



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

AVALIAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA: ETAPAS E INDICADORES

LIDIANE DE OLIVEIRA SOUZA BARBOSA

UNG - Universidade de Guarulhos

lsbarbosa@prof.ung.br

GILMAR MASIERO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

gilmarmasiero@gmail.com

Agradecemos a todos aqueles de maneira direta e/ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho.



AVALIAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA: ETAPAS E INDICADORES

Resumo

Paralelamente ao crescimento da internacionalização das atividades industriais cresce também a expansão internacional das instituições de ensino superior. Como se realiza este processo? De que maneira a internacionalização destas instituições é mensurada e avaliada? Responder estas indagações é o principal objetivo deste trabalho que busca identificar quais as etapas a serem percorridas para a construção de um sistema de mensuração e avaliação da internacionalização do ensino superior. A partir desta identificação, com visão holística, um conjunto de dimensões e elementos aos indicadores é proposto levando em conta o contexto da instituição, o alinhamento da estratégia frente aos objetivos com o propósito de alcançar melhores práticas de internacionalização. O estudo é exploratório e desenvolvido a partir da revisão de literatura sobre a evolução e críticas acerca dos principais indicadores de desempenho existentes. Os resultados alcançados estão relacionados ao ordenamento das dimensões já presentes nos indicadores analisados, a identificação das etapas necessárias para o desenvolvimento do processo, a inclusão de indicadores do tipo financeiro e a adição da perspectiva externa como parte do processo de autoavaliação.

Palavras-chave: internacionalização do ensino superior; mensuração e avaliação; indicadores de desempenho.

Abstract

Parallel to the growing internationalization of industrial activities so does the international expansion of higher education institutions. How is this process? How the internationalization of these institutions is measured and evaluated? Answering these questions is the main aim of this study that seeks to identify the steps to be taken for the construction of a measurement and evaluation system of higher education internationalization. From this identification with holistic vision, a set of dimensions and elements to the indicators proposed taking into account the institution's context, the alignment of the front strategy to objectives in order to achieve best international practices. The study is exploratory and developed from the literature review on the evolution and criticism about the existing key performance indicators. The results achieved are related to the spatial dimensions of the already present in the analyzed indicators, identifying the steps required to process development, the inclusion of indicators of financial nature and the addition of external perspective as part of the self-assessment process.

Keywords: internationalization of higher education; measurement and evaluation; performance indicators.



1. Introdução

A crescente preocupação com a avaliação dos esforços de internacionalização universitária vem desencadeando o desenvolvimento de diversas ferramentas e conjuntos de indicadores. Esses instrumentos tem o propósito de auxiliar as instituições a medir e avaliar seus esforços com foco na autoavaliação e *benchmarking*, ou seja, na promoção de melhoria contínua. Algumas dessas ferramentas proporcionam classificação, outras podem ser utilizadas para acreditação e ainda, em outros casos, o fornecimento de informações (BEERKENS *et al*, 2010). Partindo do princípio que os indicadores podem fornecer informações e auxiliar a instituição a distinguir aspiração de realidade estratégica (FOSKETT, 2010), portanto medir o desempenho tornou-se ação de relevância dentro das organizações nas últimas décadas (SOUZA; CORREA, 2014).

Indicadores de desempenho para além de mensurar a internacionalização institucional, também devem tornar-se uma ferramenta de avaliação, coleta e análise da informação. Entretanto, as instituições tem feito pouco uso desses indicadores que deveriam ser abordados de forma holística para gerar melhor inserção no exterior (GAO, 2015). Paige (2005) demonstra-se preocupado com a relação dos indicadores de desempenho e a internacionalização das instituições de ensino superior (IES), pois para ele, trata-se de um processo complexo que requer um sistema de monitoramento com o intuito de cumprir a agenda ao acompanhar e propor o desenvolvimento de novos indicadores mais adequados ao dinamismo e evolução do processo. Em seus estudos, Chin e Ching (2009; 2012) indicaram a existência de esforços por parte das instituições de ensino superior no mundo na geração de graduados com competências globais e a intensificação dos esforços na internacionalização do currículo, pesquisa e serviços, porém, salientam a necessidade de incluir um processo de avaliação desses esforços dado sua inexistência em grande parte das instituições analisadas.

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo, a partir da revisão de literatura, identificar quais as etapas a serem percorridas para a construção de um sistema de mensuração e avaliação da internacionalização do ensino superior. A partir desta identificação, com visão holística, um conjunto de dimensões e elementos direcionados aos indicadores de desempenho é proposto levando em conta o contexto da instituição e o alinhamento da estratégia frente aos objetivos com o propósito de alcançar melhores práticas de internacionalização. Para isso, será adotado uma abordagem qualitativa com foco no processo e o significado ao buscar analisar os dados de maneira indutiva. Do ponto de vista dos objetivos é uma pesquisa exploratória visando elucidar o fenômeno (GIL, 2008). A pesquisa exploratória, fundamentalmente subsidia a descoberta, prefiguração e o desenvolvendo de novos métodos (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Após a introdução, a pesquisa está organizada em cinco sessões: a revisão da literatura contemplando os indicadores de desempenho na internacionalização universitária. Posteriormente estão as sessões: metodologia da pesquisa, análise e discussão dos resultados, considerações finais e as referências. A partir do esforço realizado, espera-se que o conjunto de indicadores propostos contribua para a melhoria do processo de avaliação da internacionalização universitária sendo sua aplicação recomendada para empiricamente ser possível testar a utilidade dos mesmos.

2. Revisão da literatura

Neely, Gregory e Platts (2005, p. 1228) definem mensuração do desempenho como "o processo de quantificação da ação, onde a mensuração é o processo de quantificação e a ação leva a um desempenho". Para Mason e Swanson (1981, p. 5) "é apropriado se referir à



mensuração como um mapeamento de um mundo de objetos reais, eventos ou estados para um mundo abstrato de simbologia; em que os símbolos, por sua vez, são números com implicações quantitativas". A mensuração assume, portanto, um papel central na vida das organizações, sejam elas, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de pequeno, médio ou grande porte (MASON; SWANSON, 1981).

