v7.n8.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO ESTRATÉGICA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS FLUMINENSES DURANTE UMA CRISE PANDÊMICA GLOBAL: UMA ABORDAGEM BASEADA NO *BALANCED SCORECARD*

STRATEGIC MANAGEMENT IN FEDERAL UNIVERSITIES IN RIO DE JANEIRO DURING THE COVID-19 PANDEMIC: A BALANCED SCORECARD APPROACH

GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES DE RÍO DE JANEIRO DURANTE UNA CRISIS PANDÉMICA GLOBAL: UN ENFOQUE BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Davi Zorkot Sant'Anna[1], Glener Alvarenga Mizael[2], Odemir Vieira Baêta[2], Gonzalo Diego Pena[1]

e788894
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i8.8894

PUBLICADO: 08/2026

RESUMO

Objetivo: Analisar como a teoria do *Balanced Scorecard* e seus indicadores podem contribuir para a gestão estratégica das unidades universitárias descentralizadas do estado do Rio de Janeiro em contextos de crise, tendo como referência a pandemia da COVID-19. Metodologia: A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, baseada na aplicação de questionários à comunidade acadêmica de instituições federais de ensino superior do estado do Rio de Janeiro. Os dados coletados foram submetidos à análise fatorial exploratória, permitindo identificar as dimensões estratégicas mais relevantes associadas às perspectivas do *Balanced Scorecard* e reduzir um conjunto amplo de indicadores em fatores representativos da gestão universitária em cenários de crise. Resultados: A análise identificou sete fatores estratégicos que sintetizam os principais elementos da gestão universitária em situações de crise. Os resultados demonstraram que o desempenho estratégico institucional depende do alinhamento entre gestão financeira, processos internos, aprendizagem organizacional, comunicação institucional, transformação digital, infraestrutura e sustentabilidade. A articulação causal entre esses fatores evidencia que a integração entre recursos, processos e resultados fortalece a capacidade institucional de responder a cenários de elevada incerteza, contribuindo para maior resiliência organizacional e continuidade das atividades acadêmicas. Originalidade: O estudo amplia a aplicação do *Balanced Scorecard* no contexto das instituições públicas de ensino superior ao propor um modelo empírico validado por análise fatorial e um mapa estratégico que integra relações causais entre fatores críticos de desempenho. Os resultados oferecem subsídios teóricos e gerenciais para o planejamento estratégico e a tomada de decisão em instituições de ensino superior diante de crises futuras.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard.* COVID-19. Gestão universitária.

ABSTRACT

Purpose: This study examines how the Balanced Scorecard framework and its performance indicators can support the strategic management of decentralized university units in the state of Rio de Janeiro during crisis situations, using the COVID-19 pandemic as the empirical context. Methodology: A quantitative research design was employed through a survey administered to members of the academic community from federal higher education institutions in the state of Rio

[1] Doutor em Ciências Empresariais e Sociais pela Universidade de Ciências Empresariais e Sociais.
[2] Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

de Janeiro. The collected data were analyzed using exploratory factor analysis to identify the most relevant strategic dimensions associated with the Balanced Scorecard perspectives and to reduce a broad set of indicators into representative factors of university management in crisis settings. Findings: The analysis identified seven strategic factors summarizing the key dimensions of university management during crises. The findings indicate that institutional strategic performance depends on the alignment of financial management, internal processes, organizational learning, institutional communication, digital transformation, infrastructure, and sustainability. The causal relationships among these factors demonstrate that integrating resources, processes, and outcomes strengthens institutional resilience and enhances universities' capacity to maintain academic activities under conditions of high uncertainty. Originality: This study extends the application of the Balanced Scorecard to public higher education institutions by proposing an empirically validated model based on exploratory factor analysis and a strategic map integrating causal relationships among critical performance factors. The findings provide theoretical and managerial contributions to strategic planning and decision-making in higher education institutions facing future crisis scenarios.

