

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL

**INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DA
INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NA ELABORAÇÃO DE
RANKINGS UNIVERSITÁRIOS.**

045.728.529-01

**Florianópolis
2021**

1 INTRODUÇÃO

Conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de nações com fortes economias (CHAVES; CASTRO, 2016). A geração e exploração desse conhecimento tornam-se os principais determinantes da criação de riqueza das nações (LEAL, 2019; LEAL; MORAES; OREGIONI, 2020), o que confere a elas um diferencial para enfrentar os desafios da globalização. Para fazer disso, uma vantagem competitiva, os países passaram a repensar seus sistemas de ensino superior (CHAVES; CASTRO, 2016), uma vez que as instituições inseridas nesses sistemas são peças-chave no processo de geração de conhecimento.

De acordo com Leal (2019), prevalece o discurso político de que a internacionalização do ensino é o caminho para que a educação superior responda a esse contexto. Trata-se um processo, contínuo e complexo, de integração das dimensões internacional, intercultural e global às finalidades, funções e ofertas do ensino superior, o qual não tem um fim em si mesmo (KNIGHT, 2004; KNIGHT, 2012). É o meio para melhorar a qualidade da educação e aumentar a contribuição dada à sociedade (DE WIT, 2015).

A importância desse processo, no contexto universitário, pode ser verificada por meio dos *rankings* acadêmicos. Estes avaliam a qualidade das instituições de ensino superior e, para esta avaliação, incluem indicadores de internacionalização, o que acaba influenciando significativamente as políticas das universidades e dos estados sobre a temática (LUKMAN; KRAJNC; GLAVIČ, 2010; DE WIT, 2015; LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2018). Entretanto, apesar da sua influência no ambiente universitário, os indicadores utilizados nesses *rankings* são dotados de certa obscuridade e, além disso, não há consenso sobre quais critérios devem ser utilizados na mensuração do desempenho realizada por eles, o que levanta questionamentos sobre a sua real capacidade de avaliar a qualidade das instituições de ensino superior (ROBINSON-GARCÍA *et al.*, 2014; LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2018).

Embora haja questionamentos acerca da sua capacidade de avaliação, Charon e Wauters (2008) e Marginson (2014) afirmam que os resultados dos *rankings* como *feedback* para os modelos de gestão são cada vez mais explorados e acabam influenciando todo o sistema universitário (ROBINSON-GARCÍA *et al.*, 2014), o faz com que a internacionalização da educação superior seja cada vez mais objeto de políticas públicas e de estratégias de gestão (LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2018; LEAL, 2019).

De acordo com Neves e Barbosa (2020), no contexto brasileiro, apesar das atividades de internacionalização estarem sempre presentes na vivência das universidades, a sua inclusão nas estratégias, nas prioridades e nos objetivos dessas instituições ainda é muito recente.

Segundo os autores, os desafios da internacionalização do ensino no Brasil são muito grandes e a forma de enfrentá-los é priorizar a internacionalização dentro do processo de gestão das instituições de ensino superior (NEVES; BARBOSA, 2020), considerando os *feedbacks*, proporcionados pelos *rankings* acadêmicos, subsídio para a tomada de decisão, para definição de objetivos e para estabelecimento de estratégias (VALMORBIDA; CARDOSO; ENSSLIN, 2015).

Assim, considerando a necessidade de priorização da dimensão da internacionalização no processo de gestão, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: quais critérios devem subsidiar a gestão e as tomadas de decisões acerca da internacionalização do ensino superior dentro das universidades brasileiras? Neste contexto, acredita-se que a identificação de critérios baseados na percepção dos envolvidos na gestão da internacionalização, dentro dessas instituições, pode contribuir de forma significativa para melhoria da qualidade do ensino e para inserção internacional brasileira.

1.1 Objetivos

O presente projeto de tese apresenta como objetivo geral: Estruturar um *ranking* das universidades brasileiras considerando a percepção dos atores envolvidos no processo de gestão da internacionalização do ensino superior.

Esta pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- (i) Construir um modelo de avaliação de desempenho da internacionalização do ensino superior com base na percepção dos gestores das universidades brasileiras;
- (ii) Verificar o *status quo* das universidades brasileiras;
- (iii) Evidenciar os indicadores de internacionalização do ensino superior dos *rankings* cientificamente reconhecidos;
- (iv) Confrontar os indicadores construídos baseados na percepção dos gestores com os indicadores de internacionalização dos *rankings* cientificamente reconhecidos; e
- (v) Identificar a contribuição de *rankings* que considerem a percepção de gestores como ferramenta de gestão.