O nível de desempenho de uma organização é alcançado por meio da realização das atividades de forma eficiente, eficaz ou ainda efetiva. Em que eficiência é a medida de quanto economicamente os recursos da instituição são utilizados na entrega de um determinado nível de satisfação do cliente, e eficácia é a medida em que são cumpridos os requisitos desse cliente, ao empreender que a mensuração de desempenho representa o processo de quantificar a eficiência e eficácia das ações; que a medida ou o indicador de desempenho é a métrica utilizada para quantificar essa eficiência e eficácia; e que o sistema de mensuração de desempenho é o conjunto de métricas estabelecidas (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Já, efetividade nada mais é que ser eficaz sendo eficiente e nesse sentido a mensuração de toda e qualquer ação é fundamental para se avaliar não só o alcance dos objetivos estabelecidos, como também, se os mesmos são os mais adequados ao contexto e expectativas organizacionais. Ao pensar a questão do por que medir a internacionalização, Green (2012) defende que as instituições não só precisam avaliar a quantidade de atividades, bem como a qualidade e a contribuição aos diversos objetivos institucionais, uma vez que serve de componente para o desempenho, julga a eficácia das estratégias, *benchmarking*, e melhora nos programas e práticas de internacionalização.

A avaliação é etapa fundamental no desempenho organizacional uma vez que "o que é medido e usado nas avaliações deve ser gerenciado" (SALTERIO; WEBB, 2003, p. 41). Segundo Carneiro (2005, p. 146) a avaliação "é um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista". Em razão disso, avaliar é tão essencial à verificação do desempenho das instituições quanto à melhoria de suas estratégias e resultados obtidos na dimensão internacional. Assim, mensurar e avaliar o sucesso dos objetivos e o impacto da internacionalização é necessário a partir da compreensão do que esse processo significa para a instituição, sendo esse o ponto base para responder a questão de como alcançá-lo e quais caminhos percorrer (HUDZIK; STOHL, 2009). Deve-se levar em consideração que diferentes estratégias exigem distintos requisitos para o sucesso, por isso, a avaliação de desempenho deve se adaptar à orientação estratégica (OLSON; SLATER, 2002).

Em complemento a essas considerações, a literatura apresenta diversas definições para indicadores de desempenho, as quais, nesse trabalho, evidenciam-se duas delas. Para Taylor, Meyerson e Massy (1993, p. 10) indicadores correspondem a "taxas, porcentagens, ou outros valores quantitativos que permitem a instituição comparar sua posição em áreas estratégicas chave em relação aos parceiros, no desempenho passado, ou na definição prévia de metas". A *Association of Universities and Colleges of Canada* (AUCC, 1995, p. 3) define indicadores de desempenho como "uma política estatística relevante, número ou descrição qualitativa que fornece uma medida a saber se a universidade, algum aspecto dela, ou o sistema está funcionando como deveria".

Os indicadores de desempenho podem contemplar medidas financeiras e não financeiras. Os indicadores contábeis-financeiros são importantes por informar o grau de alcance do retorno sobre os investimentos realizados e fornecer subsídios ao processo decisório, representando um dos tipos mais utilizados, sendo classificados em quatro categorias: lucratividade, liquidez, alavancagem e atividade (BARNEY; HESTERLY, 2007). Entretanto, segundo Johnson in Kaplan (1990) não se alcança desempenho com a utilização



de métodos exclusivamente oriundos de informações contábeis-financeiras, ou seja, quantitativos, antes é necessário uma mudança de paradigma ao considerar que o resultado é alcançado por meio da entrega de qualidade, alcance de confiabilidade e flexibilidade. Inclusive, Barney (1996) afirma que as medidas tradicionais contábeis-financeiras indicam o desempenho no passado, não sendo muito úteis para o delineamento das ações e do desempenho futuro das organizações. Assim, há diversas maneiras de categorizar esses indicadores, sendo necessário um posicionamento estratégico uma vez que, tais medidas influenciam o que as pessoas fazem (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Segundo Frigo (2002) estratégia e indicadores são inseparáveis, devendo as medidas ser impulsionadas por um processo que abrange a reavaliação e o redesenho do negócio. Por isso, segundo esse autor, para que ocorra sintonia é necessário atender cinco características: primeiro, define-se aonde se quer chegar para estabelecer o sistema de mensuração de desempenho; segundo, os indicadores devem ser alterados quando da mudança estratégica; terceiro, ambos, devem estar alinhados às metas de criação de valor; quarto, as medidas devem possibilitar a sincronização das atividades; e, quinto, a mensuração deve assegurar a viabilidade e estar consonante ao pensamento e atuação da administração.

Além do alinhamento da estratégia à mensuração do desempenho, para o desenvolvimento de um sistema de mensuração há que se considerar, dentre outras coisas, que este interaja com o ambiente existente em duas dimensões; interno, aquele que representa a organização; e o externo, ou seja, o mercado em que a instituição compete (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005). Para Olson e Slater (2002) ainda há três elementos fundamentais ao sistema de controle e avaliação: estabelecer padrões de desempenho; medir o desempenho em relação aos padrões estabelecidos; e realizar ações corretivas se o padrão desejado não for alcançado. Tendo em conta que a criação e disseminação de conhecimento são consideradas pontos de referência na identificação de variáveis na avaliação (HUDZIK; STOHL, 2009) é possível identificar três elementos de medição: as entradas constituídas de recursos que apoiam a internacionalização; as saídas que representam as atividades e trabalhos desenvolvidos; e os resultados que são os impactos finais associados à medição do desempenho e a missão da instituição.

Para que um sistema de mensuração possa evoluir eficazmente, é necessário que existam capacidades-chave na organização, tais como: processos eficazes, competências adequadas de recursos humanos, cultura encorajadora e sistemas flexíveis (KENNERLEY; NEELY, 2002). Também é importante enfatizar a relevância de reconhecimento da diversidade do ensino superior ao desenvolver uma lista de indicadores de desempenho como instrumentos que sirvam para todo o tipo de instituição além de representar um instrumento de autoavaliação que visa mensurar e exibir os resultados sejam para tornar-se referência, ou para permitir *benchmarking* (DE WIT, 2010). Para Gao (2015) os instrumentos não apenas cumprem o propósito de autoavaliação, mas também de *benchmarking*, acreditação, ranking ou um mix desses. Assim, a próxima sessão apresenta os indicadores de desempenho na internacionalização universitária, suas características e a que se propõem.