KEYWORDS: *Balanced Scorecard. COVID-19. University management.*

RESUMEN

Propósito: Analizar cómo la teoría del Balanced Scorecard y sus indicadores contribuyen a la gestión estratégica de las unidades universitarias descentralizadas del estado de Río de Janeiro en contextos de crisis, tomando como referencia la pandemia de la COVID-19. Metodología: Se adoptó un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de un cuestionario a la comunidad académica de instituciones federales de educación superior del estado de Río de Janeiro. Los datos fueron analizados mediante análisis factorial exploratorio para identificar las dimensiones estratégicas más relevantes asociadas a las perspectivas del Balanced Scorecard y sintetizar los indicadores de gestión en factores representativos. Resultados: El análisis identificó siete factores estratégicos que representan las principales dimensiones de la gestión universitaria en situaciones de crisis. Los resultados muestran que el desempeño estratégico institucional depende de la integración entre la gestión financiera, los procesos internos, el aprendizaje organizacional, la comunicación institucional, la transformación digital, la infraestructura y la sostenibilidad. La relación causal entre estos factores demuestra que la alineación de recursos, procesos y resultados fortalece la resiliencia institucional y favorece la continuidad de las actividades académicas en escenarios de elevada incertidumbre. Originalidad: El estudio amplía la aplicación del Balanced Scorecard al contexto de las instituciones públicas de educación superior al proponer un modelo empírico validado mediante análisis factorial y un mapa estratégico que integra las relaciones causales entre los factores críticos de desempeño. Los resultados aportan fundamentos teóricos y prácticos para la planificación estratégica y la toma de decisiones frente a futuras crisis.

PALABRAS CLAVE: *Cuadro de Mando Integral. COVID-19. Gestión universitaria.*

INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 provocou transformações significativas nas organizações públicas e em seus modelos de gestão. Nas instituições de ensino superior, essas mudanças alteraram tanto a forma de ensino quanto a dinâmica de trabalho dos profissionais da educação.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O espaço acadêmico presencial foi substituído, em grande parte, por ambientes virtuais, enquanto servidores e docentes passaram a desenvolver suas atividades remotamente, diretamente de suas residências.

Nesse cenário, a administração pública assume papel fundamental na compreensão e no enfrentamento dos desafios organizacionais contemporâneos. Nas últimas décadas, o setor público brasileiro passou a enfrentar pressões relacionadas à transparência, à avaliação de resultados e à melhoria do desempenho institucional. Como consequência, diversas práticas originalmente desenvolvidas para o setor privado passaram a ser incorporadas às organizações públicas, entre elas o *Balanced Scorecard (BSC),* utilizado como ferramenta de gestão estratégica e avaliação de desempenho.

Diante desse contexto, as universidades públicas do Estado do Rio de Janeiro precisaram revisar seus processos, redefinindo prioridades, objetivos institucionais e práticas gerenciais para responder às novas demandas sociais. A relação entre estratégia, metas e ações pode ser representada por meio de mapas estratégicos, os quais permitem visualizar de forma clara a proposta de valor oferecida à comunidade acadêmica e à sociedade.

A justificativa da pesquisa fundamenta-se na necessidade de fortalecer os instrumentos de gestão estratégica das universidades federais diante de cenários caracterizados por restrições orçamentárias, mudanças organizacionais e eventos de elevada complexidade, como crises sanitárias. Embora existam estudos sobre o *Balanced Scorecard* aplicado ao ensino superior, ainda são limitadas as investigações que identificam empiricamente os fatores estratégicos prioritários para instituições públicas brasileiras em situações de crise. Dessa forma, pretende-se contribuir para o aperfeiçoamento das práticas gerenciais nas universidades federais.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa é assim formulado: quais foram os impactos da pandemia da COVID-19 na gestão estratégica das universidades públicas do Rio de Janeiro, considerando as dimensões financeira, de aprendizagem organizacional, de relacionamento com a sociedade e de processos internos? Quais fatores estratégicos, fundamentados na teoria do *Balanced Scorecard* e identificados por meio da análise fatorial exploratória, são prioritários para apoiar a gestão das universidades federais do Estado do Rio de Janeiro em cenários de crise?

