

## Ferramentas gerenciais na gestão universitária: uma revisão integrativa

*Managerial tools in the management of universities: a integrated literature review*  
*Herramientas de gestión en la administración de universidades:  
una revisión integrada de la literatura*

---

MANUELLA MATOS DE AZEVEDO<sup>1</sup>

ELSON FERREIRA COSTA<sup>2</sup>

IVETE FURTADO RIBEIRO CALDAS<sup>3</sup>

**Resumo:** **Introdução:** Os preceitos basilares que regem o processo de gestão, a saber, eficiência e eficácia, são inextricavelmente entrelaçados na consecução dos objetivos institucionais. A utilização de instrumentos gerenciais se mostra como um suporte vital nos meandros da gestão, fomentando uma reflexão crítica e propiciando aprimoramentos contínuos nos procedimentos. Contudo, debruçar-se sobre os processos gerenciais em ambientes acadêmicos revela-se uma empreitada desafiadora, advinda da necessidade premente de adaptar conceitos oriundos do âmbito empresarial e da carência de terminologias específicas que possam orientar a investigação na literatura pertinente. **Objetivo:** A presente pesquisa empreende uma investigação científica com o escopo de analisar meticulosamente as evidências empíricas concernentes à aplicabilidade das ferramentas gerenciais no contexto da administração universitária. **Metodologia:** Empregou-se a técnica da Revisão Integrada da Literatura (RIL) como instrumento metodológico para abordar a questão primordial que direciona esta pesquisa: qual é o impacto das ferramentas gerenciais na eficiência e eficácia da gestão universitária? Para tal desiderato, adotou-se uma abordagem sistemática na busca por informações pertinentes, valendo-se de palavras-chave específicas, por meio de consultas realizadas em duas renomadas bases de dados bibliográficos, a Biblioteca Virtual da Saúde (BVS) e a Scientific Electronic Library Online (SciELO). Os critérios de inclusão foram meticulosamente delineados, abrangendo artigos originais ou de revisão completos, publicados no período compreendido entre 2018 e 2023, disponíveis de forma gratuita e acessível online. A temática dos estudos selecionados deveria versar sobre o processo gerencial nas instituições de ensino superior, fornecendo subsídios acerca das ferramentas gerenciais empregadas. Além disso, os trabalhos

---

1 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5570-4406>. Universidade do Estado do Pará (UEPA), Programa de Pós-Graduação em Ensino em Saúde na Amazônia, Belém, PA, Brasil.

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4115-9029>. Universidade do Estado do Pará (UEPA), Departamento de Terapia Ocupacional, Programa de Pós-Graduação em Ensino em Saúde na Amazônia, Belém, PA, Brasil.

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2095-101X>. Universidade do Estado do Pará (UEPA), Departamento de Morfologia e Ciências Fisiológicas, Programa de Pós-Graduação em Ensino em Saúde na Amazônia, Belém, PA, Brasil.

deveriam estar redigidos em um dos idiomas pertinentes à pesquisa — português, inglês ou espanhol — e conter as palavras-chave específicas previamente estipuladas. Por outro lado, foram excluídos da análise artigos duplicados, bem como correspondências, editoriais, documentos incompletos, capítulos de livros, e estudos com enfoque na população estudantil ou dedicados exclusivamente ao processo de ensino-aprendizagem e à gestão de bibliotecas. Esses critérios se mostraram essenciais para a delimitação precisa do escopo da pesquisa e para a obtenção de resultados relevantes e congruentes com os objetivos propostos. **Resultados:** Após minuciosa análise de um corpus bibliográfico composto por 774 artigos, apenas 14 foram submetidos ao crivo criterioso para integrar a Revisão Integrada da Literatura (RIL). Os resultados obtidos sobressaem a premente importância de uma compreensão holística e uma integração eficaz dos processos gerenciais como premissas ineludíveis para a consecução de uma gestão universitária efetiva. Destaca-se, de maneira preeminente, o papel crítico desempenhado pelas ferramentas gerenciais, exemplificadas pelo Value Stream Mapping e pela matriz de processos, no inexorável encaixo da contínua melhoria dos processos educacionais. Ademais, emergem das análises realizadas evidências inequívocas quanto à crescente pressão exercida sobre as instituições de ensino superior contemporâneas, compelindo-as à adaptação contínua diante de demandas emergentes. Tal contexto ressalta a imprescindibilidade de uma liderança proativa e estratégica, capaz de fazer frente aos desafios inerentes, tais como a sobrecarga de demandas laborais, a lentidão burocrática e as influências exógenas. Nesse diapasão, torna-se indubitável a preponderância de valores colaborativos, da participação democrática e do florescimento de habilidades de liderança, os quais emergem como pilares basilares para o êxito da gestão universitária diante das vicissitudes presentes e vindouras. **Conclusão:** A eficiência e a eficácia da gestão universitária são influenciadas pela adoção e aplicação diligente das ferramentas gerenciais. No entanto, é imperativo ressaltar que o sucesso dessa empreitada está intrinsecamente vinculado às habilidades e competências do gestor em liderar os processos e a equipe envolvida, viabilizando, assim, a concretização de resultados que se revelem eficazes e eficientes.

---

**Palavras-chave:** Universidades, Organização e Administração, Eficácia, Eficiência.

**Abstract: Introduction:** *The foundational precepts that govern the management process, namely efficiency and effectiveness, are inexorably intertwined with the attainment of institutional objectives. The use of managerial tools proves to be a vital support in the intricacies of management, fostering critical reflection and enabling continuous improvements in procedures. However, delving into managerial processes in academic environments proves to be a challenging endeavor, stemming from the pressing need to adapt concepts originated from the business sphere and the lack of specific terminologies that can guide research in the pertinent literature. Objective:* *The present research undertakes a scientific investigation with the scope of meticulously analyzing the empirical evidence concerning the applicability of managerial tools in the context of university administration. Methodology:* *The Integrated Literature Review (ILR) technique was employed as a methodological instrument to address the primary question guiding this research: what is the impact of managerial tools on the efficiency and effectiveness of university management? For this purpose, a systematic approach was adopted in the search for pertinent information, using specific keywords, through searches conducted in two renowned bibliographic databases, the Virtual Health Library (VHL) and the Scientific Electronic Library Online (SciELO). Inclusion criteria were meticulously delineated, encompassing original or complete review articles, published between 2018 and 2023, available free and accessible online. The theme of the selected studies should focus on the managerial process in higher education institutions, providing subsidies on the managerial tools employed. In addition, the works should be written in one of the languages relevant to the research - Portuguese, English, or Spanish - and contain the specific keywords previously stipulated. On the other hand, articles that were duplicates, as well as correspondences, editorials, incomplete documents, book chapters, and studies focusing on the student population or dedicated exclusively to the teaching-learning process and library management were excluded from the analysis. These criteria proved essential for the precise delimitation of the research scope and for*

obtaining relevant and congruent results with the proposed objectives. **Results:** After a thorough analysis of a bibliographic corpus composed of 774 articles, only 14 were subjected to rigorous scrutiny to integrate the Integrated Literature Review (ILR). The results obtained highlight the pressing importance of a holistic understanding and effective integration of managerial processes as ineluctable premises for the achievement of effective university management. The critical role played by managerial tools, exemplified by Value Stream Mapping and process matrices, in the relentless pursuit of continuous improvement in educational processes, stands out prominently. Furthermore, unequivocal evidence emerges from the analyses conducted regarding the increasing pressure exerted on contemporary higher education institutions, compelling them to continuously adapt to emerging demands. Such a context underscores the indispensability of proactive and strategic leadership, capable of facing inherent challenges such as work overload, bureaucratic sluggishness, and exogenous influences. In this vein, the preponderance of collaborative values, democratic participation, and the flourishing of leadership skills become indubitable, emerging as fundamental pillars for the success of university management in the face of present and future vicissitudes. **Conclusion:** The efficiency and effectiveness of university management are influenced by the adoption and application of managerial tools, but it needs to be closely associated with the skills and competencies of the manager in guiding processes and the involved team to deliver effective and efficient results.

---

**Keywords:** Universities, Organization and Administration, Efficacy, Efficiency.

**Resumen: Introducción:** Los conceptos fundamentales en el proceso de gestión, eficiencia y efectividad están interconectados para lograr objetivos institucionales. El uso de herramientas de gestión ayuda en los procesos gerenciales al promover reflexiones y mejoras. Sin embargo, abordar los procesos gerenciales en las universidades es un desafío debido a la necesidad de adaptar conceptos empresariales y a la escasez de términos específicos en la literatura. **Objetivo:** Buscar evidencia científica sobre el uso de herramientas de gestión en la gestión universitaria. **Metodología:** Se utilizó la Revisión Integrada de la Literatura (RIL) para responder a la pregunta guía: ¿cómo afectan las herramientas de gestión a la eficiencia y efectividad de la gestión universitaria? Se utilizaron palabras clave específicas para buscar en dos bases de datos, la Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) y la Scientific Electronic Library Online (SciELO). Se aplicaron criterios de inclusión para seleccionar artículos publicados entre 2018 y 2023, disponibles en línea de forma gratuita, que abordaran los procesos de gestión universitaria, proporcionararan información sobre herramientas de gestión, estuvieran escritos en portugués, inglés o español y contuvieran palabras clave especificadas. Los criterios de exclusión incluyeron artículos duplicados, cartas, editoriales, artículos incompletos, capítulos de libros, artículos dirigidos a estudiantes centrados en procesos de enseñanza-aprendizaje y gestión de bibliotecas. **Resultados:** Después de analizar 774 artículos, solo se seleccionaron 14 para ser integrados en la RIL. Los hallazgos destacan la importancia de comprender e integrar los procesos gerenciales para una gestión efectiva, enfatizando el papel crucial de herramientas gerenciales como el Mapeo de Flujo de Valor y las matrices de procesos en la búsqueda de la mejora continua en los procesos educativos. Además, se subraya la creciente presión sobre las universidades contemporáneas para adaptarse a las demandas emergentes, enfatizando la necesidad urgente de liderazgo efectivo y gestión estratégica para abordar desafíos como la sobrecarga de trabajo, la lentitud burocrática y las influencias externas. En este contexto, la colaboración, la participación democrática y el liderazgo emergen como elementos fundamentales para el éxito de la gestión universitaria ante los desafíos actuales y futuros. **Conclusión:** La eficiencia y efectividad de la gestión universitaria están influenciadas por la adopción y aplicación de herramientas gerenciales, pero necesita estar estrechamente asociada con las habilidades y competencias del gerente para guiar procesos y al equipo involucrado para ofrecer resultados efectivos y eficientes.