2.1 indicadores de desempenho na internacionalização universitária

Na internacionalização universitária, muitos países, para garantir a qualidade do processo de expansão de suas atividades no exterior elaboraram códigos de conduta e sistemas de autoavaliação, avaliação por pares, e se submeteram a diferentes tipos certificações. Porém, segundo Horn, Hendel e Fry (2007) quando observado a abordagem utilizada pelos rankings, nota-se que a dimensão internacional vem sendo relegada quase que exclusivamente



a contagem do número de estudantes estrangeiros. Segundo Van Gaalen (2009) ainda não foram desenvolvidos rankings que classificam as instituições exclusivamente pelo seu nível de internacionalização.

Além dos rankings nacionais como o RUF - Ranking Universitário Folha 2014 e internacionais como o *Times Higher Education* 2014-2015 e o *Academic Ranking of World Universities* 2014, há uma gama de instrumentos que auxiliam as instituições a medir e mapear a internacionalização. Os objetivos desses instrumentos são dois: ou está focado na autoavaliação, uma análise de sua própria situação; ou no *benchmarking*, permitindo comparações entre instituições. A autoavaliação é objetiva e não diz nada acerca do desempenho relativo da instituição, servindo para a identificação de deficiências e possíveis soluções. O benchmarking acrescenta um foco externo às atividades internas, podendo incluir a dimensão de melhoria ao identificar e implementar as melhores práticas (VAN GAALEN, 2009). No processo de escolha dos indicadores também é importante considerar as próprias metas, e se os dados podem ser obtidos dentro de uma ou mais séries de tempo (BRANDENBURG *et al*, 2009).

Entre os primeiros indicadores de desempenho do processo de internacionalização das instituições de ensino superior surgiu em 1995, o IQRP - *International Quality Review Programme*, desenvolvido pelo *Institutional Management in Higher Education* (IMHE) - um programa independente e descentralizado da *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (OECD) em parceria com *Academic Co-operation Association* (ACA). O IMHE foi criado para promover maior profissionalismo na gestão das instituições de ensino superior e facilitar a disseminação de métodos e abordagens práticas de gestão. Já o indicador IQRP tem seu processo baseado em dois principais componentes, a autoavaliação e a revisão externa por parceiros sob duas preocupações, a avaliação da qualidade das estratégias de internacionalização, e a contribuição que a mesma tem feito para o reforço da qualidade do ensino superior (OECD, 1999).

Para aplicação da ferramenta IQRP foi considerado a diversidade de países, contextos culturais, diferentes estágios de internacionalização e diferentes orientações e propostas educacionais. Segundo Knight e De Wit (1999) essa ferramenta não pode ser considerada uma prática prescritiva ou uma padronização das abordagens e procedimentos para a internacionalização, antes deve ser considerada como um exercício de autoaperfeiçoamento da dimensão internacional. O processo de autoavaliação e revisão externa por parceiros são conduzidos a partir de sete grandes áreas: a) contexto (inter)nacional do sistema educacional e perfil institucional; b) estratégias e políticas de internacionalização; c) estrutura organizacional e de apoio; d) programas acadêmicos e estudantes; e) pesquisa e colaboração acadêmica; f) gestão de recursos humanos; g) contratos e serviços.

Para a OECD (1999) esse processo deve indicar direções para o aperfeiçoamento e mudanças nas estratégias da instituição. Nesse sentido e de acordo com Beerkens *et al* (2010) é necessário gerar um relatório final constituído de oito partes: contexto, estratégias e políticas de internacionalização, estrutura organizacional e de apoio, programas acadêmicos e estudantes, programas de intercâmbio e estudantes no exterior, investigação e colaboração acadêmica, contratos e serviços, e conclusão.

Green (2005) relata que em 2001, a *American Council Education* (ACE) realizou um *survey* com 144 universidades de pesquisa acreditadas regionalmente nos Estados Unidos. Os dados foram coletados entre 2001-02 e após análise dos mesmos com base em extensa comparação com a literatura propôs seis dimensões, avaliadas numa escala de cinco pontos (de zero a quatro), para calcular a pontuação geral de internacionalização. As dimensões



criadas foram: compromisso articulado, ofertas acadêmicas, infraestrutura organizacional, financiamento externo, investimento institucional no corpo docente, estudantes internacionais e programas estudantis. A partir desse *survey*, a ACE classificou as universidades participantes em dois grupos: altamente ativos e menos ativos na internacionalização.

A pesquisa promovida pela ACE obteve como principais resultados a percepção de que o plano estratégico e as declarações de missão correspondem ao passo inicial, entretanto não são suficientes para promover um alto nível de internacionalização. Compreendeu-se também que uma infraestrutura organizacional que suporte a dimensão, o financiamento externo como ponto central e um forte sistema de comunicação contribui para uma alta atividade internacional. O relatório sugere que a presença de estudantes estrangeiros no campus ou no exterior não é o principal contribuinte para as iniciativas de internacionalização. Segundo a ACE, é necessário oferecer oportunidades de aprendizagem para os estudantes fora da sala de aula e ao corpo docente a oportunidade de conhecimento internacional, financiamento para estudos, participação em eventos e pesquisas, *workshops* e excursões. Investimentos em experiência internacional de professores são os propulsores de todo esse processo.

Visando a preencher a lacuna em técnicas de avaliação para a internacionalização de Instituições de Ensino Superior (IES) japonesas, a Universidade de Osaka, por meio do *National Institution for Academic Degrees and University Evaluation* (NIAD-UE), em 2003, configurou uma pesquisa para desenvolver um sistema de automonitoração e avaliação externa. Buscou verificar as ligações internacionais e as atividades de intercâmbio, propondo as seguintes categorias de análise: entrada e saída dos membros do corpo docente, educação e intercâmbio de estudantes, implementação e participação em pesquisa internacional conjunta, cooperação internacional para o auxílio de países em desenvolvimento e outros, e internacionalização das comunidades locais. Segundo Beerkens et al (2010), durante a realização do estudo, observou-se a necessidade de considerar as características e tamanhos das instituições para garantir uma avaliação objetiva e válida.