1.2 Justificativa

Esta pesquisa justifica-se pelo aumento da representatividade da internacionalização do ensino superior nas universidades e pela incipiência das discussões sobre a gestão desse

processo nessas instituições (LEAL, PAES, MORAES, 2020; NEVES; BARBOSA, 2020).

A importância deste estudo é evidenciada pela inclusão nos *rankings* acadêmicos de indicadores de internacionalização, os quais influenciam todo o contexto universitário ao serem utilizados como *feedbacks* para a gestão universitária. Esses *rankings* ao pecarem na questão da transparência, faltando com clareza na definição e na ponderação dos seus indicadores, colocam em dúvida sua capacidade de mensuração e acabam embaraçando a percepção do gestor a respeito do que está sendo medido e avaliado, tornando-se de pouca contribuição para gestão (VALMORBIDA; CARDOSO; ENSSLIN, 2015; VALMORBIDA *et al.*, 2016; LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2018; LEAL, 2019).

Portanto, esta pesquisa justifica-se ao propor a estruturação de um *ranking* das universidades brasileiras em que critérios e indicadores serão claramente definidos com base na percepção dos atores envolvidos na tomada de decisão e conhecidos por eles. Neste contexto, de acordo com Bititci *et al.* (2012), é necessária a realização de pesquisas interpretativas que abordem a Avaliação de Desempenho como sistema social, o qual possibilita a aprendizagem e melhoria no desempenho. Assim, o desenvolvimento deste estudo contribuirá para a literatura ao evidenciar a construção de um modelo de avaliação de desempenho utilizando uma abordagem construtivista.

Além disso, esta pesquisa contribuirá para construção de conhecimento nos gestores universitários e para aprendizagem organizacional, possibilitando a identificação dos indicadores que apresentam desempenho satisfatório e dos que apresentam desempenho comprometedor para que assim medidas corretivas sejam implementadas em prol da melhoria do desempenho. Dessa forma, esta pesquisa está alinhada com a área de especialidade: “Ensino de Administração e Aprendizagem Organizacional” do Doutorado em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), uma vez que possibilitará a aprendizagem organizacional durante a construção do modelo e a partir dos *feedbacks* resultantes da avaliação.

Assim, esta pesquisa propõe o desenvolvimento de uma ferramenta que proporcionará melhoria contínua da qualidade das atividades da internacionalização; maior inserção dessas instituições no contexto exterior; e maiores oportunidades e reconhecimento para os estudantes e professores de cursos de graduação e pós-graduação e para os servidores das instituições de ensino superior - sendo assim, uma ferramenta de grande contribuição para a gestão e para a sociedade.

Neste contexto, o desenvolvimento deste estudo é também de grande contribuição para a vida profissional e acadêmica da autora desta pesquisa, uma vez que atualmente atua como

Técnico Administrativo em Educação em uma Instituição de Ensino Superior, almeja o ingresso no curso de doutorado na UDESC, tem interesse de participar de programas de mobilidade e de realizar parcerias e pesquisas com membros de instituições internacionalmente reconhecidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Internacionalização do Ensino Superior

O processo de internacionalização tem influenciado as instituições de educação superior em todo o mundo (CHAVES; CASTRO, 2016). De acordo com Oliveira *et al.* (2020) a internacionalização é uma forma de promover a diversidade, possibilitar a integração acadêmica na comunidade científica global, incentivar processos de inovação e favorecer a competitividade e a inserção internacional no país (OLIVEIRA *et al.*, 2020). Segundo Leal e Moraes (2017) trata-se de um processo multifacetado com motivações acadêmicas, socioculturais, políticas e econômicas que visa, de acordo com Knight (2004), a integração das dimensões internacional, intercultural e global às finalidades, funções e ofertas do ensino superior.