---

**Palabras clave:** Universidades, Organización y Administración, Eficacia, Eficiencia.

## INTRODUÇÃO

Os artefatos gerenciais representam artefatos axiais que orientam à elevação ou preservação da qualidade do serviço. Por meio destes, torna-se factível delinear, quantificar, analisar e sugerir soluções, dado que, ao se abordar os pontos críticos que reverberam sobre o desempenho cotidiano, tais ferramentas propiciam uma administração de cunho mais eficiente e eficaz, fomentando, por conseguinte, um ambiente laboral mais prolífico e desdobramentos mais auspiciosos para a entidade (Sousa *et al.*, 2022).

Ante o exposto, torna-se imprescindível explorar duas terminologias que, embora aparentemente similares, ostentam significados discretos: eficiência e eficácia. A eficiência se entrelaça à produtividade, representando a entrega de excelência com um índice de despesas reduzido, ao passo que a eficácia se caracteriza pela habilidade de um indivíduo ou entidade desempenhar suas atribuições com primazia. No contexto da administração, a eficácia e a eficiência mantêm uma relação estreita, sendo indispensáveis para a consecução dos objetivos institucionais (Maciel *et al.*, 2023).

A atual literatura científica ressalta que o adequado funcionamento de qualquer entidade, seja ela pública ou privada, está sujeito a uma interseção de diversos elementos e indivíduos capazes de colaborar de forma sinérgica na execução de suas atribuições (Albdareen *et al.*, 2024). Os encarregados de assegurar esta condução com excelência são os postos de liderança, entre os quais se destaca o gestor, incumbido de dirigir a equipe de modo a alcançar resultados eficazes e eficientes (Maciel *et al.*, 2023; Salazar-Rebaza; Zegarra-Alva; Cordova-Buiza, 2022). Convém salientar que o conhecimento técnico adquirido durante a formação acadêmica, particularmente quando distante dos domínios das ciências sociais, pode se revelar deficitário. Por conseguinte, é imperativo o domínio dos processos de gestão com vistas à consecução dos objetivos institucionais (Fernández; Delgado, 2022).

O gestor dispõe de várias estratégias para atingir seus objetivos, e as ferramentas gerenciais contribuem para possibilitar a reflexão sobre o desenho dos processos e identificar oportunidades de melhoria. Atualmente, inúmeras ferramentas gerenciais, derivadas do saber administrativo empresarial, têm sido transpostas para outras áreas do conhecimento (Maciel *et al.*, 2023; Silva *et al.*, 2022; Sousa *et al.*, 2022), contudo, no âmbito acadêmico, tais instrumentos gerenciais ainda são exíguos.

No contexto contemporâneo, a abordagem dos processos gerenciais no âmbito universitário emerge como uma empreitada desafiadora, permeada pela incessante necessidade de atualização, que envolve a adaptação de conceitos gerenciais oriundos de corporações de grande porte para o contexto educacional. Esse desafio se inicia na ausência de terminologias indexadas capazes de abarcar o escopo investigado

e perdura na preponderância dos estudos pertencentes à esfera da gestão empresarial, evidenciando a urgência de ampliar as perspectivas na produção acadêmica (Silva *et al.*, 2020).

Embora as vicissitudes sejam inúmeras e diversas, Pedraja-Rejas, Huerta-Riveros e Muñoz-Fritis (2020) enfatizam como os conceitos e técnicas provenientes da área de gestão empresarial beneficiam a gestão educacional, quando aplicadas de forma adaptada e contextualizada, aprimorando os processos gerenciais, adequando as exigências internas e externas, entregando resultados eficazes e eficientes, aumentando sua qualidade e desempenho. Zgodavova *et al.* (2020) elaboram que as ferramentas gerenciais contribuem para a eficiência e eficácia dos processos, tornando-os inovadores, contemporâneos e ágeis, beneficiando assim os colaboradores envolvidos, impulsionando a satisfação do cliente e aprimorando a competitividade da empresa.

À semelhança das instituições de ensino superior da Finlândia, motivadas pela cultura de auditoria da sociedade, que despertaram em seus gestores e equipe envolvida a conscientização de resultados mais transparentes e eficazes, buscando sempre o equilíbrio entre gestão tradicional, marcada por processos estáveis e pouco mutáveis, e a adaptação às necessidades da sociedade (Kallio; Kallio; Blomberg, 2020).

Diante desse contexto, o presente estudo almejou investigar evidências científicas acerca da utilização de instrumentos gerenciais na administração universitária.

## **METODOLOGIA**

Para a construção metodológica, foi eleita a abordagem da Revisão Integrada da Literatura (RIL), a qual se destaca por sua capacidade de sintetizar o *corpus* de conhecimento existente sobre as ferramentas gerenciais empregadas na administração universitária. Essa abordagem viabiliza a identificação de tendências emergentes e a visualização de lacunas a serem exploradas de maneira sistemática e ordenada, contribuindo assim para uma compreensão mais profunda da temática em questão. Tal metodologia propicia a formulação de conclusões substanciais acerca de um domínio específico de estudo, possibilitando avanços significativos no entendimento e na prática da gestão universitária (Ruivo *et al.*, 2020).

A elaboração de uma RIL requer a condução meticulosa de seis fases distintas, a saber: a seleção do tema de estudo, a formulação precisa da questão de pesquisa, o estabelecimento criterioso de critérios para inclusão e exclusão de estudos, a avaliação minuciosa dos trabalhos selecionados, a identificação das informações relevantes a serem extraídas e, por fim, a interpretação dos resultados obtidos e a síntese do conhecimento adquirido a partir das pesquisas selecionadas (Ruivo *et al.*, 2020).

Para levantamento de dados bibliográficos buscou-se responder à questão: “Como a adoção e aplicação das ferramentas gerenciais impactam a eficiência e eficácia da gestão universitária?”. Elencaram-se como palavras-chave de busca os termos não indexados em português: ferramentas gerenciais, gestão universitária, práticas de gestão; em inglês: *management tools*, *university management*, *management practices*; e em espanhol: *herramientas de gestión*, *gestión universitaria*, *prácticas de gestión*. Todavia, a escolha por termos não indexados é justificada por não haver termo indexado que consiga abranger o que se busca conhecer com este estudo. Foram escolhidas duas bases de dados com estudos nacionais e internacionais, sendo elas Biblioteca Virtual da Saúde (BVS) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO).

Como critérios de inclusão foram selecionados artigos originais e de revisão completos com o recorte temporal de 2018 a 2023, disponíveis de forma online e de acesso gratuito, que versem sobre o processo gerencial na universidade, que tragam informações sobre as ferramentas gerenciais que são utilizadas na gestão, nos idiomas português, inglês e espanhol, que contenham em seu título e/ou resumo as palavras-chave elencadas para busca. Foram excluídos artigos duplicados, que tivessem a população-alvo “estudantes” e foco no processo de ensino-aprendizagem e gerenciamento de bibliotecas.

Os dados foram analisados seguindo o método de análise de conteúdo de Bardin (2016), que pretende proporcionar um método norteador, cuja definição centra-se na descrição analítica, como apresentar aplicações relevantes. A possibilidade de análise de conteúdo como método de classificação permite especificar e organizar os dados.

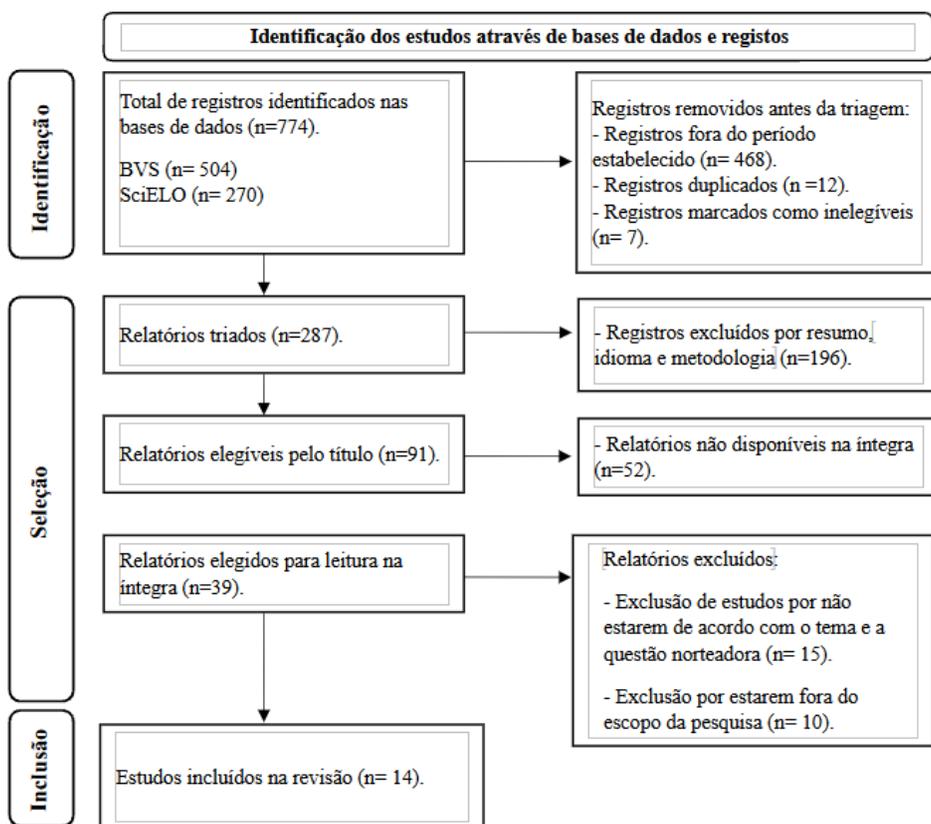
Esse método explica a análise sobre o conteúdo da pesquisa, o qual é dividido em três etapas: a) Pré-análise, correspondente à etapa de organização e sistematização dos dados; b) Explorar documentos para compreender dados; c) Processamento de resultados (inferência e interpretação) combinando e organizando o máximo de informações possível para refletir e interpretar os dados (Bardin, 2016).