Paige (2005), professor da Faculdade de Educação e Desenvolvimento Humano da Universidade de Minnesota, desenvolveu um modelo de internacionalização com dez categorias de desempenho e 80 indicadores. As categorias são: 1) liderança universitária para a internacionalização; 2) planejamento estratégico; 3) institucionalização para a educação internacional; 4) infraestrutura; 5) currículo internacionalizado; 6) estudantes e pesquisadores internacionais; 7) estudo no exterior; 8) envolvimento em atividades internacionais; 9) vida no campus - programas curriculares; 10) monitoramento do processo. Para cada categoria proposta, Paige desenvolveu indicadores com o intuito de avaliar o desempenho e considerou que a internacionalização do ensino superior está em curso, mas que se trata de um processo complexo que requer um sistema minucioso de monitoramento.

Chin e Ching (2009; 2012) apresentaram 12 indicadores para análise dos esforços de internacionalização das instituições de ensino superior de Taiwan, com o objetivo de encorajar, desenvolver e melhorar a internacionalização dessas instituições. Os indicadores foram criados a partir da revisão de 37 estudos e os resultados das entrevistas individuais realizadas com especialistas estrangeiros, funcionários do escritório local, 158 estudantes e 23 professores da NCCU - *National Chengchi University*, uma universidade pública.

Os indicadores desenvolvidos por esses autores foram: 1) compromisso institucional; 2) planejamento estratégico; 3) financiamento; 4) políticas e orientações institucionais; 5) infraestrutura organizacional e recursos; 6) ofertas e currículos acadêmicos; 7) presença na internet; 8) desenvolvimento de competência e pessoas; 9) estudantes e pesquisadores



internacionais; 10) estudo no exterior; 11) vida no campus; e 12) responsabilidade e avaliação de desempenho. Eles compreenderam que múltiplos indicadores e métodos de abordagem direcionam as instituições aos objetivos gerando benefícios à administração e estudantes, e a contribuição para a valorização dos esforços de internacionalização.

Em 2006, a partir de um projeto piloto em quatro instituições alemãs, segundo Brandenburg et al (2009) o CHE - *Centre for Higher Education Development* - propôs indicadores agrupados em três grandes áreas de preocupação: aspectos gerais (69 indicadores), pesquisa (45 indicadores), e ensino e aprendizagem (72 indicadores). Ainda na Alemanha, no mesmo período, o serviço alemão de intercâmbio acadêmico (DAAD), juntamente com a conferência de reitores alemães (HRK) e a fundação Alexander von Humboldt (AvH), convidaram IES alemãs para participarem da pesquisa que criou um método para medir o grau de internacionalidade dessas instituições. O projeto consistiu de três etapas, a fase de projeto, a fase piloto e a fase de implementação. Os resultados agregaram informações relevantes para o processo de tomada de decisão em relação à internacionalização.

O MINT (*Constituents of the Mapping Internationalization*) iniciou como um projeto piloto em 2008 com 15 instituições holandesas participantes, apresentando-se como uma ferramenta de *benchmarking* e principalmente, de autoavaliação, com foco na política de internacionalização, atividades e estruturas de apoio. Essa ferramenta foi desenvolvida por Nuffic, uma organização holandesa para a cooperação internacional no ensino superior, sendo constituída de quatro partes: objetivos de internacionalização, atividades, instalações e integração na instituição. Como primeiros resultados, o estudo demonstrou que a ferramenta deveria permitir a classificação do grau de importância das atividades de internacionalização (VAN GAALEN, 2009).

Todos estes e outros estudos visando à definição de indicadores para se avaliar o processo de internacionalização das IES caracterizam a diversidade de enfoques e modelos desenvolvidos. Todos eles, porém, sofrem muitas críticas e parece não haver consenso sobre sua real efetividade. Mesmo que em muitos casos haja semelhanças, também se contemplam muitas diferenças. Alguns indicadores são projetados para avaliar uma única dimensão, enquanto que outros são mais abrangentes, atuando de forma mais holística (GAO, 2015). Para Neely, Gregory e Platts (2005) as medidas de desempenho são inadequadas ao apresentarem falta de foco estratégico, incentivar uma visão de curto prazo, não fornecerem informações sobre o que os clientes querem e o que os concorrentes estão fazendo. Eles ainda sugerem que medidas de desempenho de previsão sejam identificadas e desenvolvidas, com o intuito de estimular ação futura. Por isso, como já apontavam Levesque, Bradby e Rossi (1996) essas ferramentas devem ser projetadas para apoiar a melhoria contínua, e ao longo desse processo, distintas partes interessadas devem ser chamadas a participar da identificação dos objetivos, tais como professores, administradores universitários, estudantes e conselheiros, e assim alcançar o propósito de gerar estratégias de melhorias.

3. Metodologia da pesquisa

A abordagem deste estudo é qualitativa. Maanen (1979) a define como um diferente conjunto de técnicas de interpretação com o objetivo de descrever e expressar o significado de um sistema complexo do mundo social reduzindo distâncias entre teoria e dados. Nessa mesma visão, Richardson (1999) justifica que a abordagem qualitativa é adequada para compreender a natureza de um fenômeno social.



Com relação aos objetivos, o estudo é de caráter exploratório, pois busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade (GODOY, 1995). De acordo com Gil (2008) a pesquisa exploratória possui o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o fenômeno ao envolver técnicas como o levantamento bibliográfico (GIL, 2008). E, para Sampieri, Collado e Lucio (2006, p 102) "os estudos exploratórios se interessam fundamentalmente em descobrir e prefigurar" servindo para desenvolver métodos e procedimentos a serem utilizados em estudos que privilegiam maior profundidade.

Respeitando a abordagem qualitativa e o caráter exploratório, o estudo contempla significativa revisão da literatura relacionada ao tema mensuração e avaliação da internacionalização do ensino superior. Apresenta a evolução e algumas das principais críticas aos métodos de mensuração e avaliação existentes. Partindo desse levantamento são propostas algumas etapas para a construção de um sistema de mensuração e avaliação da internacionalização universitária. Além delas, dimensões e elementos a serem integrados a um conjunto de indicadores são considerados e apresentados na parte final deste texto.