No Brasil, a internacionalização vem se reestruturando por meio de novos programas e políticas públicas, obtendo maior representatividade dentro da gestão das universidades, das agências de fomento e das demais entidades representativas do ensino superior (CHAVES; CASTRO, 2016; NEVES; BARBOSA, 2020). Entretanto, a inclusão da internacionalização na gestão das universidades brasileiras ainda é muito recente e os desafios acerca da temática são muito grandes (NEVES; BARBOSA, 2020). Segundo Chaves e Castro (2016), o Brasil iniciou o processo de internacionalização de forma tardia e entre as razões para o “atraso” estão: o desenvolvimento recente do sistema de ensino superior brasileiro em comparação com países desenvolvidos, as dificuldades linguísticas, a carência de universidades “atrativas” para estudantes estrangeiros, e a falta de infraestrutura para o acolhimento desses estudantes (CHAVES; CASTRO, 2016).

Assim, como forma de enfrentar tais desafios, deve-se priorizar a internacionalização do ensino na gestão das universidades e elaborar políticas de posicionamento na competição mundial pela busca de excelência e qualidade (NEVES; BARBOSA, 2020). A elaboração dessas políticas torna-se essencial, no contexto da internacionalização, na medida em que indicadores sobre o tema passaram a ser incluídos nos *rankings* universitários (DE WIT 2015;

LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2018), os quais ao avaliar a qualidade dessas instituições, influenciam todo o contexto da educação superior (LUKMAN; KRAJNC; GLAVIČ, 2010).

2.2 Rankings universitários

Os *rankings* universitários tornaram-se parte integrante do ensino superior (MILLOT, 2015). Estes fornecem informações sobre o posicionamento e desempenho das universidades influenciando o contexto universitário (VALMORBIDA; CARDOSO; ENSSLIN, 2015; VALMORBIDA *et al.* 2016). De acordo com Bengoetxea e Buela-Casal (2013) cada *ranking* deve ser elaborado com um propósito – claramente definido – e, com base nele, indicadores e pesos estabelecidos. Entretanto, os autores destacam que um dos maiores riscos da utilização de *rankings* para tomada de decisão é a interpretação dos seus resultados para fins os quais não foram concebidos. Segundo Valmorbida *et al.* (2016) o alinhamento entre o *ranking* e o propósito de sua utilização é que possibilitará o êxito na classificação e na utilização da informação gerada para os usuários.

Se utilizados de maneira adequada, os *rankings* ao propiciar diagnósticos e comparações, apontam para as instituições de ensino superior quais aspectos necessitam de medidas corretivas e quais apresentam desempenho satisfatório (MORANDIN; SILVA; VANZ, 2020). Assim, para diagnosticar o desempenho, indicadores tornam-se o ponto central desses sistemas (VALMORBIDA; CARDOSO; ENSSLIN, 2015) e, por isso, faz-se necessário conhecê-los.

Apesar da sua importância, os indicadores utilizados nos *rankings* ainda refletem certa obscuridade, levantando questionamentos sobre sua capacidade de mensurar a qualidade educacional (LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2018). Segundo Valmorbida *et al.* (2016) as principais críticas acerca dos *rankings* relacionam-se aos seus indicadores e, entre elas, destaca-se a sua seleção considerando a disponibilidade dos dados para coleta, as ponderações subjetivas e arbitrarias, a utilização de critérios baseados na opinião de especialistas que favorecem instituições tradicionais e a falta de transparência. Além disso, Valmorbida, Cardoso e Ensslin (2015) destacam que não são claras as métricas, indicadores e objetivos dos *rankings*, o que acaba embaralhando a percepção do que está sendo objeto de avaliação para os usuários externos, dificultando, assim, o uso das informações geradas para o aprimoramento do desempenho e para aprendizagem organizacional, sendo de pouca contribuição para a gestão universitária (VALMORBIDA; CARDOSO; ENSSLIN, 2015).

Corroborando com os autores, Millot (2015) ressalta como crítica, além das deficiências metodológicas, o fato de não levarem em conta a complexidade de todo o sistema de educação superior. Complementando o autor, Bengoetxea e Buela-Casal (2013) afirmam que a maioria dos *rankings* tende a analisar uma única dimensão e focar apenas na área da pesquisa universitária, ignorando áreas como ensino, inovação e internacionalização - dimensões essenciais do ensino superior. Entretanto, com aumento, nos últimos anos, da importância da internacionalização para o desenvolvimento das instituições de ensino superior, indicadores sobre a temática passaram a ser incorporados nos *rankings*, influenciando, dessa forma, as políticas universitárias e governamentais, ganhando maior abrangência na gestão das universidades (DE WIT, 2015; LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2018; LEAL; PAES; MORAES, 2020).