Finalmente, os dados dos estudos foram meticulosamente extraídos, valendo-se do software Microsoft Excel, com o intuito de proporcionar uma apresentação mais clara dos resultados obtidos e facilitar a análise subsequente. Esses dados extraídos foram visualizados de maneira gráfica, por meio de um fluxograma que delimitou a elegibilidade dos artigos (Figura 1), seguindo os parâmetros estabelecidos pela estrutura dos Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises (PRISMA). Ademais, os dados foram tabulados de acordo com as seguintes categorias: autores, ano de publicação, título do artigo, método empregado e os principais resultados obtidos (Page *et al.*, 2021).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A incursão na literatura culminou na identificação de um *corpus* de 774 publicações, delineadas por meio de termos previamente selecionados. Desse contingente, 287 artigos foram triados com base em critérios como resumo, idioma e metodologia, resultando na seleção de 39 artigos para uma análise mais aprofundada, conforme evidenciado no fluxograma de elegibilidade dos artigos (Figura 1).

**Figura 1 - Fluxograma de elegibilidade dos artigos**



Fonte: Page *et al.*, 2021.

Após os artigos excluídos, apenas 14 artigos foram incluídos na RIL. Para a organização dos resultados foi formulada a Tabela 1, que descreve as características: autores, ano de publicação, título do artigo, objetivo, método e os principais resultados.

**Tabela 1 - A distribuição dos artigos com autores, ano, título, objetivo, método e resultados**

Autores/ano	Título	Objetivo	Tipo de estudo	Resultados
Santos, Pereira e Lopes (2018).	Experiências da Gestão Acadêmica da Docência Universitária.	Apresentar uma discussão sobre a gestão acadêmica no cotidiano do professor universitário.	Estudo qualitativo	Entre aspectos positivos da gestão está a possibilidade de uma participação democrática nas decisões da universidade e de uma visão clara da estrutura e do funcionamento do ensino superior, enquanto alguns aspectos negativos reforçam a aproximação da gestão com atividades burocráticas e administrativas, gerando desvalorização e desprestígio da dimensão.
Ribeiro <i>et al.</i> (2019).	Gestão universitária: a produção enxuta aliada ao programa qualidade de vida no trabalho.	Compreender como o modelo de gestão adotado pelas Instituição de Ensino Superior Comunitário (CIHE) contribui para o desenvolvimento sistêmico nos eixos: ferramentas de gerenciamento e aprendizagem e crescimento da CIHE.	Estudo de caso qualitativo	Os resultados desse estudo indicam que os setores de protocolar e financeiro foram os mais avaliados e analisados porque tratam dos setores que realizam o maior volume de operações. Visando uma proposta de melhoria no setor de atendimento, através das ferramentas e princípios da produção enxuta. Entre as melhorias propõe-se a implementação de um novo sistema de senhas. Isso poderá dar subsídios para observação de resultados e desempenho dos setores.
Fossatti <i>et al.</i> (2020).	A universidade e o (in)sucesso da gestão estratégica para inovação.	Identificar, na perspectiva dos gestores estratégicos, categorias que participam do estabelecimento de uma cultura de inovação nas universidades comunitárias do Sul do Brasil.	Estudo exploratório qualitativo	Os resultados apontam para a necessidade de as universidades atuarem em um posicionamento estratégico competitivo; aproximação dos tempos acadêmicos e de mercado; garantir a inovação do princípio da gestão sustentável; internacionalização como indicador de inovação; inflexão curricular e formação de lideranças inovadoras.
Alzate-Ortiz, Chaverra-Rodríguez e Arango-Zuleta (2020).	Gestão universitária a partir do paradigma da complexidade: outra perspectiva e novas propostas.	Reconhecer os princípios do paradigma da complexidade nas práticas de gestão dos atuais gestores do ensino universitário.	Estudo qualitativo	Entre os achados mais representativos, encontrou-se que os princípios de incerteza, autorregulação, autonomia/dependência e recursividade são os mais recorrentes nos afazeres dos atuais gerentes universitários.
Salum <i>et al.</i> (2020).	Gestão educacional universitária e prática clínica aplicada à enfermagem pelo corpo docente de uma universidade pública.	Enfatizar as ações de gestão educacional universitária e sua articulação para o desenvolvimento da prática clínica na formação em enfermagem, idealizada por seu corpo docente.	Estudo de caso com abordagem qualitativa	Emergiram três categorias: Caracterização das ações de gestão educacional universitária; Articulação da gestão educacional universitária com a prática clínica e sua repercussão; e Espaços para desenvolver a gestão educacional universitária e a prática clínica.

**Tabela 1 - A distribuição dos artigos com autores, ano, título, objetivo, método e resultados**

Autores/ano	Título	Objetivo	Tipo de estudo	Resultados
Cunha <i>et al.</i> (2020).	Limitações e possibilidades na gestão universitária realizada por gestores de enfermagem.	Compreender limites e possibilidades na gestão universitária realizada por enfermeiros gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública.	Pesquisa qualitativa	Dentre as possibilidades, destacaram-se o perfil empreendedor e a liderança nas relações interpessoais, além da corresponsabilização na captação de recursos públicos para resolução das demandas educacionais universitárias; como limites, a escassez de recursos financeiros e a elevada demanda de atividades burocráticas que repercutem em morosidade dos processos de gestão pública universitária.
Barreiro, Socarras e Selema (2020).	Pilares estratégicos do sistema de gestão universitária no ano letivo 2019-2020.	Delimitar os pilares estratégicos do sistema de gestão universitária no ano letivo 2019-2020 em Ciências Médicas do Granma.	Abordagem qualitativa	O melhor trabalho docente e metodológico, o melhor e a transformação do corpo docente, juntamente com o processo de credenciamento, constituem os pilares estratégicos do trabalho no ano letivo 2019-2020, apoiado no trabalho político-ideológico e de extensão, permitindo-nos assumir um sistema de gestão universitária em que nos precederam a análise, a reflexão e a criatividade de dois professores, assente na melhoria contínua da qualidade da formação, sem descuidar a investigação que visa aumentar a eficiência dos processos educativos e de saúde.
Bedoya-Dorado, Murillo-Vargas e González-Campo (2021a).	Competências gerenciais em gestão universitária na Colômbia.	Identificar na percepção dos gestores o grau de identificação com uma série de competências na gestão de seus cargos.	Estudo Transversal com a abordagem quantitativa descritiva	Os resultados mostram que, a principal competência identificada é a liderança. No caso dos cargos intermediários, também é o trabalho em equipe, que, por sua vez, é a principal competência identificada pelos gestores de baixo nível. Depois da liderança, os cargos de chefia valorizam as competências de tomada de decisão e negociação e de trabalho em equipe, o que implica que para esse tipo de gestores as competências funcionais têm maior peso na sua gestão do que as competências genéricas.
Villegas e Hidalgo (2021).	Proposta de modelo de gestão do ensino: experiência de uma universidade estadual chilena.	Problematizar um tema relevante do ensino superior que entende a gestão docente como a capacidade de responder às exigências atuais da atividade docente universitária em contexto profissional.	Relato de experiência	A experiência demonstra os resultados através de uma descrição da proposta baseada em exemplos de casos. Com base nisso, a definição de gestão em inovação e a garantia da qualidade curricular estão bem fundamentadas.
Bedoya-Dorado, Murillo-Vargas e González-Campo (2021b).	Gestão universitária em tempos de pandemia de COVID-19: análise do setor de ensino superior na Colômbia.	Analisar a gestão das universidades na Colômbia diante da contingência causada pela pandemia de COVID-19.	Estudo Qualitativo	Os resultados mostram que as universidades não têm implementado estratégias apenas para atender o ensino de graduação e pós-graduação, mas também para pesquisa e extensão. Além disso, fica evidenciado seu papel fundamental no apoio ao país na gestão da pandemia de COVID-19.

**Tabela 1 - A distribuição dos artigos com autores, ano, título, objetivo, método e resultados**

Autores/ano	Título	Objetivo	Tipo de estudo	Resultados
Nogueira e Oliver (2022).	Contribuições e desafios para a gestão de terapeutas ocupacionais em programas de inclusão de estudantes com deficiência no ensino superior.	Discutir ações realizadas por terapeutas ocupacionais gestoras de núcleos de inclusão em instituição de ensino superior.	Estudo Qualitativo	A especificidade da intervenção no espaço educacional pressupõe equiparar ações em diferentes contextos do ambiente universitário. As ações de terapeutas ocupacionais gestoras perpassam intervenções focalizadas nas dimensões de apoio mais individual e intervenções mais coletivas, que interferem diretamente na mudança de cultura e acesso à universidade.
Rovigati e Bin (2023).	Avaliação dos programas de desenvolvimento de gestão da universidade de campinas (UNICAMP)/ Brasil desde 2004/2017.	Explorar e discutir as percepções de diferentes funcionários administrativos e gerenciais que participaram de Programas de Educação Corporativa entre 2004 e 2017 na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)/Brasil.	Estudo de caso exploratório quantitativo e qualitativo	Os resultados mostram diferentes concepções de educação corporativa nas diretrizes e ações previstas para os programas, incluindo algumas fragilidades, especialmente em relação ao monitoramento e à avaliação efetiva dos resultados desses programas.
Bernardes <i>et al.</i> (2023).	Gestão de <i>Campus</i> avançado em Universidade Federal.	Identificar e analisar os aspectos positivos e negativos do modelo de gestão administrativa adotado.	Estudo qualitativo	Dentre as principais recomendações de melhoria apontadas pelo estudo, destacam-se: aproximar a estrutura decisória do aluno, aumentar o poder de decisão dos gestores locais, formalizar uma política de bom relacionamento entre o campus avançado e a sede e flexibilizando a gestão administrativa.
Calbino e Nery (2024).	Gestão democrática universitária: novas fraturas, velhas feridas.	Trazer reflexões para se problematizar as tensões e contradições que dificultam a autonomia e a gestão democrática no contexto universitário.	Estudo quantitativo-qualitativo	Os resultados mostraram que as intervenções, por meio de medidas provisórias e notas técnicas, revogaram práticas democráticas institucionalizadas, como a paridade na votação interna nas universidades.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Após a análise dos resultados, identificaram-se diferentes aspectos que deram origem a duas categorias distintas: 1) O uso de ferramentas gerenciais na gestão universitária e 2) Desafios da gestão universitária no cenário atual. Essa distinção foi possível devido às abordagens encontradas nos artigos incluídos nesta RIL. Enquanto a categoria 1 concentra-se nas ferramentas gerenciais como tema central, a categoria 2 reúne informações sobre os desafios da gestão universitária no cenário atual.