4. Análise e discussão dos resultados

Na tabela 1 é possível visualizar um resumo das desvantagens dos principais sistemas de mensuração e avaliação considerados neste trabalho, uma vez que tais ferramentas foram selecionadas por apresentarem, como parte principal, os indicadores que assumem uma avaliação por meio de instrumentos quantitativos.

Uma importante constatação que pode ser observada na tabela 1 é que "não surpreendentemente, os primeiros conjuntos de indicadores que foram desenvolvidos vieram de países onde a internacionalização tinha ganhado mais importância por causa de um crescente fluxo de estudantes estrangeiros" (GAO, 2015, p. 185) privilegiando uma perspectiva ocidental e ignorando o contexto (inter)nacional e institucional (KINGHT; DE WIT, 1999b; GAO, 2015). À exceção ao IQRP, todos os demais instrumentos não realizam uma avaliação do contexto, seja no nível nacional, internacional ou institucional.

Ainda que algumas ferramentas sejam mais extensivas, estas não contemplam uma análise abrangente o suficiente, que de acordo com Neely, Gregory e Platts (2005) diversos instrumentos ignoram a interação nas duas dimensões, interna e externa, deixando de ouvir as demandas do mercado e fornecer informações sobre o que seus clientes querem e o que os concorrentes estão fazendo. Outra dimensão deixada de lado pela maioria dos indicadores são aqueles oriundos de informações financeiras-contábeis, desprezando a importância do seu papel (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Como bem pontuado por Levesque, Bradby e Rossi (1996) o não envolvimento de distintos *stakeholders* na identificação de indicadores adequados também representa um prejuízo às instituições que deixam de reconhecer e dar voz a acionistas, administradores, professores e estudantes. Quase todos os instrumentos foram desenvolvidos por pesquisadores sem a participação dos profissionais envolvidos no processo, ampliando a possibilidade de tornar-se problemático se o instrumento é concebido a partir de uma perspectiva tendenciosa (GAO, 2015). O IQRP é o único que assume a tentativa de buscar interagir com partes interessadas e permitir sua participação.

A extensão e a multiplicidade dos indicadores, como os propostos pelo CHE e o MINT, é outra problemática que segundo Gao (2015) tende a ser onerosos para desenvolver e manter-se, já que o tempo, recursos humanos, equipamentos e financiamento necessários para a coleta, análise e comunicação dos dados tornam-se altamente custosos, perdendo sua conveniência. E ainda que, diversas dimensões estejam previstas, parte dos indicadores, como



o IQRP, ACE e DAAD, deixam de estabelecer metas e objetivos em longo prazo, incentivando uma visão de curto prazo. Tal comportamento impede um forte alinhamento dos indicadores frente às estratégias (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Acordando com os argumentos de diversos autores (LEVESQUE; BRADBY; ROSSI, 1996; NEELY; KINGHT; DE WIT, 1999b; GREGORY; PLATTS, 2005; BARNEY; HESTERLY, 2007; GAO, 2015) acerca dos problemas que podem existir num sistema de mensuração e avaliação, ao analisar os instrumentos nessa pesquisa, estes parecem inadequados, por isso, repensar os indicadores existentes e propor novos caminhos para a avaliação dos esforços de internacionalização universitária tem se tornado tema emergente num mercado em que se requer um claro posicionamento estratégico.

E para ir em direção a um conjunto de indicadores será necessário estruturar as etapas de desenvolvimento a serem percorridas. Cabendo ressaltar que, os indicadores devem estar alinhados à estratégia (FRIGO, 2002) e envolver os diversos *stakeholders* a cada etapa (LEVESQUE; BRADBY; ROSSI, 1996). Para esse processo são propostos oito passos: 1) Análise do contexto (inter)nacional; 2) Perfil Institucional e Comprometimento; 3) Estabelecimento de padrões desejados; 4) Seleção dos indicadores; 5) Implementação e Controle; 6) Avaliação periódica; 7) Relatório final; 8) Revisão; descritas posteriormente.

Etapa 1: Análise do contexto (inter)nacional. Reconhecer as particularidades do contexto para que etapas posteriores cumpram o seu propósito, uma vez que os indicadores devem "ter o processo da avaliação internacional na aplicação... e o reconhecimento das diferenças entre instituições e países é essencial" (KNIGHT; DE WIT, 1999b, p. 195).

Etapa 2: Perfil Institucional e Comprometimento. O perfil, as necessidades, políticas e estratégias devem ser identificados. Uma cultura encorajadora deve ser incentivada e permear a instituição. Para Knight e De Wit (1999) é crucial considerar, na construção de um sistema de mensuração e avaliação, as características da instituição.

Etapa 3: Estabelecimento de padrões desejados. O que a instituição almeja alcançar? Essa e demais perguntas deverão ser respondidas para que os padrões desejados sejam definidos. Segundo Olson e Slater (2002) essa etapa é considerada um dos três elementos essenciais aos sistemas de avaliação já que a instituição estabelece onde deseja chegar para subsidiar ações corretivas quando o padrão esperado não for alcançado.

Etapa 4: Seleção dos indicadores. Após a definição do padrão almejado na internacionalização, a IES terá condições de compreender quais são os melhores indicadores, quais as medidas disporão das informações esperadas para avaliar os resultados obtidos. Segundo Gao (2015) há mais de 300 indicadores disponíveis, entretanto nem todos são elegíveis e aplicáveis, por isso, para a escolha é necessário considerar o público-alvo, objetivos, níveis de medição e os critérios.

Etapa 5: Implementação e Controle. Nessa etapa o processo e fluxo de trabalho deverão ser desenvolvidos. Identificar as pessoas responsáveis, a periodicidade das informações, os recursos tecnológicos disponíveis, a quem as informações serão repassadas, quem serão os responsáveis pelo controle e como estes serão realizados. Paige (2005) defende a ideia de que se o monitoramento não for estruturado, não será possível cumprir a agenda.