2.3 Avaliação de Desempenho

No Brasil, a partir de 2010, o fenômeno da internacionalização da educação superior adquiriu maior abrangência na gestão das universidades, uma vez que passou a influenciar os a aplicação de políticas públicas e a definição de estratégias (SANTIN; VANZ; STUMPF, 2016; LEAL; PAES; MORAES, 2020). De acordo com Knight (2004) apesar da influência de políticas nacionais acerca da internacionalização, é no nível institucional que este processo realmente acontece, tornando necessário o aprimoramento dos instrumentos de gestão relacionados a esta dimensão (SOUSA; CALLADO, 2019).

Assim, para promover avanços nesta área da gestão universitária, o desenvolvimento de sistemas de avaliação e de medição de desempenho com o propósito de direcionar e orientar as universidades e fornecer subsídios para tomada de decisão, possibilitando o autogerenciamento, torna-se necessário (VALMORBIDA; CARDOSO; ENSSLIN, 2015).

Neste contexto, os sistemas de medição de desempenho envolvem a definição de objetivos, o desenvolvimento de métricas e a análise e interpretação os dados (MELNYK *et al.*, 2014). Essas etapas, embora essenciais, não são suficientes para gestão das instituições, uma vez que para contribuir no processo decisório é necessária a avaliação. Assim, como forma de complementação, o processo de avaliação do desempenho permite a análise das diferenças dos resultados reais em confrontação com os esperados e, ao identificar pontos críticos e possibilitar compreensão das suas causas, possibilita a introdução de medidas corretivas e o aprimoramento do desempenho (MELNYK *et al.*, 2014).

Para ter eficácia e permitir melhorias, esses processos devem possuir validade técnica e devem ser justos, transparentes, consultivos e interativos em que as pessoas envolvidas no contexto façam parte das etapas (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). De acordo com Ensslin *et al.* (2010) a avaliação de desempenho deve construir conhecimento nos envolvidos sobre o contexto que se propõe analisar, permitindo a visualização do impacto das decisões tomadas e a efetiva melhoria do desempenho (ENSSLIN *et al.*, 2010).

Entretanto, apesar da importância da inclusão das pessoas envolvidas na gestão, o estudo de Leal, Paes e Moraes (2020) evidenciou que na prática da gestão universitária, quando se trata da internacionalização, esse processo é concebido como um “imperativo institucional”, em que os interesses e prioridades são definidos “de cima para baixo”, ao invés de serem considerados no processo de gestão os atores envolvidos na tomada de decisão.

Assim, ressalta-se a necessidade de resignificar a influência e participação dos gestores universitários no processo de gestão da internacionalização (LEAL; PAES; MORAES, 2020), uma vez que é por meio da construção de conhecimento nos envolvidos no processo decisório que medidas corretivas são implementadas, ações redefinidas e o desempenho aprimorado (ENSSLIN *et al.*, 2010).

3 METODOLOGIA

3.1 Enquadramento Metodológico

Esta pesquisa se propõe a estruturar um *ranking* das universidades brasileiras considerando a percepção dos atores envolvidos no processo de gestão da internacionalização do ensino superior. Para atingir a este objetivo será utilizado como instrumento de intervenção a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C). De acordo com Bititci *et al.* (2012) é necessária a realização de pesquisas interpretativas que abordem avaliação de desempenho como sistema social que proporciona a aprendizagem e possibilita a melhoria de desempenho. Assim, o paradigma que define a proposta desta pesquisa é o interpretativismo, o qual também orienta a Metodologia MCDA-C.

Além disso, a Metodologia MCDA-C utiliza uma abordagem construtivista que possibilita na estruturação dos modelos de avaliação de desempenho, a incorporação dos valores e preferências dos decisores - os quais apoiarão as suas decisões com base nos modelos desenvolvidos.

Quanto à natureza do seu objetivo, este estudo classifica-se como exploratório (RICHARDSON, 1999) ao aprofundar-se no contexto da gestão da internacionalização considerando a percepção dos gestores das instituições de ensino superior brasileiras para construir um modelo de avaliação de desempenho acerca da temática.

Considerando os procedimentos técnicos, esta pesquisa enquadra-se como estudo comparativo de casos, pois por meio do desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho, estruturará um *ranking* para avaliar as instituições de ensino superior.