## CATEGORIA 1: O USO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A integração e a compreensão dos processos gerenciais institucionais são cruciais para uma gestão universitária eficaz, podendo ser potencializadas pelo uso de ferramentas gerenciais que são instrumentos que o gestor pode utilizar para adquirir e atualizar esse conhecimento (Martins; Marinho, 2023). A implementação de práticas e procedimentos de gestão tradicionais e burocráticos, inadequados à realidade dinâmica atual, pode dificultar a eficiência e eficácia da gestão universitária (Kallio; Kallio; Blomberg, 2020).

Para Bernardes *et al.* (2023) a flexibilização das regras e a busca por modelos de gestão mais assertivos e efetivos podem contribuir para uma gestão mais eficiente e eficaz. Ressaltando, a utilização de ferramentas gerenciais adequadas pode facilitar a comunicação, o fluxo de processos administrativos, a tomada de decisões e a resolução de problemas, resultando em uma gestão mais eficiente e eficaz.

O trabalho empreendido por Volk e Zerfass (2020) sobressai, de maneira fundamentada, a significativa contribuição das ferramentas gerenciais para o avanço da capacidade organizacional. Ao facultar elementos norteadores que catalisam a otimização por meio da uniformização e arranjo estrutural de procedimentos, tais ferramentas viabilizam a emergência de percepções cruciais, propiciando a apreensão da dinâmica setorial em foco. Ademais, elas fornecem dados cruciais para o monitoramento do desempenho organizacional e para a antecipação de cenários futuros, resultando em uma tomada de decisão mais precisa e fundamentada.

Nesse ínterim, torna-se premente uma administração voltada para a análise, reflexão e criatividade na melhoria da qualidade, tanto da assistência quanto dos processos educacionais, centrada em 3 áreas: avaliação objetiva dos processos, desenvolvimento do corpo docente e inovação no ambiente universitário. Destacando-se o desenvolvimento do corpo docente, por se tratar do alicerce que garante o crescimento dos discentes, pois através do aprimoramento das habilidades do docente há a criação de espaços de ensino e aprendizado mais estimulantes que favorecem motivação e engajamento dos alunos envolvidos, podendo ser entregue à sociedade profissionais de excelência (Barreiro; Socarras e Selema, 2020).

O enriquecimento do corpo docente pode ser embasado na perspectiva de educação contínua e revisão dos paradigmas pedagógicos, na retroalimentação relativa ao seu desempenho, fomentando um ambiente propício para a troca de saberes e vivências, acesso a recursos imprescindíveis à sua prática e retribuição financeira adequada, não apenas garantindo, mas também fomentando o aprimoramento pedagógico como uma via para assegurar a excelência do processo educacional (Antypas, 2022).

As diretrizes estratégicas apresentadas estão intimamente ligadas a diversas ferramentas de gestão que podem ser aplicadas para implementar e supervisionar os processos relacionados à administração universitária, dessa forma, garantindo a qualidade contínua dos processos educacionais (Martins; Marinho 2023). Uma metodologia para o mapeamento de processos se revela por meio da adoção da matriz de processos, uma ferramenta de gestão amplamente aplicada na Universidade do Chile, que parte da organização estruturada dos processos, permitindo a elaboração de um plano de ação abrangente, que abarca diversos aspectos do ensino e do suporte aos estudantes, englobando desde a inovação pedagógica até o aprimoramento do corpo docente e a otimização dos processos administrativos (Villegas; Hidalgo, 2021).

O uso de uma matriz de processos pode ser valioso para aprimorar o modelo de gestão em qualquer instituição, já que proporciona uma análise detalhada dos processos principais e a identificação de áreas de aprimoramento ou inovação (Gomes; Gurgel; Fernandes, 2022; Pôrto *et al.*, 2020). Sendo válido ressaltar sua diferença do mapa de processo, que traz representações através de gráficos e fluxogramas sobre as etapas do processo, identificando suas entradas, saídas e atividades que os permeiam (Pôrto *et al.*, 2020).

Rovigati e Bin (2023) em seu estudo abordaram o sucesso através do uso de ferramentas gerenciais, como Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDGs), o Programa de Gestão por Processos (GEPRO) e o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL). Os PDGs foram direcionados para capacitar os gerentes da Universidade de Campinas (UNICAMP) em diversas áreas, resultando em melhorias percebidas na qualidade do trabalho e nos resultados organizacionais pelos participantes. O GEPRO, inicialmente voltado para a otimização da gestão processual, evoluiu para uma abordagem mais holística, priorizando a gestão de recursos humanos, culminando, posteriormente, na introdução do PDL. Os participantes, ao reconhecerem o valor do PDL, enfatizaram a importância da formação de uma base sólida de gestores dotados de proficiência em metodologias gerenciais e ressaltaram os avanços pessoais alcançados durante o programa.

Corroborando com os autores acima, outros pesquisadores trazem a perspectiva da gestão de pessoas, alicerçando o estudo na filosofia da Toyota, afirmando que as pessoas são o cerne do processo, e só existe sucesso à medida que há o envolvimento dos atores no processo, enfatizando que a qualidade de vida no trabalho está ligada ao clima organizacional (Ribeiro *et al.*, 2019). O clima organizacional é definido como a atmosfera que envolve a todos os atores inseridos nos processos de uma empresa, a soma das características individuais, do ambiente e próprias da organização que impactam diretamente no comportamento dos colaboradores, caracterizando-se como uma variável de fundamental importância para a eficiência e eficácia dos resultados esperados (Astari; Kadiyono; Ashriyana, 2023).

Outra ferramenta gerencial é a *Value Stream Mapping* (VSM), um mapa de processo que visa mostrar como as tarefas estão sendo executadas, qual a situação atual (diagnóstico situacional) e quais as possibilidades de melhoria. É comumente utilizada para alcançar uma produção precisa que tenha foco no cliente, sendo o cerne o envolvimento da equipe, e o objetivo, a eliminação de atividades que não agregam valor ao processo (Ribeiro *et al.*, 2019). A VSM é uma ferramenta que busca meios de alcançar resultados mais eficientes, e a sua implementação tem como proposta a reorganização do fluxo de trabalho, impactando diretamente na redução da carga de trabalho e nos níveis de estresse dos colaboradores, contribuindo positivamente num clima organizacional favorável e na saúde do trabalhador (Gunaki; Devaraj; Patil, 2022).

No estudo de Ribeiro *et al.* (2019), VSM foi utilizada para mapear as possibilidades de melhoria dentro do serviço de protocolo e financeiro de uma Instituição de Ensino Superior do sul do Brasil, identificando alto tempo de espera por existirem atividades que não agregavam valor, tornando o fluxo pouco eficaz. Face a tais resultados, propostas de aprimoramento foram apresentadas aos dirigentes e membros das equipes dos setores envolvidos; entretanto, lamentavelmente, a implementação não se mostrou viável.

Um estudo adicional reporta que as estratégias de administração universitária estão atreladas ao paradigma da complexidade, o qual reconhece a natureza intrinsecamente complexa e interligada das instituições, divergindo da visão linear simplista tradicionalmente concebida. Como ferramenta de gestão, o paradigma da complexidade é capaz de fornecer *insights* e estratégias para lidar com ambientes turbulentos e dinâmicos, onde as relações causais diretas e previsíveis podem ser limitadas, os gestores podem adotar esse paradigma como meio de compreender e trabalhar com a complexidade, reconhecendo a interdependência de múltiplos fatores e variáveis (Cabral; Viana; Gontijo, 2020).

Os princípios da incerteza, autorregulação, autonomia/dependência e desenvoltura, destacados por Alzate-Ortiz, Chaverra-Rodríguez e Arango-Zuleta (2020), evidenciam uma abordagem dinâmica e adaptativa na gestão universitária. Esses princípios, ao serem identificados como recorrentes nas práticas de gestão, reforçam a necessidade de repensar as estratégias organizacionais. Corroborando a ideia de Cabral, Viana e Gontijo (2020), os *insights* podem catalisar a reflexão sobre as formas de consolidar os projetos de ensino, pesquisa e extensão nas universidades.

Paralelamente, Nogueira e Oliver (2022) abordam a inclusão de pessoas com deficiência no Ensino Superior, destacando a importância do planejamento, avaliação, parcerias e comunicação efetiva na gestão desses programas. Essas ferramentas gerenciais e estratégicas enfatizam a necessidade de uma abordagem holística e inclusiva na gestão universitária, alinhada com os princípios anteriormente

mencionados. Nos estudos conduzidos por Alzate-Ortiz, Chaverra-Rodríguez e Arango-Zuleta (2020), Cabral, Viana e Gontijo (2020), e Nogueira e Oliver (2022), emerge um consenso quanto à perspectiva da gestão universitária contemporânea. Esta não se restringe apenas à busca pela eficiência operacional, mas também almeja a adaptabilidade, inclusão e o desenvolvimento contínuo. Tal abordagem reflete uma visão sistêmica e humanizada na condução das instituições de ensino superior.