Etapa 6: Avaliação periódica. Quando a avaliação acontecerá? Quem serão os envolvidos? Como acontecerá? São perguntas que deverão ser respondidas nesse momento. A compreensão do porque esse processo é realizado, quais os objetivos e o papel de cada um na avaliação, sabendo que esse processo pode ser mais abrangente ou específico, medir partes da instituição ou ela como um todo, concentrando-se em níveis centrais, descentralizados ou individuais (BEERKENS *et al*, 2010).



DESVANTAGENS DOS PRINCIPAIS MÉTODOS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA								
Desvantagens	IQRP (IMHE e ACA) (1995-97)	ACE Review Process (ACE, 2001 e 2006)	Japanese Indicator (Osaka University, 2003)	Performance Assessment and Indicators (Paige, 2005)	CHE Indicator Project (CHE, 2006)	DAAD (DAAD, HRK e AvH, 2007)	MINT (Nuffic, 2008)	Trends and Indicators of Taiwan's Higher Education Internationalization (Chin e Ching, 2008)
Perspectiva Ocidental	X	X		X	X		X	
Ausência da Dimensão Financeira	X	X		X	X	X	X	X
Ausência da Perspectiva Externa	X	X	X	X	X	X	X	X
Não Contempla a Participação de Distintos Stakeholders		X	X	X	X	X	X	X
Ausência de Análise do Contexto Internacional e Nacional		X	X	X	X	X	X	X
Ausência de Análise do Perfil Institucional		X	X	X	X	X	X	X
Conjunto Extensivo de Indicadores					X		X	
Incentiva a Visão de Curto Prazo	X	X				X		

Tabela 1 - Desvantagens dos principais métodos de mensuração e avaliação de desempenho na internacionalização universitária



Etapa 7: Relatório final. A equipe responsável pela avaliação deverá entregar um relatório final constituído das seguintes partes: contexto (inter) nacional; perfil da organização; políticas e estratégias; padrões desejados; razões para os indicadores selecionados; resultados quantitativos e qualitativos de cada indicador e sua respectiva avaliação frente aos objetivos e metas de curto, médio e longo prazo; diretrizes, objetivos e metas do próximo período; e conclusão. Dar publicidade aos resultados é de extrema relevância no intuito de promover aprendizagem e estimular as mudanças necessárias. Segundo Knight e De Wit (p. 54, 1999) "o relatório de autoavaliação deve ser muito mais do que uma descrição dos esforços, antes, deve avaliar e endereçar maneiras para melhorar a qualidade de internacionalização das funções de ensino, pesquisa e serviços".

Etapa 8: Revisão. Nesse momento, a IES precisa atuar sob a visão de melhoria contínua, uma vez que o processo não é um fim em si mesmo, devendo ser compreendido como um círculo que se desenvolve continuamente ao realizar ações corretivas quando necessárias, reforçar estratégias, apresentar resultados, discutir e estimular mudanças, esclarecer e orientar a instituição e promover uma cultura encorajadora. Essas ideias são reforçadas por diversos autores (LEVESQUE; BRADBY; ROSSI, 1996; FRIGO, 2002; VAN GAALEN, 2009; DE WIT, 2010; BEERKENS *et al*, 2010; FOSKETT, 2010; GREEN, 2012; GAO, 2015), uma vez que a autoavaliação deve proporcionar melhores práticas. Segundo Knight e De Wit (1999) a revisão é como uma parte do processo em ciclo contínuo ao planejar, implementar, executar, revisar e melhorar as estratégias de internacionalização.

Assim, a partir das etapas descritas, empreende-se um *framework* constituído de classificações/tipos, dimensões e componentes em que se apresentarão as possibilidades dos indicadores de forma estruturada e significativa. Para isso propõem-se, inicialmente, os indicadores em duas classificações, financeiros e não financeiros. Considerando que ambos terão importantes papéis na avaliação, sejam os indicadores financeiros, ao dispor de informações sobre o retorno dos investimentos realizados contribuindo ao processo de tomada de decisão (BARNEY; HESTERLY, 2007); e os indicadores não financeiros, sabendo que resultado também é alcançado por meio da entrega de qualidade, confiabilidade e flexibilidade (JONHSON *in* KAPLAN, 1990).

Os indicadores financeiros, não contemplados nas ferramentas analisadas, são classificados em quatro categorias no modelo proposto, lucratividade, liquidez, alavancagem e atividade. Já os indicadores não financeiros são organizados em dois tipos, internos e externos, reconhecendo que um sistema de mensuração e avaliação somente poderá cumprir seu propósito ao visualizar a instituição sob uma perspectiva ampliada, interagindo com os respectivos ambientes (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005). Sob o ponto de vista interno estão sete dimensões: Processo e Estrutura Organizacional; *Staff* e Corpo Docente; Recursos Próprios e Financiamentos; Estudantes; Ensino e Serviços; Pesquisa; e Parcerias. Já sob o ponto de vista externo são três as dimensões: Rankings Nacionais e Internacionais; Acreditações; e Reputação e Reconhecimento. Os componentes dos indicadores financeiros deverão ser definidos a partir da análise do perfil da IES e de acordo com as necessidades e expectativas de informações dos acionistas, sócios, conselheiros e administradores. Já os componentes dos indicadores não financeiros, com um caráter mais abrangente, deverão ser selecionados após a ponderação do caminho a ser percorrido e o estabelecimento do padrão desejado na internacionalização, além do reconhecimento daquilo que se deseja medir e avaliar. Green (2012, p. 5) afirma que a instituição "deve fazer escolhas sobre o que é



importante saber, como as informações serão utilizadas, e quais dados serão coletados. Enormes exercícios de coleta de dados que não são usados desperdiçam um tempo precioso".

Na tabela 2 é possível visualizar que os instrumentos investigados contemplam a maioria das dimensões presentes na perspectiva interna, enquanto que indicadores financeiros e sob a perspectiva externa não são contemplados. O IQRP, CHE e *Japanese Indicators* são mais abrangentes, uma vez que todas as dimensões internas estão previstas nessas ferramentas. O DAAD tem maior foco na mobilidade principalmente de estudantes, além do enfoque em ensino e pesquisa, por isso possui uma abrangência menor. Na sequência, apresentamos explanação de cada dimensão e seus respectivos elementos, ou seja, itens que deverão servir de direcionadores para a construção de um conjunto de indicadores.

