestão de contratos psicológicos na Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 9, n. 3, p. 315-344, 2016.

DE MARCHI, A. et al. O processo de mudança em uma instituição pública sobre a ótica das capacidades dinâmicas. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 2, p. 175-197, 2018.

DE MATTOS, C. A. C. et al. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 12, n. 1, p. 25-48, 2019.

DE MELO, V.de S. et al. Tomada de decisão em orçamento: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 1, p. 253-275, 2018.

DE MORAIS, D. M. G.; DO CARMO ROMEIRO, M. A liderança empreendedora nas pequenas e médias instituições de ensino superior privadas. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 12, n. 1, p. 01-24, 2019.

DE OLIVEIRA BRASIL, M. V. et al. O marketing social em projetos de responsabilidade social universitária. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 8, n. 2, p. 113-133, 2015.

DE SIQUEIRA, R. F.B.; MIRANDA, A. R. A.; CAPPELLE, M. C. A. Mulheres na gestão universitária: a ótica de docentes de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 12, n. 2, p. 48-71, 2019.

DEEM, R. New managerialism in higher education. In: *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Springer, p.1-7,2017.

DOS SANTOS MATOS, L.; PETRI, S. M. Balanced scorecard na gestão universitária: mapeamento sobre o tema utilizando o proknow-c. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 8, n. 2, p. 50-69, 2015.

DOS SANTOS, Z. C.; MAINARDES, E. W. Satisfação no trabalho sob a perspectiva da orientação para o mercado interno de uma instituição de ensino pública: docentes x administrativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 3, p. 20-40, 2018.

FERREIRA, A.; ABRANCHES, C. S. Desempenho acadêmico versus renda: análise comparativa realizada com egressos de um curso de administração. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 3, p. 01-19, 2018.

GAZZONI, F. et al. O papel das IES no desenvolvimento sustentável: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 1, p. 48-70, 2018.

GIACOMIN, Camila; SIMON, Lilian Wrzesinski; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Perfil e perspectivas dos egressos do Curso de Administração da UFFS: um estudo realizado no Campus Chapecó/SC. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 12, n. 2, p. 183-205, 2019.

HEIL, G. P.; LAUX, R.O. Planejamento e gestão estratégica nas IES comunitárias. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 10, n. 2, p. 115-133, 2017.

JÚNIOR, N. S. M.; CABELLO, A. F.; HOFFMANN, V. E. A evasão aparente entre engenharias sob a ótica da análise de redes sociais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 4, p. 210-230, 2018.

JÚNIOR, V.M.V. et al. As multimulheres da universidade: carreira, vida pessoal e competências docentes de professoras de programas de pós-graduação. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 2, p. 133-155, 2018.

KAGAWA, S. K.; REICHEL, V. P. A gestão do brand equity no marketing educacional. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 9, n. 3, p. 269-291, 2016.

MARQUES, L.; BIAVATTI, V.T. Estratégias aplicadas no ensino da contabilidade: evidências dos planos de ensino de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 12, n. 2, p. 24-47, 2019.

MATOS, R. S. et al. Gestão do planejamento e acompanhamento de atividades docentes de uma universidade federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 12, n. 1, p. 118-137, 2019.

MIDDLEHURST, R.; TEIXEIRA, P. N. Governance within the EHEA: dynamic trends, common challenges, and national particularities. In: *European higher education at the crossroads*. Springer, p.527-551, 2012.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTEZANO, L. et al. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019.

MOREIRA, T. P. et al. A estrutura organizacional da Universidade Federal do Ceará (UFC): um estudo de caso à luz da teoria das cinco configurações de Mintzberg. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 12, n. 1, p. 73-96, 2019.

NEVES, C. E. B.; SAMPAIO, H.; HERINGER, R. A institucionalização da pesquisa sobre ensino superior no Brasil. *Revista Brasileira de Sociologia-RBS*, v. 6, n. 12, 2018.

NEVES, R. M.; BANDEIRA, D. L. Avaliação longitudinal de departamentos acadêmicos utilizando análise envoltória de dados. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, Vol. 9, n. 3, p. 131-156, 2016.

NUNES, F. W. B.; SILVA, I. S. R. Ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal com foco na internacionalização: um estudo nas universidades públicas federais brasileiras. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 4, p. 82-99, 2018.

PEIXOTO, A. L. A.; DE SOUZA, J. A. J. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015.

PETRY, D. R. et al. Estratégias competitivas em instituições de ensino superior: um estudo de caso à luz da visão baseada em recursos. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 10, n. 2, p. 1-19, 2017.

PINTO, R. S.; KOSBY, A. A. O papel do administrador na estrutura acadêmica da universidade federal do rio grande: uma análise com base no discurso do sujeito coletivo. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 2, p. 01-22, 2018.

POSSAMAI, C.T. N.; DOS SANTOS, L. Universidades que ofertam cursos EaD no estado de Santa Catarina: uma comparação entre o nível de maturidade e o índice potencial de maturidade. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 10, n. 4, p. 72-89, 2017.

REATTO, D; BRUNSTEIN, J. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 1, p. 184-207, 2018.

*Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/index>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

RIBAS, Ruy Tadeu Mambrini; COSTA, Alexandre Marino. A validade preditiva do desempenho acadêmico no primeiro ano para a performance final no ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 12, n. 1, p. 183-204, 2019.

SANTOS, A. B. et al. Previsão de demanda de refeições em restaurante universitário com oferta insuficiente. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 10, n. 2, p. 210-228, 2017.

SARQUIS, A B et al. Estratégia de marketing interno na instituição de educação superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 10, n. 1, p. 103-124, 2017.

SCHMITZ JUNIOR, S. et al. Dez anos de políticas públicas de gestão de pessoas para as IFES: os impactos para os técnico-administrativos em educação. XVI Colóquio Internacional em Gestão Universitária. Peru: Arequipa, 2016.

SCOTT, P. Markets and Managerialism. In: *Diversity and excellence in higher education*. Sense Publishers, p. 3-17, 2015

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 5, n. 1, p. 145-171, 2012.

SOARES, S. V.; NOVA, S. P. C. A avaliação de programas da CAPES, os conceitos e o uso de indicadores bibliográficos. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 8, n. 2, p. 278-301, 2015.

SOUZA, I. M. Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TOMAZZONI, G. C. et al. O processo de efetivação do servidor: um estudo acerca do estágio probatório nas universidades. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 10, n. 1, p. 63-78, 2017.

URBIZAGASTEGUI, R. A produtividade dos autores sobre a Lei de Lotka. *Ciência da Informação*, v. 37, n. 2, p. 87-102, 2008.

VALMORBIDA, S. M. I.; CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R. Rankings universitários mundiais: análise da congruência entre objetivos e indicadores. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 229-252, 2018.

WOJAHN, R. M.; RAMOS, S. P.; DE CARVALHO, L. C. Proposta de modelo para avaliação da satisfação com a qualidade do ensino. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 01-23, 2018.

ZOMER, L. B.; SANTOS, A. R.; COSTA, K. C. O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações x, y e z. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 2, p. 198-221, 2018.