Nesse contexto, as práticas gerenciais relatadas por Nogueira e Oliver (2022) se refletem princípios do paradigma da complexidade, abordado por Alzate-Ortiz, Chaverra-Rodríguez e Arango-Zuleta (2020), que enfatiza a interconexão, interdependência e não linearidade dos sistemas. Ao adotarem uma abordagem sensível às particularidades e dinâmicas individuais dos estudantes, elas demonstram um planejamento estratégico adaptativo, alinhado com a visão complexa de lidar com mudanças inesperadas. Além disso, ao serem mediadoras ativas na promoção do diálogo entre necessidades e recursos institucionais, elas evidenciam uma abordagem colaborativa e interconectada, essencial para lidar com a complexidade dos sistemas de inclusão.

A perspectiva de Salum *et al.* (2020) sobre como as reuniões de planejamento se soma ao apresentado por Alzate-Ortiz, Chaverra-Rodríguez e Arango-Zuleta (2020) e Nogueira e Oliver (2022). Dessa forma, ao utilizar essas reuniões para gerenciar recursos, os gestores têm a oportunidade de envolver os colaboradores na definição de metas, no planejamento de atividades e na alocação de recursos humanos de forma estratégica. Isso contribui para a inclusão dos colaboradores no processo decisório (gestão participativa), promovendo o sentimento de valorização e engajamento, e consequentemente contribui para o estabelecimento de um ambiente organizacional positivo (Astari; Kadiyono; Ashriyana, 2023; Georgieva, 2022).

Outro aspecto digno de consideração é o contexto da pandemia de COVID-19. Esse período crucial impulsionou as universidades a se adaptarem com celeridade às exigências sanitárias, visando à proteção de seus colaboradores e estudantes. Em um estudo conduzido por Bedoya-Dorado, Murillo-Vargas e González-Campo (2021b), investigou-se como os gestores empregaram as ferramentas disponíveis para gerir tal crise. Dentre as medidas observadas, destacam-se diversas práticas de gestão de crises, tais como a implementação de protocolos de biossegurança nas instalações, exigindo coordenação e supervisão dos gestores para garantir a segurança tanto dos funcionários quanto dos visitantes.

O desenvolvimento e a avaliação de tecnologias também demandam alocação de recursos e coordenação estratégica por parte dos gestores. A criação e o compartilhamento de protocolos de biossegurança emergiram como ferramentas

gerenciais essenciais, exigindo a documentação e disseminação de diretrizes para garantir a segurança no ambiente de trabalho (Bedoya-Dorado; Murillo-Vargas; González-Campo, 2021b; Bernardes *et al.*, 2023).

O contexto pandêmico é apontado como um marco que fomentou a digitalização dos processos educacionais, Gryshkun *et al.* (2023) ainda destaca a viabilidade do ensino remoto, e o início de mudanças de paradigmas para a evolução do contexto educacional, sendo destacada a utilização de ferramentas gerenciais em meio as transformações exigidas pelo mercado como forma de garantir o sistema de gestão de qualidade.

Em face do exposto acima, ressalta-se a magnitude do papel desempenhado pelos gestores na implementação diligente de estratégias de gestão de crises durante o período pandêmico. Silva, Alves e Dominick (2023) enfatizam a gestão de crises, especialmente à luz do contexto pandêmico de 2020, o qual catalisou a incorporação de medidas tecnológicas e inovadoras. Os desafios enfrentados por gestores, professores e alunos abrangeram a adaptação a novas modalidades de ensino-aprendizagem, interações comprometidas pelas medidas de biossegurança e as tensões que permearam a comunidade acadêmica.

Por derradeiro, constata-se que as ferramentas gerenciais são de natureza vasta, intrincada e multifacetada, destinadas a fomentar a eficiência e a eficácia no âmbito universitário, ascendendo em relevância consoante a exigência propiciada pelo progresso político e tecnológico. O emprego da ferramenta apropriada fomenta a modernização da gestão universitária, estabelecendo vínculos entre os intervenientes e promovendo a partilha de saberes práticos e vivências.

## **CATEGORIA 2: DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO CENÁRIO ATUAL**

A contemporaneidade infere uma crescente pressão sobre as instituições universitárias para fornecer respostas rápidas e eficazes a uma variedade de desafios e demandas emergentes. No entanto, observa-se uma lacuna substancial entre essa expectativa de agilidade e a capacidade das universidades de responder adequadamente a essas demandas dinâmicas, mostrando a desconexão entre as exigências externas e a infraestrutura interna das universidades, destacando assim uma ausência crítica na capacidade de se adaptarem rapidamente a um ambiente em constante mudança (Fossatti *et al.*, 2020; Santos; Pereira; Lopes, 2018).

Fossatti *et al.* (2020) delinham as metamorfoses instauradas no domínio do Ensino Superior em decorrência da globalização do saber, enfrentando, assim, o imperativo da atualização constante, da inovação, do empreendedorismo e da internacionalização. Aos docentes-gestores foram submetidos novos paradigmas,

tais como competências, planejamento estratégico, gestão estratégica, gestão por resultados, objetivos estratégicos, indicadores e monitoramento de metas, os quais, outrora, encontravam-se vinculados exclusivamente ao universo empresarial.

Santos, Pereira e Lopes (2018) abordam sobre como o Ensino Superior se remoldou ao longo dos anos aderindo a lógica neoliberalista empresarial, e o desempenho do professor necessitou mudar para acompanhar essa mudança, na qual existe a cobrança pela eficiência do processo, ao mesmo passo que existe a fragmentação do ensino, seguindo para a mercantilização da universidade, e a exigência de tomada de decisões assertivas em tempo breve. No entanto, alberga-se a expectativa de que o graduando ingresse no mercado laboral munido de competências hábeis a se integrar a esse panorama tecnológico (Buithithu, 2022; Nabokikh *et al.*, 2020)

Em adição às perspectivas da Quarta Revolução Industrial, notadamente reconhecida como Indústria 4.0, que permeia sua influência no contexto universitário por meio da assimilação dos avanços tecnológicos, salientando a imperatividade de adaptação ao mercado, estimulando a eficácia, a efetividade e a customização em larga escala de produtos e serviços (Ülker, 2023; Buithithu, 2022). Uma tendência intrinsecamente ligada à Quarta Revolução Industrial é a crescente demanda por digitalização, que busca facilitar o acesso aos dados por meio da tecnologia. Esse movimento redefine a forma como o conhecimento é adquirido, transferido e as habilidades são desenvolvidas (Gryshkun *et al.*, 2023).

No contexto dessa mudança, o papel do gestor é fundamental como mediador para facilitar a transição, garantindo que todos os envolvidos se integrem às mudanças necessárias. Makarenko *et al.* (2023) e Buithithu (2022) identificam diversos desafios que podem comprometer esse processo, como a resistência dos indivíduos em aderir ao novo modelo e às capacitações, pois é exigido profissionais de alta qualidades para favorecer competitividade, as dificuldades de acesso à tecnologia e a adoção de novos métodos de ensino, como as metodologias ativas. Para fomentar essa transição rumo à digitalização, os administradores devem dedicar-se a fomentar a comunicação eficaz, capacitar os membros de suas equipes, exercer uma liderança inspiradora e promover a adoção de métodos digitais, além de encorajar a colaboração entre professores e alunos (Makarenko *et al.*, 2023).

Em contraste, Morley (2023) descreve como a influência neoliberalista tende a negligenciar os avanços conquistados através de pesquisas acadêmicas, colocando em voga detalhes dispensáveis, como adoção de práticas descontextualizadas e foco no burocrático em detrimento de resultado, mostrando como essa lógica gerencial subestima as conquistas de tais pesquisas.

Em consonância, o estudo de Ribeiro *et al.* (2019) evidenciou o desperdício de tempo nos processos gerenciais, enquanto Cunha *et al.* (2020) ressaltaram a morosidade desses processos dentro das universidades. Essas análises discorrem sobre

como esse dispêndio de tempo está intrinsecamente relacionado a tarefas burocráticas, as quais poderiam ser delegadas a técnicos administrativos, mas são incumbidas aos docentes gestores, caracterizando assim a multiplicidade de tarefas que estes acumulam.

Essa sobrecarga de atividades administrativas, conforme evidenciado por Salum *et al.* (2020) e Santos; Pereira; Lopes (2018), engloba uma série de responsabilidades que não guardam relação direta com as atividades de ensino e extensão, intensificando, assim, a complexidade do ambiente laboral. Além disso, a escassez de profissionais aliada ao aumento do número de estudantes por turma, como destacado por Cunha *et al.* (2020), impõe uma pressão suplementar sobre os docentes, potencializando os riscos de esgotamento profissional e exercendo um impacto adverso sobre o clima organizacional.

Um ambiente organizacional desfavorável acarreta consequências que prejudicam o êxito da instituição, ao gerar insatisfação e baixo desempenho entre os colaboradores. Além disso, tal ambiente exerce influência direta no aumento dos índices de absenteísmo e na dificuldade de retenção de talentos (Astari; Kadiyono; Ashriyana, 2023). A função do gestor universitário é múltipla e complexa em decorrência das responsabilidades que são imputadas, adicionando as mudanças impostas pelo mercado (Ambarova, 2022). É imperativo também a sua capacidade em gerenciar tempo, mudanças, pessoas e saber liderar sua equipe com vista à adaptação e ao sucesso (Fossatti *et al.*, 2020).

Nesse contexto, a execução de funções gerenciais emerge como mais uma incumbência burocrática a ser cumprida, caracterizada pela superabundância de reuniões e pela escassez de tempo para proporcionar feedbacks construtivos (Santos; Pereira; Lopes, 2018). Tal narrativa evidencia uma problemática sistêmica no cenário educacional contemporâneo, onde a valorização do docente como educador e pesquisador é eclipsada pelas demandas administrativas exacerbadas. Essa discrepância entre as expectativas profissionais e as realidades laborais impõe um ônus considerável sobre os professores, comprometendo não apenas sua efetividade no ensino, mas também seu bem-estar e nível de satisfação no ambiente de trabalho (Ambarova, 2022).