Processo e Estrutura Organizacional. A avaliação deve contemplar elementos de Infraestrutura local para atividades internacionais; Processos e tecnologias que apoiam a internacionalização; e a Presença internacional. Essa dimensão ainda que com algumas variações, está presente nos indicadores IQRP, *Japanese Indicators*, CHE, MINT, Chin e Ching e Paige, entretanto, nos dois primeiros, a dimensão é tratada com maior profundidade.

Staff e Corpo Docente. Ao contemplar os elementos Recursos humanos para atividades internacionais; Perfil e experiência internacional do corpo docente e *staff*; Oportunidade e apoio ao corpo docente e *staff* em vivência internacional, esta dimensão visa auxiliar os funcionários no desenvolvimento de perfil e experiência, além de atrair colaboradores internacionais e manter pessoas dedicadas à dimensão internacional. Com exceção ao DAAD, os demais indicadores medem essa dimensão.

Recursos Próprios e Financiamentos. A instituição deve contemplar elementos que visam o Suporte financeiro (próprio) para a internacionalização; e a Captação de recursos financeiros externos (financiamentos). Essa dimensão deve estar atenta de onde vem os recursos, como são utilizados e sua capacidade de atração. Os indicadores IQRP, ACE e *Japanese Indicators* abordam a questão de forma mais abrangente.

Estudantes. Todos os indicadores abordam essa dimensão. Os elementos previstos são: Estudantes internacionais; Estudantes domésticos; e Troca de experiência e Aprendizagem, uma vez que essa dimensão mostra-se como foco em muitas instituições.

Ensino e Serviços. Elementos como: Currículos com componente internacional; Componentes do currículo e eventos in loco em outros idiomas; Dupla certificação; Educação à distância internacional; Intercâmbio; Acomodação; e Programas de Orientação e Informação são essenciais ao fomento da internacionalização universitária.

Pesquisa. Essa dimensão contém os elementos: Pesquisa em parceria com países desenvolvidos e em desenvolvimento; Produção científica internacional; e Centros de pesquisa no exterior. Ferramentas ACE e os propostos por Paige não dispõem de indicadores específicos a essa dimensão, uma vez que os demais apresentam diversas medidas para isso.

Parcerias. As parcerias e redes internacionais devem ser avaliadas e quantificadas, demonstrando inserção internacional. Com exceção aos indicadores de Chin e Ching e ACE, os demais apresentam melhores medidas para essa mensuração.

Sob a perspectiva externa, as próximas dimensões não estão previstas em nenhum dos indicadores avaliados, já que seus instrumentos estão focados numa avaliação qualitativa sob o enfoque interno. *Rankings Nacionais e Internacionais.* Deve demonstrar a presença da instituição nos rankings nacionais e internacionais confirmando sua inserção no exterior. *Acreditações.* Esta deve medir as certificações e creditações alcançadas pela IES denotando sua preocupação em atender exigências a nível internacional.



DIMENSÕES PRESENTES NOS PRINCIPAIS MÉTODOS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA									
Métodos	Perspectiva Interna								Perspectiva Externa
	Indicadores Financeiros	Processo e Estrutura Organizacional	Staff e Corpo Docente	Recursos Próprios e Financiamentos	Estudantes	Ensino e Serviços	Pesquisa	Parcerias	
IQRP (IMHE e ACA) (1995-97)		X	X	X	X	X	X	X	
ACE Review Process (ACE, 2001 e 2006)			X	X	X	X			
Japanese Indicator (Osaka University, 2003)		X	X	X	X	X	X	X	
Performance Assessment and Indicators (Paige, 2005)		X	X	X	X	X		X	
CHE Indicator Project (CHE, 2006)		X	X	X	X	X	X	X	
DAAD (DAAD, HRK e AvH, 2007)					X	X	X	X	
MINT (Nuffic, 2008)		X	X	X	X	X	X	X	
Trends and Indicators of Taiwan's Higher Education Internationalization (Chin e Ching, 2008)		X	X	X	X	X	X		

Tabela 2 - Dimensões presentes nos principais métodos de mensuração e avaliação de desempenho na internacionalização universitária



Reputação e Reconhecimento. Ao contemplar os elementos Empregabilidade dos estudantes locais; Atração de estudantes internacionais; Atração de *staff* e corpo docente internacional; e a Presença nos diversos meios de comunicação, essa dimensão proporciona a IES condições de auferir notoriedade.

As instituições de ensino superior não só precisam julgar a quantidade de atividades, mas também a qualidade e a contribuição à meta global, e para enfrentar esse desafio, serão necessárias criar uma abordagem manejável e significativa ao olhar múltiplas dimensões (GREEN, 2012). Por fim, é importante manter em mente que, à medida que a instituição evolui, suas estratégias, necessidades e objetivos, também passarão por mudanças, por isso, o sistema de mensuração e avaliação deve manter-se responsivo e flexível ao retirar e incluir dimensões e elementos que reflitam essas transformações.

5. Considerações finais

A internacionalização do ensino superior tem avançado em torno do mundo e discussões acerca da mensuração e avaliação dos esforços tem permeado as instituições, uma vez que, para que possam evoluir com sua dimensão internacional é necessário monitorar seu progresso. Por isso, algumas questões devem ser consideradas relevantes nesse processo. Definir o como e o que mensuramos, e quais os indicadores são utilizados nessa avaliação, são provavelmente questões de maior importância.

A pesquisa discutiu os principais indicadores e apresentou sistematicamente as críticas, para que num primeiro momento, fossem identificadas as etapas necessárias a serem percorridas pelas IES no desenvolvimento de um sistema de mensuração e avaliação da internacionalização universitária. Assim, foi sugerido uma ferramenta composta de 8 etapas: análise do contexto (inter)nacional, perfil institucional e comprometimento, estabelecimento de padrões desejados, seleção dos indicadores, implementação e controle, avaliação periódica, relatório final e revisão. Através dessa última fase, propõe-se a compreensão e identificação de como os resultados obtidos devem ser utilizados no desenvolvimento e posicionamento estratégico institucional para gerar melhores práticas.