A abordagem do problema desta pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa (RICHARDSON, 1999). É qualitativa ao evidenciar os indicadores de internacionalização do ensino superior dos *rankings* cientificamente reconhecidos; ao identificar a percepção dos gestores da internacionalização quanto à definição dos objetivos e indicadores para construção do modelo; e ao confrontar os indicadores construídos com os dos *rankings* cientificamente reconhecidos. É quantitativa ao construir das escalas cardinais para mensurar o desempenho das instituições de ensino superior.

Para o desenvolvimento deste estudo serão utilizados dados primários e secundários (RICHARDSON, 1999). Os dados primários serão coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pela internacionalização nas universidades públicas brasileiras; e os dados secundários serão coletados nos *rankings* cientificamente reconhecidos a fim de proceder à comparação entre os indicadores e possibilitar a identificação da contribuição de *rankings* que considerem a percepção de gestores como ferramenta de gestão.

3.2 População e Amostra

A população-alvo desta pesquisa é constituída pelas universidades públicas federais brasileiras. Sendo a amostra composta de forma intencional, considerando a acessibilidade aos gestores responsáveis pela internacionalização do ensino dessas instituições. Dessa forma, considera-se como fator limitante desta pesquisa a disponibilidade desses gestores.

3.3 Procedimentos para Coleta e Análise dos Dados

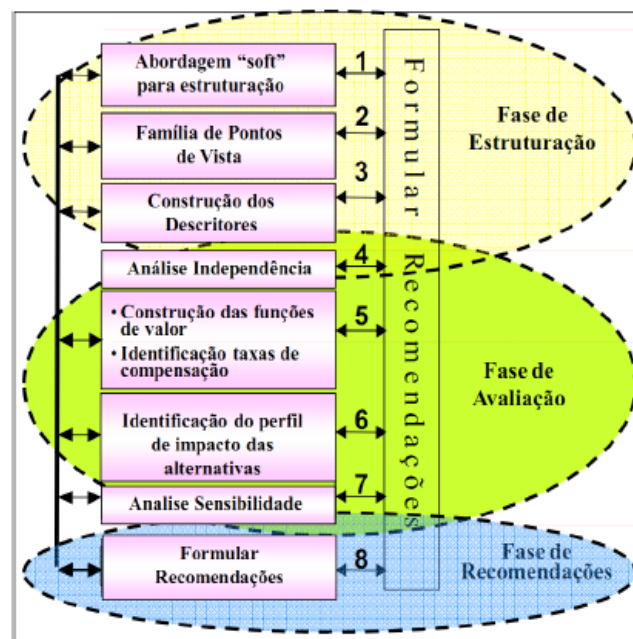
Para atender ao objetivo geral desta pesquisa - estruturar um *ranking* das universidades brasileiras considerando a percepção dos atores envolvidos no processo de gestão da

internacionalização do ensino superior - será construído um modelo de avaliação de desempenho por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C).

A Metodologia MCDA-C proporciona a construção de conhecimento a respeito do contexto nos decisores para a identificação das preocupações, consideradas por eles, necessárias e suficientes para proceder à avaliação de desempenho. Além disso, possibilita aos envolvidos no processo de gestão, a compreensão das consequências das suas ações, servindo como importante ferramenta de apoio - o que justifica o seu uso nesta pesquisa (ENSSLIN *et al.*, 2008; ENSSLIN *et al.*, 2010; ZAMCOPÉ, ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016).

Para atender ao fim que se propõe, esta metodologia é composta por 3 fases: Estruturação, Avaliação e Recomendações, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Fases da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)



Fonte: Adaptado de Ensslin, Dutra e Ensslin (2000, p. 81).

A Metodologia MCDA-C inicia-se na Fase de Estruturação. Nesta fase, contextualiza-se o problema e percebe-se quem são os envolvidos no processo de gestão – identificando os decisores e atores com poder de interferência (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010; AZEVEDO *et al.*, 2013). Neste estudo, os decisores serão os gestores das universidades

públicas federais brasileiras responsáveis pelas atividades de internacionalização da educação superior.

Com estes decisores, entrevistas semiestruturadas serão realizadas, estimulando-os a discorrer sobre a problemática e explorar tema, possibilitando, assim, que informações sejam interpretadas para a identificação das suas preocupações iniciais, denominadas pela metodologia de “Elementos Primários de Avaliação (EPAs)” (KEENEY, 1992; AZEVEDO *et al.*, 2013; ENSSLIN *et al.*, 2013).