Como meio para mitigar os impactos adversos da sobrecarga de tarefas e da morosidade burocrática, os gestores universitários podem utilizar suas habilidades de empreendedorismo e liderança interpessoal para manter a motivação da equipe e promover um ambiente de trabalho colaborativo, onde os membros se sintam capacitados a assumir responsabilidades e contribuir ativamente para superar os desafios, promovendo uma gestão mais eficaz e adaptativa dentro das universidades (Cunha *et al.*, 2020; Kim; Cho, 2020).

Outro aspecto que pode atenuar as sobrecargas de trabalho é abordado no estudo de Bedoya-Dorado, Murillo-Vargas e González-Campo (2021a), o qual examina a realidade das universidades na Colômbia. Nesse contexto, emergem duas figuras de gestão: o Acadêmico Diretivo e o Diretivo Acadêmico. Enquanto o primeiro é atribuído a docentes que desempenham funções de gestão, fundamentado em seu conhecimento técnico e visão profissional, o segundo é um profissional incumbido das responsabilidades gerenciais, sob a perspectiva do modelo empresarial.

Outros meios são citados na literatura científica para combater a sobrecarga de trabalho associada ao estresse laborativo, entre eles a oferta de autonomia para execução de suas tarefas, diminuição de interferências gerenciais, comunicação eficaz e transparente, colaborando com a promoção da gestão participativa e a promoção do clima organizacional favorável ao desenvolvimento dos colaboradores (Becker *et al.*, 2023; Kim e Cho, 2020).

A gestão participativa vem sendo estabelecida como uma tendência que busca alinhar todos os envolvidos, estabelecendo um fluxo de informações, fortalecendo seus vínculos para alcançar processos mais práticos e eficazes, beneficiando seus integrantes e entregando resultados de qualidade aos clientes (Becker *et al.*, 2023). Ao engajar a equipe nesse processo fomenta-se uma cultura organizacional baseada na colaboração, respeito e apoio mútuo, fortalecendo ainda mais as boas práticas de gestão (Astari; Kadiyono; Ashriyana, 2023; Georgieva, 2022).

As competências comportamentais identificadas por Bedoya-Dorado, Murillo-Vargas e González-Campo (2021a), como liderança e trabalho em equipe, estão intimamente relacionadas ao uso eficaz de ferramentas gerenciais no contexto da gestão universitária. A liderança, por exemplo, é essencial para orientar e inspirar os membros da equipe na implementação de estratégias e na consecução de objetivos organizacionais, enquanto o feedback e avaliação de desempenho buscam identificar líderes potenciais e desenvolver suas habilidades por meio de programas de capacitação (Alfayez; Alotaibi, 2023; Salazar-Rebaza; Zegarra-Alva; Cordova-Buiza, 2022).

A liderança é frequentemente citada por outros estudos, como de Alfayez e Alotaibi (2023), Ülker, (2023), Salazar-Rebaz, Zegarra-Alva e Cordova-Buiza (2022) e Kallio, Kallio e Blomberg, (2020), os autores corroboram as descobertas de Bedoya-Dorado, Murillo-Vargas e González-Campo (2021a), destacando a interconexão entre a competência de liderança e outros elementos gerenciais, como a eficiente alocação de recursos, a implementação de iniciativas de aprimoramento e a gestão dos procedimentos internos da instituição.

Ao liderar de forma proativa, o gestor não apenas prepara a instituição para enfrentar as demandas do mercado externo, mas também promove uma cultura organizacional que valoriza a inovação e o aprendizado contínuo, desempenhando um papel fundamental na construção de um ambiente educacional adaptável e resiliente

(Dorado; Vargas; Campos, 2021a). Além disso, o contexto exige rápidas mudanças, impulsionadas pela Indústria 4.0, a liderança toma posição de destaque, necessitando ser visionária e inspiradora. O gestor deve não apenas antecipar as transformações necessárias, mas também guiar sua equipe por meio da gestão estratégica (Ülker, 2023).

Contudo, um ponto de vulnerabilidade de grande relevância, destacado por Fossatti *et al.* (2020), é a carência de uma gestão estratégica, cuja ausência pode ser atribuída à lacuna nas competências comportamentais do gestor. Essa deficiência se manifesta na ausência de planos de contingência, na fragmentação e desmotivação da equipe, na dificuldade em tomar decisões e na assertividade em suas posições, comprometendo, portanto, a resiliência e a sustentabilidade da instituição de ensino superior (Dorado; Vargas; Campos, 2021a). Outrossim, existe a desmotivação da equipe que se reflete no baixo interesse de conhecer o plano para desenvolvimento da universidade e de acompanhar seu progresso, porém isso pode apontar para um cenário de desconhecimento sobre as ferramentas gerenciais e seus objetivos (Bernardes *et al.*, 2023 Volk; Zerfass, 2020).

De acordo com Korshunov *et al.* (2023), a gestão estratégica é fundamental nas práticas dos gestores universitários, pois ao alinhar as atividades com os objetivos de longo prazo, o planejamento estratégico garante que todas as ações estejam direcionadas para o alcance das metas estabelecidas. A concepção de indicadores de desempenho e a delimitação de metas definidas igualmente facilitam a vigilância contínua do avanço da gestão, proporcionando espaço para adaptações e escolhas assertivas, conforme necessidade. Tal abordagem erige um alicerce substancial para o processo decisório, como enfatizado por Korshunov *et al.* (2023) e Georgieva (2022).

A necessidade de se adaptar a novas demandas e desafios externos pode estimular a inovação e a melhoria contínua dos processos administrativos. Essa adaptação representa um convite para intervenções externas que interagem com *stakeholders* externos, como órgãos reguladores, empresas, comunidade local e outros parceiros. Essa interação traz novas perspectivas, conhecimentos e recursos para a instituição, contribuindo para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão universitária (Bernardes *et al.*, 2023).

Nabokikh *et al.* (2020) salientam que as influências exógenas se tornam palpáveis na busca incessante por resultados de maior eficiência e eficácia, onde a pressão recai não somente sobre os docentes, mas também sobre o desempenho acadêmico dos discentes. Acresce-se a isso a necessidade de alinhamento com padrões de excelência internacionais, com vistas a suprir as demandas emergentes por inovação, internacionalização e integração com o mercado de trabalho.

Entretanto, as influências externas são potenciais geradoras de desafios e impactos negativos, como a fragilização da autonomia universitária, a redução da participação democrática e o enfraquecimento da governança interna, como o visto nos anos de 2016 a 2022 nas universidades brasileiras, que a interferências federais intensificaram a ingerência na escolha dos reitores e gerando conflitos de poder entre categorias, cerceando a participação de discentes e técnicos administrativos nos processos eleitorais, fomentando discussões e discordâncias (Calbino; Nery, 2024; Morley, 2023).

Os estudiosos referenciados delinham um panorama no qual, para além das simples ferramentas gerenciais, o líder universitário deve demonstrar habilidade em conduzir sua equipe rumo ao sucesso, navegando habilmente pelas adversidades e complexidades inerentes ao cargo que ocupa, bem como ao cenário político que o circunda. Adicionalmente, é necessário que esse líder possua um perfil capaz de integrar todos os participantes do processo de gestão acadêmica, desde os docentes até os beneficiários dos serviços educacionais (Atvars; Serafim; Carneiro, 2022). Portanto, a competência do gestor em fomentar um ambiente colaborativo e uma cultura de participação democrática emerge como elemento-chave para enfrentar tanto os desafios atuais quanto os vindouros na gestão universitária. Esse aspecto está intrinsecamente relacionado à eficácia e à eficiência dos processos gerenciais no âmbito universitário. Assim sendo, torna-se evidente que o uso de ferramentas gerenciais não pode ser desvinculado da habilidade dos gestores em liderar e inspirar suas equipes em meio às complexidades e pressões externas do contexto acadêmico.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O uso de ferramentas gerenciais reflete em aspectos fundamentais para o funcionamento e desenvolvimento das universidades, tais como a comunicação, o fluxo de processos administrativos, a tomada de decisões e a resolução de problemas. Sua utilização possibilita uma gestão mais eficiente, capaz de lidar com os desafios complexos e dinâmicos do ambiente acadêmico contemporâneo. Por meio de ferramentas como a matriz de processos e o mapeamento de fluxo de valor, os gestores podem identificar oportunidades para otimizar recursos, reduzir desperdícios, aumentar a produtividade e valorizar suas equipes. Essa análise detalhada dos processos internos possibilita a identificação de áreas de melhoria e fomenta a inovação dentro das universidades.

No entanto, é imperativo salientar que o êxito na gestão universitária transcende a mera adoção de ferramentas gerenciais, demandando igualmente a habilidade dos gestores em liderar e motivar suas equipes por meio da implementação de práticas que fomentem um ambiente colaborativo e participativo. Embora a

literatura científica ateste a relevância das ferramentas gerenciais para o planejamento, avaliação e acompanhamento dos objetivos institucionais, poucos estudos conseguiram efetivamente implementar as mudanças propostas na prática, devido a obstáculos que extrapolam a esfera de competência gerencial da universidade, requerendo intervenções externas para sua concretização.

É crucial também reconhecer as limitações que podem influenciar esta análise. No escopo deste estudo, foi necessário restringir a pesquisa a apenas duas bases de dados, dada a inexistência de descritores indexados, o que resultava em uma vasta gama de dados pouco pertinentes para esta revisão. Ademais, a investigação foi limitada aos idiomas inglês, português e espanhol, excluindo, dessa forma, valiosas contribuições em outros idiomas.

Portanto, a eficiência e eficácia da gestão universitária são impactadas pela adoção e aplicação das ferramentas gerenciais, porém, também são fortemente influenciadas pela capacidade dos gestores em liderar suas equipes e enfrentar os desafios do ambiente acadêmico. A harmonização desses elementos contribui para o sucesso das instituições de ensino superior, refletindo uma abordagem holística e humanizada na condução da gestão universitária.