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar os impactos da pandemia da COVID-19 na gestão das universidades federais do Estado do Rio de Janeiro, à luz das perspectivas do *Balanced Scorecard*, identificando, por meio da análise fatorial exploratória, os fatores

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

estratégicos associados aos indicadores de desempenho e propondo um modelo de apoio ao aprimoramento da gestão universitária em cenários de crise.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. A pandemia da COVID-19 nas instituições de ensino superior

A literatura recente documenta amplamente os impactos da pandemia da COVID-19 sobre as instituições de ensino superior, especialmente no que se refere à adoção do ensino remoto, às desigualdades digitais e aos efeitos psicossociais na comunidade acadêmica.

Diversos estudos indicam que a inclusão digital se tornou um fator decisivo para a continuidade das atividades acadêmicas durante o período pandêmico. Gusso *et al.* (2020) identificaram que estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica enfrentaram maiores dificuldades de acesso à internet e aos dispositivos tecnológicos necessários para acompanhar as atividades remotas. De forma semelhante, Ferreira *et al.* (2024) apontaram que renda familiar, faixa etária e condições de acesso às tecnologias influenciaram significativamente a adaptação ao ensino virtual.

Além das dificuldades tecnológicas, destacam-se os impactos da pandemia sobre a saúde mental. Castro *et al.* (2020), Ornell *et al.* (2020) e Virgilio e Burigo (2023) observaram aumento nos níveis de ansiedade, medo, estresse e sofrimento psicológico entre estudantes, docentes e técnicos administrativos. Os estudos mostram que universidades que desenvolveram estratégias de apoio psicossocial e comunicação institucional apresentaram melhores níveis de engajamento acadêmico.

Do ponto de vista institucional, a pandemia revelou limitações estruturais das universidades diante de situações de crise. Cavalcanti e Guerra (2022) destacam que a demora na definição de protocolos e a rigidez burocrática dificultaram respostas rápidas durante o período pandêmico. Ao mesmo tempo, a adoção emergencial do ensino remoto exigiu rápida reorganização administrativa, acadêmica e tecnológica.

Reimers (2022) argumenta que o ensino remoto de emergência permitiu a continuidade do processo educacional, embora com importantes limitações pedagógicas. A transição abrupta exigiu maior autonomia dos estudantes e adaptação metodológica por parte dos professores. Estudos internacionais, como os de Keane *et al.* (2022), Palmer *et al.* (2022) e Li *et al.* (2023), também evidenciam dificuldades relacionadas ao isolamento social, à sobrecarga emocional e às barreiras tecnológicas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

No cenário pós-pandêmico, Cavalcanti e Guerra (2022) destacam a consolidação de tendências como ensino híbrido, digitalização de processos e expansão do trabalho remoto. Entretanto, Ferreira *et al.* (2024) ressaltam que persistem desigualdades estruturais relacionadas à adaptação às novas modalidades de ensino.

Pesquisas sobre transformação digital, como a de Krudycz *et al.* (2023), demonstram que a adoção de ferramentas digitais foi fundamental para garantir a continuidade das atividades administrativas, acadêmicas e de pesquisa. Lima (2021) complementa que políticas de apoio ao estudante, tutorias virtuais e acompanhamento online foram estratégias importantes para reduzir os impactos negativos do ensino remoto.

Em síntese, a literatura evidencia que a pandemia afetou múltiplas dimensões das instituições de ensino superior, incluindo processos pedagógicos, gestão administrativa, inclusão digital e saúde mental. Apesar da continuidade das atividades acadêmicas por meio da digitalização, permaneceram limitações estruturais e desigualdades organizacionais.

1.2. Gestão estratégica em cenário de incerteza

A pandemia da COVID-19 representou um evento complexo em organizações públicas, exigindo respostas estratégicas rápidas e adaptativas. Couto e Cruz (2020) e Mercedes *et al.* (2021) afirmam que a crise sanitária alterou padrões tradicionais de planejamento, reforçando a necessidade de abordagens flexíveis e orientadas à gestão de riscos.