A partir da definição dos EPAs, conceitos serão construídos, os quais proporcionam a expansão do entendimento do EPA – gerando mais conhecimento. Os conceitos são compostos de dois polos: o presente – que indica a direção de preferência - e o oposto psicológico – que indica o mínimo aceitável ou a situação que o decisor deseja evitar. Os polos são separados por “...” que devem ser lidos como “ao invés de” (ENSSLIN *et al.*, 2010; BORTOLUZZI, ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; AZEVEDO *et al.*, 2013; ENSSLIN *et al.*, 2013).

O Quadro 1 – a título de exemplificação – apresenta EPAs e conceitos desenvolvidos, na pesquisa de Cardoso (2017), para a construção de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão da atividade de pesquisa de uma universidade de Cabo Verde utilizando a Metodologia MCDA-C.

Quadro 1: Exemplificação de EPAs e Conceitos

EPAs	Conceitos
Artigos	256 - Fomentar a publicação de artigos em periódicos ... Perder a oportunidade de promover a pesquisa institucional.
Seminários / Eventos	205 - Incentivar a participação dos alunos nos seminários temáticos ... Ter alunos sem conhecimento das oportunidades de pesquisa.

Fonte: Cardoso (2017)

Após a definição dos conceitos, os que apresentarem preocupação estratégica semelhante serão agrupados - formando as Áreas de Preocupação (KEENEY, 1992; ENSSLIN *et al.*, 2013). Para estas áreas, mapas cognitivos serão criados, expandindo conhecimento no decisor por identificar a relação causa e efeito entre objetivos operacionais e estratégicos. Esta expansão de conhecimento permite que novos conceitos sejam criados, evidenciando preocupações não percebidas anteriormente (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010; CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016). Nestes mapas cognitivos, *clusters* e

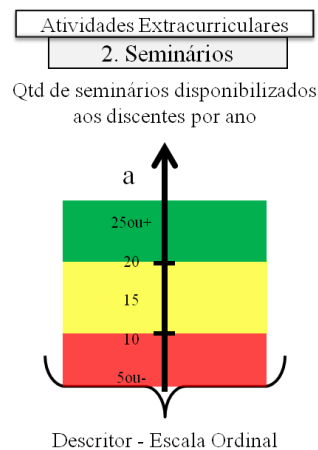
subclusters serão formados, originando a Árvore de Valor com os Pontos de Vista Elementares (PVEs) (KEENEY, 1992).

Os Pontos de Vista Elementares são as preocupações operacionais e menos abrangentes, portanto, mensuráveis de forma direta e não ambígua (MACHADO; ENSSLIN; ENSSLIN, 2015). Estes, em conjunto, traduzem todas as preocupações estratégicas do decisor. Assim, uma vez que são passíveis de mensuração, para cada um dos PVEs, descritores serão construídos e relacionados a uma escala ordinal, as quais permitirão a mensuração qualitativa (ENSSLIN *et al.*, 2013).

Em cada descritor, níveis de referência serão estabelecidos com o nível “Bom” e “Neutro”, possibilitando que o *status quo* – perfil de desempenho- seja traçado e os desempenhos, considerando os descritores construídos, comparados (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000; CARDOSO, 2017). Assim, encerra-se a Fase de Estruturação.

A Figura 2 – a título de exemplificação - ilustra um descritor construído no estudo de Cardoso (2017) para avaliar a atividade de pesquisa de uma universidade por meio da Metodologia MCDA-C.

Figura 2: Exemplificação de EPAs e Conceitos



Fonte: Cardoso (2017)

Após a Fase de Estruturação, inicia-se a de Avaliação. Nesta fase, com o auxílio do *software MacBeth*, as preferências dos decisores serão incorporadas em uma matriz de julgamento, transformando as escalas ordinais em escalas cardinais – denominadas de funções de valor. Além disso, as diferenças de atratividade entre os critérios serão analisadas, permitindo a identificação das taxas de compensação – as quais evidenciam a contribuição de

cada indicador e permitem que a avaliação global do perfil de desempenho (BANA e COSTA; VANSNICK, 1995; ROY, 1996; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001; ENSSLIN *et al.*, 2010; CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016). Por fim, analisa-se a sensibilidade do modelo construído, o que encerra a Fase de Avaliação (ENSSLIN *et al.*, 2000).