## CONFLITO DE INTERESSES

Os autores não têm conflitos de interesse a divulgar.

## REFERÊNCIAS

ALBDAREEN, Rokaya; AL-GHARAIBEH, Shehadeh; ALRAQQAD, Rasha Mohammad Rathan; MASWADEH, Sanaa. The impact of ethical leadership on employees' innovative behavior: the mediating role of organizational commitment. **Uncertain Supply Chain Management**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 521-532, 2024. Growing Science. DOI: <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2023.8.019>. Disponível em: [https://www.growingscience.com/uscm/Vol12/uscm\\_2023\\_157.pdf](https://www.growingscience.com/uscm/Vol12/uscm_2023_157.pdf). Acesso em: 22 mar. 2024

ALFAYEZ, Fayez Abdulaziz; ALOTAIBI, Hasna Balaj. Gestão dos processos de avaliação interna para acreditação de programas acadêmicos em universidades. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, n. 00, p. e022169, 2023. DOI: 10.22633/rpge.v26i00.17732. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/17732>. Acesso em: 14 mar. 2024.

AMBAROVA, Polina Anatolyevna. University Manager – A Driver with a Navigator at the Wheel of a Good Car. Review of the book «University managers: theory, practice and efficiency of personal work organization». **University Management: Practice and Analysis**, [S.L.], v. 25, n. 4, p. 143-146, 19 mar. 2022. Ural Federal University. DOI: <http://dx.doi.org/10.15826/umpa.2021.04.042>. Disponível em: <https://www.umj.ru/jour/article/view/1445/1130>. Acesso em: 13 mar. 2024.

ANTYPAS, Gerasimos. Education In Universities - Teacher Training as a Quality Factor. **European Journal of Education Studies**, [S.L.], v. 9, n. 10, p. 184-195, 25 out. 2022. Open Access Publishing Group. DOI: <http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v9i10.4502>. Disponível em: <https://oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/4502/7137>. Acesso em: 14 mar. 2024.

ASTARI, Karima; KADIYONO, Anissa Lestari; ASHRIYANA, Rezki. Descriptive Study of Organizational Climate in Higher Education. **Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 26, 1 abr. 2023. Universitas Mercu Buana. DOI: <http://dx.doi.org/10.22441/jimb.v9i1.12204>. Disponível em: <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jimb/article/view/12204>. Acesso em: 14 mar. 2024.

ATVARS, Teresa Dib Zambon; SERAFIM, Milena Pavan; CARNEIRO, Ana Maria. Os desafios da gestão da qualidade numa universidade pública brasileira: a experiência da unicamp. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [s.l.], p. 70275, 28 set. 2022. Universidade Federal de Santa Maria. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/2318133870275>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/70275>. Acesso em: 28 mar. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 71, 2016.

BARREIRO, Luis Armando Martinez; SOCARRAS, Anival Ernesto Ramos; SELEMA, Guillermo Salgado. Pilares estratégicos del sistema de gestión universitaria en el curso 2019 -2020. **Multimed**, Granada, v. 24, n. 4, p. 969-978, agosto 2020. Disponível em: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1028-48182020000400969&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1028-48182020000400969&lng=es&nrm=iso). Acesso em: 16 fev. 2024.

BECKER, Andrea.; GOODE, Carlton.; RIVERS, Jennifer.; TYLER, Melissa.; BECKER, Jonathan. Shared Governance and Systems Theory: A Mixed Methods Study of Faculty Perceptions and Ideas. **Higher Education Politics and Economics**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 22–47, 2023. DOI: [10.32674/hepe.v9i2.5974](https://doi.org/10.32674/hepe.v9i2.5974). Disponível em: <https://www.ojed.org/index.php/hepe/article/view/5974>. Acesso em: 25 mar. 2024.

BERNARDES, Diego de Sousa; PEREIRA, Cilesia Aparecida; LOPES, Celeste Aparecida; PAULA, Carlos Eduardo Artiaga. **Gestão de campi avançado em Universidade Federal**. SciELO Preprints, 2023. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.3648. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/3648>. Acesso em: 18 fev. 2024.

BUIHITHU, Hien. Revolução da indústria 4.0 e sua influência na educação superior no Vietnã hoje. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, n. esp.1, p. e022021, 2022. DOI: 10.22633/rpge.v26iesp.1.16497. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/16497>. Acesso em: 25 mar. 2024.

CABRAL, Maria de Fátima Cordeiro Trajano; VIANA, Angelina Lettiere; GONTIJO, Daniela Tavares. Utilização do paradigma da complexidade no campo da saúde: revisão de escopo. **Escola Anna Nery**, v. 24, n. 3, p. e20190235, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/JPTZR9rSDtfP3TwQFjGLfkP/?lang=pt>. Acesso em: 18 fev. 2024

CALBINO, Daniel; NERY, Daniela Alvares. GESTÃO DEMOCRÁTICA UNIVERSITÁRIA: novas fraturas, velhas feridas. **Educação em Revista**, [S.L.], v. 40, p. e44813, 2024. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0102-469844813>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/8zPMwKB5SRkNnZWyxRS9crk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2024.

CUNHA, Kamylla Santos da; ERDMANN, Alacoque Lorenzini; ANDRADE, Selma Regina de; KAHL, Carolina; SALUM, Maria Eduarda Grams; FABRIZIO, Greici Capellari. Limitations and possibilities in university management performed by nursing managers. **Revista da Escola de Enfermagem da Usp**, [S.L.], v. 54, p. e03556, 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1980-220x2018044303556>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/CY3GZ6bx fQx4h4ZfgndyPHd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BEDOYA-DORADO, Cristian; MURILLO-VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ-CAMPO, Carlos Hernán. Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia. **Estud. Gerenc.**, Cali, v. 37, n. 159, p. 251-264, 2021b. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/212/21268222009/html/>. Acesso em: 16 fev. 2024

BEDOYA-DORADO, Cristian; MURILLO-VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ-CAMPO, Carlos Hernán. Competências diretas na gestão universitária na Colômbia. **Educ. Educ.**, Chia, v. 4, p. 685-708, 2021a. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0123-12942020000400685&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-12942020000400685&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 16 fev. 2024

FERNÁNDEZ, Silvina Julia; DELGADO, Adriana Patrício. Reinventando a roda: Arranjos institucionais na coordenação do curso de pedagogia (UFRJ) durante a pandemia de Covid 19. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 3117–3134, 2022. DOI: 10.21723/riace.v17i4.16702. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/16702>. Acesso em: 18 fev. 2023.

FOSSATTI, Paulo; MONTICELLI, Jefferson Marlon; DANESI, Luiz Carlos; JUNG, Hildegard Susana. UNIVERSITY AND THE (UN)SUCCESSFULNESS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT FOR INNOVATION. **Educação em Revista**, [S.L.], v. 36, p. e225188, 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698225188>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/f9yCYQM4vW5NKYyNhWw9svt/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 16 fev. 2024.

GEORGIEVA, Snezhanka. Integrity of Perception of Modernity By Educational Manager As Aspect Of Personal And Professional Development Of Future Teachers. **Cherkasy University Bulletin: Pedagogical Sciences**, [S.L.], n. 2, p. 25-34, 2022. Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. DOI: <http://dx.doi.org/10.31651/2524-2660-2022-2-25-34>. Disponível em: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4589/4860>. Acesso em: 14 mar. 2024.

GOMES, Wanessa da Silva; GURGEL, Idê Gomes Dantas; FERNANDES, Saulo Luders. Determinação social da saúde numa comunidade quilombola: análise com a matriz de processos críticos. **Serviço Social & Sociedade**, n. 143, p. 140–161, jan. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sssoc/a/z765NN7fXGWXDhPk7NCw94C/>. Acesso em: 20 fev. 2024

GRYSHKUN, Ievgenii; MERDOVA, Olha; DEINEHA, Inna; KARYCHKOVSKIY, Vasy; BYKOVSKIY, Timur. O Papel da Digitalização na gestão de uma instituição de ensino: Potencial inovador, dilemas no caminho. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 27, n. esp. 2, e023039, 2023. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v27iesp.2.18385>. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/18385>. Acesso: 22 mar. 2024

GUNAKI, Pradip; DEVARAJ, S.; PATIL, Shanawaz. Process optimization by value Stream Mapping. **Materials Today: Proceedings**, [S.L.], v. 54, p. 251-254, 2022. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.matpr.2021.08.304>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785321057497?via%3Dihub>. Acesso em: 22 mar. 2024.

KIM, Kwan-Woo; CHO, Yoon-Ho. The Moderating Effect of Managerial Roles on Job Stress and Satisfaction by Employees' Employment Type. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [S.L.], v. 17, n. 21, p. 8259, 9 nov. 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33182275/>. Acesso em: 16 fev. 2024.

KORSHUNOV, Ilya Alekseevich; SHIRKOVA, Natalia Nikolaevna; SZHENOV, Evgeny Stanislavovich; EFREMOV, Ivan Anatolyevich; CHAKHOYAN, Garik Artakovitch. Management Practices and Effectiveness of Universities at Lifelong Learning Realization. **Vyshee Obrazovanie V Rossii = Higher Education in Russia**, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 9-34, 21 jan. 2023. Moscow Polytechnic University. DOI: <http://dx.doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-1-9-34>. Disponível em: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/4164/2228> . Acesso em: 14 mar. 2024.

MACIEL, Ítalo Mendes; TEIXEIRA, Elton Pereira; MADURO, Márcia Ribeiro; LIMA, Orlem Pinheiro de; ROBERTO, José Carlos Alves; CHAVES, Hilmar Tadeu; NUNES, Keyla Cirqueira Cardoso; OLIVEIRA JÚNIOR, Nilson José de. Estrutura Organizacional E Modelo De Gestão: análise em uma fundação de serviço social previdenciário no Amazonas. **Revista Contemporânea**, [s.l.], v. 3, n. 6, p. 6853-6879, 23 jun. 2023. South Florida Publishing LLC. DOI: <http://dx.doi.org/10.56083/rcv3n6-115>. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/1028>. Acesso em: 14 mar. 2024.