A partir da descrição dessas etapas, foi projetado um *framework* que inclui indicadores financeiros e a perspectiva externa como parte do processo de autoavaliação, dimensões essas não existentes em outras ferramentas analisadas. Para os indicadores financeiros foram propostos categorias de lucratividade, liquidez, alavancagem e atividade. Para os indicadores não financeiros, estes foram organizados em duas perspectivas, interna e externa, sob o ponto de vista interno, sete dimensões: Processo e Estrutura Organizacional; *Staff* e Corpo Docente; Recursos Próprios e Financiamentos; Estudantes; Ensino e Serviços; Pesquisa; e Parcerias. Sob o ponto de vista externo, três dimensões: presença da instituição em Rankings Nacionais e Internacionais; Acreditações; e Reputação e Reconhecimento.

Para pesquisas futuras sugere-se a intensificação dos estudos acerca da avaliação da internacionalização do ensino superior e o desenvolvimento de investigação empírica para testar o *framework* proposto. Ademais, acredita-se que a partir dessa pesquisa a internacionalização universitária assume a ideia de que é visível e pode ser medida, por isso a contribuição é acadêmica, quanto prático, ao apresentar conhecimento pertinente ao processo de avaliação por meio das etapas, dimensões e elementos empreendidos.



6. Referências

- AUCC, Association of Universities and Colleges of Canada. **A Primer on performance indicators**. Research File, vol. 1, n. 2, pp.1-8, 1995.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- BARNEY, Jay B. & HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEERKENS, Eric et al. **Indicator projects on internationalisation: Approaches, methods and findings**. 2010.
- BRANDENBURG, Uwe; *et al.* **How to measure the internationality and internationalisation of higher education institutions: indicators and key figures**. In: DE WIT, Hans. *Measuring success in the internationalisation of higher education*. Amsterdam, The Netherlands: European Association for International Education (EAIE), p. 65-76, 2009.
- CARNEIRO, Jorge et al. **Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas**. Estudos em negócios IV, p. 145-175, 2005.
- CHIN, Joseph Meng-Chun; CHING, Gregory S. **Trends and indicators of Taiwan's higher education internationalization**. The Asia-Pacific Education Researcher, v. 18, n. 2, p. 185-203, 2009.
- CHING, Gregory S; CHIN, Joseph Meng-Chun. **Managing higher education institution internationalization: contemporary efforts of a university in Taiwan**. International Journal of Research Studies in Management. v. 1, n. 1, p. 3-16, 2012.
- DE WIT, Hans. **Internationalisation of higher education in Europe and its assessment, trends and issues**. The Hague: Nederlands-Vlaams e Accreditatie organisatie (Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders)-NVAO, 2010.
- FOSKETT, Nick. **Global markets, national challenges, local strategies: The strategic challenge of internationalization**. In: MARINGE, Felix; FOSKETT, Nick. *Globalization and internationalization in higher education: Theoretical, strategic and management perspectives*. London: Bloomsbury Publishing, p. 36-50, 2010.
- FRIGO, Mark L. **Strategy-focused performance measures**. Strategic Finance, v. 84, n. 3, p. 10, 2002.
- GAO, Yuan. **Toward a Set of Internationally Applicable Indicators for Measuring University Internationalization Performance**. Journal of Studies in International Education, v. 19, n. 2, p. 182-200, 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. 11 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.
- GREEN, Madeleine F. **Measuring internationalization at research universities measuring internationalization at research universities**. Washington, DC: American Council on Education, 2005.
- GREEN, Madeleine F. **Measuring and assessing internationalization**. NAFSA: Association of International Educators, v. 1, p. 1-26, 2012.
- HORN, Aaron S.; HENDEL, Darwin D.; FRY, Gerald W. **Ranking the international dimension of top research universities in the United States**. Journal of Studies in International Education, v. 11, n. 3-4, p. 330-358, 2007.
- HUDZIK, John K; STOHL, Michael. **Modelling assessment of the outcomes and impacts of internationalisation**. In: DE WIT, Hans. *Measuring success in the internationalisation of*



- higher education. Amsterdam, The Netherlands: European Association for International Education (EAIE), p. 9-21, 2009.
- KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. **A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems**. International journal of operations & production management, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.
- KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. **An introduction to the IQRP project and process**. In: OECD. Quality and internationalization in higher education. Paris: OECD Publications, p. 45-60, 1999.
- KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. **Reflections on using IQRP**. In: OECD. Quality and internationalization in higher education. Paris: OECD Publications, p. 195-205, 1999b.
- JOHNSON, H. Thomas. **Performance measurement for competitive excellence. Measures for manufacturing excellence**. In: KAPLAN, R. S. Measures for manufacturing excellence. Boston: Harvard Business School Press, p. 63-89, 1990.
- LEVESQUE, K.; BRADBY, D.; ROSSI, K. **Using data for program improvement: How do we encourage schools to do it?** Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education, 1996.
- MAANEN, John van. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.
- MASON, Richard O.; SWANSON, E. Burton. **Measurement for management decision**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1981.
- NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda**. International journal of operations & production management, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.
- OECD. **Quality and internationalization in higher education**. Paris: OECD Publications, 1999.
- OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F. **The balanced scorecard, competitive strategy, and performance**. Business Horizons, v. 45, n. 3, p. 11-16, 2002.
- PAIGE, R. Michael. **Internationalization of higher education: Performance assessment and indicators**, 2005.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALTERIO, Steven; WEBB, Alan. **The balanced scorecard**. CA magazine, v. 136, n. 6, p. 39, 2003.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUSTCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2ª ed. São Paulo: Herder, 1967.
- SOUZA, Antonia E.; CORRÊA, Hamilton L. **Indicadores de desempenho em Pequenas e Médias Empresas**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 8, n. 3, p. 118-136, 2014.
- TAYLOR, Barbara E.; MEYERSON, Joel W.; MASSY, William F. **Strategic indicators for higher education: Improving performance**. Petersons, 1993.
- VAN GAALEN, Adinda. **Developing a tool for mapping internationalisation: A case study**. In: DE WIT, Hans. Measuring success in the internationalisation of higher education. Amsterdam, The Netherlands: European Association for International Education (EAIE), p. 77-91, 2009.