Os autores supracitados demonstram que organizações que já possuíam sistemas estruturados de planejamento estratégico apresentaram maior capacidade de resposta, especialmente na realocação de recursos, digitalização de processos e reorganização das atividades internas. Cavalcanti e Guerra (2022) argumentam que a pandemia acelerou tendências previamente existentes, como transformação digital e fortalecimento da governança estratégica.

Nesse contexto, os estudos ressaltam a importância de modelos de gestão capazes de integrar dimensões financeiras, humanas, tecnológicas e operacionais. García *et al.* (2022) observam que a ausência de mecanismos eficazes de monitoramento estratégico comprometeu a capacidade de resposta das universidades diante de eventos críticos. Os autores defendem práticas mais robustas de análise do ambiente externo, gestão de riscos e adaptação contínua dos planos institucionais.

Donina e Antonowicz (2022) destacam que universidades que adotaram estratégias mais proativas e focadas em diferenciação institucional demonstraram maior capacidade de preservar sustentabilidade e reputação durante a crise.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1.2.1. O *Balanced Scorecard* em contextos de crise: perspectivas, indicadores e relações causa-efeito

O Balanced Scorecard distingue-se de outros sistemas de avaliação de desempenho porque não apenas consolida as atividades sob a perspectiva financeira (ações financeiras necessárias para alcançar os objetivos do planejamento estratégico), mas também sob as perspectivas dos processos internos (mudanças nos processos necessárias para alcançar os objetivos do planejamento estratégico), dos clientes (ou cidadãos) e da aprendizagem organizacional. Em outras palavras, considera também aquilo que a organização precisa aprender para atingir os objetivos definidos em seu planejamento estratégico.

Nesse sentido, torna-se necessário aprofundar os conceitos relacionados às perspectivas do BSC. Em primeiro lugar, para Soler González *et al.* (2017, p. 21), "as perspectivas financeiras abrangem as medidas econômicas e financeiras tradicionais, como o crescimento das vendas e dos lucros".

Em segundo lugar, a perspectiva dos clientes considera os atributos dos serviços, a imagem da organização, o relacionamento com os clientes e também responde à seguinte questão: o que os clientes esperam da organização? (Soler González *et al.*, 2017).

Em terceiro lugar, Niven (2005, p. 15) considera que "sob a perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard*, identificam-se os processos-chave nos quais a organização deve se destacar, bem como aqueles que agregam valor aos clientes".

Outrossim, após a identificação das medidas e iniciativas relacionadas às perspectivas do cidadão-usuário e dos processos internos, podem ser detectadas lacunas entre a infraestrutura organizacional e as competências dos trabalhadores (capital humano), bem como no clima organizacional (Niven, 2005). Portanto, essas lacunas podem ser tratadas por meio da perspectiva da aprendizagem organizacional.

Em paralelo, o *Balanced Scorecard* não deve apenas fornecer um conjunto de indicadores para cada perspectiva, mas também estabelecer uma relação clara e lógica entre elas. A relação de causa e efeito entre os indicadores de resultado e seus respectivos direcionadores de desempenho deve ser identificada e explicitada em uma sequência facilmente compreensível para todas as partes interessadas. Dessa forma, as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* — financeira, do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento — encontram-se inter-relacionadas. Nesse sentido, alterações em uma delas podem afetar as demais. Por exemplo, a melhoria da satisfação dos usuários pode resultar em aumento das receitas, o que, por sua vez, pode gerar melhores resultados

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

financeiros. A relação de causa e efeito entre as perspectivas é essencial para a efetividade do *Balanced Scorecard* (Nørreklit, 2003).

A literatura demonstra crescente interesse pelo uso do *Balanced Scorecard* em cenários de crise, incerteza e ruptura organizacional. O modelo tem sido utilizado como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico, ao monitoramento institucional e à tomada de decisão em organizações públicas e educacionais.