Após a Fase de Avaliação, será identificado o *status quo* das universidades federais brasileiras com base no modelo construído. Esta identificação possibilitará a comparação de desempenho entre as universidades e, conseqüentemente, a estruturação de um *ranking* com o propósito de avaliar as atividades de internacionalização.

Por fim, inicia-se a Fase de Recomendações. Esta possibilita que ações de aperfeiçoamento sejam desenvolvidas para melhorar o desempenho e auxilia na compreensão das conseqüências das decisões nos objetivos estratégicos e operacionais das organizações (ENSSLIN *et al.*, 2010). Neste contexto, os desempenhos das instituições ao serem comparados por meio de um *ranking*, permitirão a identificação de boas práticas de gestão, servindo de *benchmarking* para as instituições, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de estratégias de aperfeiçoamento e para a aprendizagem organizacional. Encerrando, dessa forma, a construção do modelo.

Após a Fase de Recomendações será realizado o levantamento dos indicadores de internacionalização presentes nos *rankings* cientificamente reconhecidos, os quais serão confrontados com os indicadores construídos neste estudo, o que permitirá a identificação da contribuição de *rankings* que considerem a percepção de gestores como ferramenta de gestão.

4 CRONOGRAMA

O Quadro 2 apresenta o cronograma para desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 2: Cronograma de Pesquisa

Atividade	2021	2022	2023	2024	2025
Elaborar Projeto de Qualificação	X	X	X		
Qualificação			X		
Coleta de Dados			X	X	X
Elaboração da Tese				X	X
Defesa da Tese					X

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Referências

- AZEVEDO, R. C.; ENSSLIN, L.; LACERDA, R. T. O.; FRANÇA, L. A.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S. R. Modelo para avaliação de desempenho: aplicação em um orçamento de uma obra de construção civil. **Produção**, v. 23, n.4, p. 705-722, 2013.
- BANA e COSTA, C. A., VANSNICK, J. C. Uma Nova Abordagem ao Problema de Construção de uma Função de Valor Cardinal: MACBETH. **Investigação Operacional**, v. 15, p. 15-35, 1995.
- Bengoetxea, E.; Buella-Casal, G. The new multidimensional and user-driven higher education ranking concept of the European Union. **International Journal of Clinical and Health Psychology**, v. 13, p. 67-73, 2013.
- BITITCI, U. S.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 12, n. 37, p. 425-466, 2010.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Multicriteria performance evaluation as an aid for management of companies: Implementation in a service company. **Gestão e Produção**, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.
- CARDOSO, T. L. **Avaliação de Desempenho Construtivista para Apoiar a Gestão da Universidade do Mindelo**. 2017. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, p. 257, 2017.
- CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R.; DIAS, J. Avaliação de desempenho da sustentabilidade financeira da universidade do Mindelo (cabo verde): um modelo multicritério construtivista. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 9, n. 2, p. 221-252, 2016.
- CHARON, A.; WAUTERS, J. P. University ranking: a new tool for the evaluation of higher education in Europe. **Nephrology Dialysis Transplantation**, v. 23, n. 1, p. 62-64, jan. 2008.
- CHAVES, V. L. J.; CASTRO, A. M. D. A. Internacionalização da educação superior no Brasil: programas de indução à mobilidade estudantil. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 2, n. 1, p.118-137, 2016.
- DE WIT, H. Is the International University the Future for Higher Education? **International Higher Education**, n.80, p.7., 2015.
- ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: A Construtivist Approach to the Management of human Resources at a Governmental Agency. **International Transactions in Operational Research- ITORS**, v. 17, n. 1, p. 79-100, 2000.
- ENSSLIN, L., GIFFHORN, E., ENSSLIN, S. R., PETRI, S. M. ; VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v.30, n.1, p.125-152, 2010.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão:Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. São Paulo: Insular, 2001.