MAKARENKO, Oleksandr; VAINAHII, Olha; TSYBULSKA, Tamila; KOVAL, Andrew; VIVSYANNUK, Volodumyr. Transformação digital do ensino médico superior: Desafios, otimização. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 27, n. 00, e023043, 2023. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v27iesp.2.18582>. Disponível em: <https://periodicos.flcar.unesp.br/rpge/article/view/18582/16725> . Acesso: 25 mar. 2024

MARTINS, Zilton Bartolomeu; MARINHO, Sidnei Vieira. Gestão universitária, qualidade e desempenho: um estudo com alunos de cursos de gestão. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico Científico Editado Pela Anpae, [S.L.], v. 39, n. 1, p. e127526, 3 nov. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.21573/vol39n12023.127526>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/127526>. Acesso em: 20 fev. 2024

MORLEY, Christine. The systemic neoliberal colonisation of higher education: a critical analysis of the obliteration of academic practice. **The Australian Educational Researcher**, [S.L.], p. 1-16, 1 mar. 2023. Springer Science and Business Media LLC. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s13384-023-00613-z>. Disponível em: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9976660/pdf/13384\\_2023\\_Article\\_613.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9976660/pdf/13384_2023_Article_613.pdf). Acesso em: 13 mar. 2024.

NABOKIKH, Aleksei; RYATTEL, Aleksandra; SANOVICH, Marina; LAPTEVA, Svetlana. Quality As the Basis of Effective Management of the Educational Market and a Goal of Development of Universities in the Conditions of Industry 4.0. **International Journal for Quality Research**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 93-110, 1 mar. 2020. Faculty of Engineering, University of Kragujevac. DOI: <http://dx.doi.org/10.24874/ijqr14.01-07>. Disponível em: <https://ijqr.net/journal/v14-n1/7.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2024.

NOGUEIRA, Lilian de Fatima Zanoni; OLIVER, Fátima Corrêa. Contribuições e desafios para a gestão de terapeutas ocupacionais em programas de inclusão de estudantes com deficiência no ensino superior. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, [S.L.], v. 30, p. e3146, 2022. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/2526-8910.ctoao24113146>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cadbto/a/KMhwrXvcKCMHwRmsLfQ3rLm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2024.

PAGE, Matthew J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, n. 71, p. 372, mar. 2021. Disponível em: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71>. Acesso em: 10 fev. 2024

PEDRAJA-REJAS, Liliana; HUERTA-RIVEROS, Patricia; MUÑOZ-FRITIS, Camila. Calidad en instituciones de educación superior: estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica. **Revista de Ciencias Sociales**, [S.I.], v. 26, n. 4, p. 433-449, jun. 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687049>. Acesso em: 13 mar. 2024.

PÔRTO, José Leonir Cardoso et al. MAPEAMENTO DE PROCESSOS NAS COORDENAÇÕES DE CUR. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 138-151, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18361/2176-8366/rara>. Disponível em: <https://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/download/5550/3610>. Acesso em: 22 mar. 2024.

RIBEIRO, Débora Veber; SILVA, Taís Oliveira da; GÜTHS, Henrique; FOSSATI, Paulo; OLIVEIRA, Rafael Pieretti; AMES, Douglas. University management: the lean production allied to the program quality of life at work. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 26, n. 4, p. e2259, 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2259-19>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/45vv6tPPPpNRgjTJtmhC5vTS/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 18 fev. 2024.

ROVIGATI, Monica; BIN, Adriana. **AValiação dos Programas de Desenvolvimento Gerencial da UNICAMP: 2004-2017**. **SciELO Preprints**, 2023. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.6706. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/6706>. Acesso em: 18 fev. 2024.

RUIVO, Bárbara Alves Ruela de Azevedo; BASTOS, Jéssica Paloma Cardoso; FIGUEIREDO JÚNIOR, Adilson Mendes de; SILVA, Jamilly Cristina da Silva; JESUS, Lorena Matos de; BRÍGIDA, Glaucilene Viana Santa; SANTOS, Christian Boaventura dos; SILVA, Cristiane dos Santos; PINHEIRO, Edeiza Priscila de Souza; CAMBOIM, Bianca Blois Pinheiro. Assistência de enfermagem na segurança do paciente na UTI: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Eletrônica Acervo Enfermagem**, [s.l.], v. 5, p. 221, 6 nov. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.25248/reaenf.e5221.2020>. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/enfermagem/article/view/5221>. Acesso em: 10 fev. 2024

SALUM, Maria Eduarda Grams; ERDMANN, Alacoque Lorenzini; CUNHA, Kamylla Santos da; KAHL, Carolina; LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo; MEIRELLES, Betina Hörner Schlindwein. University educational management and clinical practice applied to nursing by the faculty of a public university. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 73, n. 6, p. e20180909, 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0909>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/9gxvLFkSQTmksgssScH5wPB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 fev. 2024.

SALAZAR-REBAZA, Carola; ZEGARRA-ALVA, Monica; CORDOVA-BUIZA, Franklin. Management and leadership in university education: approaches and perspectives. **Problems And Perspectives In Management**, [s.l.], v. 20, n. 3, p. 130-141, 28 jul. 2022. LLC CPC Business Perspectives. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.11](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.11). Disponível em: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/16809/PPM\\_2022\\_03\\_Salazar-Rebaza.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/16809/PPM_2022_03_Salazar-Rebaza.pdf). Acesso em: 13 mar. 2024.

SILVA, Josielma Cryscia Souza, SILVA, Sterlayne Barbosa da, ROBERTO, José Carlos Alves, CAVALCANTE, Zuila Paulino. As principais ferramentas de gestão da contabilidade gerencial na tomada de decisão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano. 7, ed. 10, vol. 9, pp. 05-20, out. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/ferramentas-de-gestao>. Acesso em: 28 fev. 2024.

SILVA, Luiz Everson da; HOROCHOVSKI, Marisete Teresinha Hoffmann; FERREIRA, Marcia Regina; OLIVEIRA, Adriana Lucinda de. A construção da pesquisa interdisciplinar: desafios e perspectivas. **Redes**, v. 25, p. 2477-2493, 18 dez. 2020. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/15036>. Acesso em: 22 mar. 2024.

SILVA, Márcia Maria e; ALVES, Walcéa Barreto; DOMINICK, Rejany dos Santos. Atravessamentos na docência universitária no contexto da pandemia: Inovações pedagógicas em questão. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 27, n. esp. 1, e023021, 2023. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v27iesp.1.17918>. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/17918>. Acesso em: 10 mar. 2024

SOUSA, Henrique Santana de; MELO, Beatriz Garcia de; MENDES, Gabriely Braga; CARVALHO, Marcela Maria Rodrigues; CRUZ, Mariana Priscila da; VIANA, Marcelo Ferreira; SOARES, Mirelle Inácio. Ferramentas gerenciais na prática profissional do enfermeiro. **Research, Society And Development**, [s.l.], v. 11, n. 16, p. 220111638167, 6 dez. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i16.38167>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/38167/31596>. Acesso em: 24 mar. 2024.

ÜLKER, Nilüfer. Total quality management in the context of University 4.0: new game new rules. **Frontiers In Education**, [s.l.], v. 8, n. 0, p. 1-5, 23 mar. 2023. Frontiers Media SA. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/feduc.2023.1146965>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2023.1146965/full>. Acesso em: 14 mar. 2024.

VILLEGAS, Francisco Villegas ; HIDALGO, Claudia Valderrama . Propuesta de un modelo de gestión para la docencia: experiencia de una universidad estatal chilena. **Hallazgos**, Bogotá, v. 18, n. 35, p. 149-179, June 2021. Available from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-38412021000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-38412021000100007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 16 fev. 2024.

VOLK, Sophia Charlotte; ZERFASS, Ansgar. Management tools in corporate communication: a survey about tool use and reflections about the gap between theory and practice. **Journal Of Communication Management**, [s.l.], v. 25, n. 1, p. 50-67, 12 set. 2020. Emerald. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jcom-02-2020-0011>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-02-2020-0011/full/html>. Acesso em: 24 mar. 2024.

ZGODAVOVA, Kristina; BOBER, Peter; MAJSTOROVIC, Vidosav; MONKOVA, Katarina; SANTOS, Gilberto; JUHASZOVA, Darina. Innovative Methods for Small Mixed Batches Production System Improvement: the case of a bakery machine manufacturer. **Sustainability**, [s.l.], v. 12, n. 15, p. 6266, 4 ago. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su12156266>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6266>. Acesso em: 13 mar. 2024.

## **SOBRE OS AUTORES**

---

### **Manuella Matos de Azevedo**

Terapeuta Ocupacional, Especialista em Contextos Hospitalares, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ensino em Saúde na Amazônia (PPGESA) na Universidade do Estado do Pará.

E-mail: [Manuella.mdazevedo@aluno.uepa.br](mailto:Manuella.mdazevedo@aluno.uepa.br).

### **Elson Ferreira Costa**

Doutor e Mestre em Teoria e Pesquisa do Comportamento (UFPA), especialista em Transtorno do Espectro Autista (UEPA) e em Saúde Infantojuvenil (UNIBF), graduado em Terapia Ocupacional pela Universidade do Estado do Pará (UEPA). Docente permanente do Programa de Pós-graduação em Reabilitação e Desempenho Funcional (PPGREAB) e do Departamento de Terapia Ocupacional da Universidade do Estado do Pará (UEPA).

E-mail: [Elson.fcosta@uepa.br](mailto:Elson.fcosta@uepa.br).

**Ivete Furtado Ribeiro Caldas**

Doutora em Neurociências e Biologia Celular pela Universidade Federal do Pará (UFPA), Professora efetiva da Universidade do Estado do Pará, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Ensino em Saúde na Amazônia, Universidade do Estado do Pará, Endereço: Av. Inácio Moura, s/n, Cametá, Pará.

E-mail: Ivetecaldas@uepa.br.

*Recebido em: 28/03/2024*

*Aprovado em: 20/05/2024*