- ENSSLIN, S.R.; CARVALHO, F. N.; GALLON, A. V.; ENSSLIN, L. Uma Metodologia Multicritério (MCDA-C) para Apoiar o Gerenciamento do Capital Intelectual Organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 136-162, 2008.
- ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L.; BACK, F.; LACERDA, R.T.O. Improved decision aiding in human resource management a case using constructivist multi-criteria decision aiding. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.62, n.7, p. 735-757, 2013.
- FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v.23, n. 2, p. 79-119, 2012.
- KEENEY, R. L. **Value Focused-Thinking: A Path to Creative Decision-making**. Cabridge: Harvard Univ. Press, 1992.
- KNIGHT, J. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. **Journal of Studies in International Education**, v. 8, n. 5, p. 5-31, 2004.
- KNIGHT, J. Student Mobility and Internationalization: trends and tribulations. **Research in Comparative and International Education**, v. 7, n. 1, 2012
- LEAL, F. G.; MORAES, M. C. B.; OREGIONI, M. S. Questionando o Discurso e a Prática de Internacionalização da Educação Superior Predominantes na América Latina. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 28, n. 132, p. 1-26, 2020.
- LEAL, F. G.; MORAES, M. C. B. Perspectivas de atuação do secretário executivo na gestão da internacionalização da educação superior. *Revista de Gestão e Secretariado -GeSec*, São Paulo, v. 8, n. 1, p 138-167, jan./abr. 2017.
- LEAL, F. G. Os caminhos recentes da internacionalização da educação superior brasileira. **ESAL - Revista de Educación Superior en América Latina**, n. 6, p. 14-18, 2019.
- LEAL, F. G. ; PAES, R.O.; MORAES, M. C. B. . O secretário executivo na gestão da internacionalização da educação superior brasileira. **Série-Estudos**, v. 25, p. 155-176, 2020.
- LEAL, F. G.; STALLIVIERI, L.; MORAES, M. C. B. Indicadores de internacionalização: o que os *rankings* acadêmicos medem? **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v.4 n.1 p.52-73, jan./abr. 2018.
- LUKMAN, R.; KRAJNC, D.; GLAVIC, P. University ranking using research, educational and environmental indicators. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 7, p. 619-628, mai. 2010.
- MACHADO, T. P. S. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Desenvolvimento de produtos usando a abordagem MCDA-C. **Production**, v. 25, n. 3, p. 542-559, jul./set. 2015
- MARGINSON, S. University rankings and social science. **European Journal of Education**, v. 49, n. 1, p. 45-59, 2014.
- MELNYK, S. A.; BITITCI, U.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fitfor the future? **Management Accounting Research**, v. 25, p. 173-186, 2014.
- MILLOT, B. International rankings: Universities vs. higher education systems. **International Journal of Educational Development**, v. 40, p. 156–165, 2015.

- MORANDIN, M. J. L. P. L.; SILVA, N. R.; VANZ, S. A. S.. O desempenho das universidades brasileiras no U-Multirank e Ranking Universitário Folha. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 7, n. 2, p. 116-136, maio/ago. 2020.
- NEVES, C. E. B. B.; BARBOSA, M. L. O. Internacionalização da educação superior no Brasil: avanços, obstáculos e desafios. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 22, n. 54, p.144-175, 2020.
- OLIVEIRA, G. X.; VESTENA, D.; COSTA, C. R. R.; TRAVERSO, L. D.; BICHUETI, R. S. Internacionalização Das Universidades: Estudo Sobre A Produção Científica. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 1, p. 196-217, jan./abr. 2020.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBINSON-GARCÍA, N.; TORRES-SALINAS, D.; DELGADO LÓPEZ-CÓZAR, E.; HERRERA, F. An insight into the importance of national university rankings in an international context: the case of the I-UGR rankings of Spanish universities. **Scientometrics**, n.101, p. 1309–1324, 2014.
- ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational research**, v. 66, p. 184-203, 1993.
- SANTIN, D. M.; VANZ, S. A. S.; STUMPF, I. R. C. Internacionalização da produção científica brasileira: políticas, estratégias e medidas de avaliação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 13, n. 30, p. 81 - 100, jan./abr. 2016.
- SOUSA, K. M.; CALLADO, A. A. C. Indicadores financeiros e não financeiros e a qualidade da educação superior das universidades federais brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 25, n. 2, p. 1-15, maio./ago. 2019.
- VALMORBIDA, S. M.; CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R. Rankings Universitários: Análise dos Indicadores Utilizados. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, mai./ago. 2015.
- VALMORBIDA, S. M.; ENSSLIN, S. E.; ENSSLIN, L. RIPOLL-FELIU, V. M. Rankings Universitários Mundiais. Que Dizem os Estudos Internacionais? **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 14, n. 1, p. 5-29, 2016.
- ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Construction of a model for corporate sustainability assessment: A case study in the textile industry. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 2, p. 303-321, 2012.