Nuintin *et al.* (2022) apresentam um modelo de *Balanced Scorecard* aplicado ao contexto universitário, estruturado em áreas estratégicas como educação, pesquisa, extensão, qualidade de vida e gestão universitária. Segundo os autores, o modelo favorece o alinhamento entre missão institucional, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho.

Nesse sentido, observa-se tendência de desenvolvimento de modelos híbridos ou adaptados, incorporando indicadores acadêmicos, sociais e institucionais. Thomaz *et al.* (2023) destacam que, durante a pandemia, o BSC foi adaptado para incluir indicadores relacionados à continuidade organizacional, à satisfação dos usuários e à capacidade de resposta institucional.

Vega-de la Cruz e Pérez-Pravia (2020) propuseram adaptações do BSC voltadas especificamente para cenários pandêmicos, incorporando perspectivas ligadas à preservação da vida, prevenção de riscos e gestão de emergências sanitárias. Embora desenvolvidas inicialmente para o setor da saúde, essas adaptações passaram a ser utilizadas como referência analítica em outras organizações públicas.

Dobrowolski (2020), por sua vez, propõe uma abordagem baseada em gestão de crises e antecipação de eventos disruptivos. O autor enfatiza a importância da identificação de sinais fracos como mecanismo de alerta precoce, articulando gestão estratégica e análise prospectiva.

Além disso, Rosillón (2021) analisou o uso do BSC no contexto organizacional venezuelano durante a pandemia, destacando sua contribuição para reorganização operacional, fortalecimento do controle gerencial e adaptação ao teletrabalho.

Apesar da expansão dessas experiências, a literatura ainda apresenta escassez de estudos empíricos integrando simultaneamente *Balanced Scorecard*, universidades públicas federais e crise sanitária prolongada.

1.2.2. Especificidades do estado do Rio de Janeiro

O estado do Rio de Janeiro apresentou características que potencializaram os impactos da pandemia, como elevada densidade urbana, desigualdades socioeconômicas e intensa integração econômica e social. Escosteguy *et al.* (2020) e Cavalcante e Abreu (2020) apontam que o Rio de Janeiro foi um dos primeiros epicentros da COVID-19 no Brasil.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Essas características produziram desafios adicionais para as instituições de ensino superior localizadas no estado, exigindo estratégias diferenciadas de planejamento e gestão. As universidades fluminenses enfrentaram forte pressão sobre suas estruturas acadêmicas, administrativas e financeiras.

Escosteguy *et al.* (2020) destacam que o primeiro caso de COVID-19 no estado foi registrado em março de 2020, poucos dias após o primeiro caso nacional, evidenciando a rápida disseminação do vírus no território fluminense.

Cavalcante e Abreu (2020) analisam o papel do Rio de Janeiro como importante centro urbano nacional, caracterizado por intensos fluxos populacionais. Segundo os autores, essa dinâmica favoreceu a propagação da doença e ampliou os desafios relacionados ao controle epidemiológico. Os estudos também evidenciam desigualdades socioespaciais relacionadas às condições de moradia, renda e estrutura demográfica. Almeida *et al.* (2020) observam que a pandemia agravou problemas sociais preexistentes, como desemprego, redução da renda e vulnerabilidade social.

Além disso, Almeida *et al.* (2020) identificam associação entre informalidade do trabalho e maior exposição ao risco de contágio, utilizando como exemplo a primeira morte registrada por COVID-19 no estado, ocorrida entre trabalhadoras domésticas.

Nesse contexto, a literatura reforça que os impactos da pandemia no Rio de Janeiro estiveram diretamente relacionados aos determinantes sociais da saúde e às desigualdades estruturais presentes no estado.

1.3. Lacunas identificadas na bibliografia

Este estudo evidencia um consenso em torno da relevância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio à gestão estratégica em organizações, incluindo instituições de ensino superior. Do mesmo modo, estudos sobre crise e pandemia destacam a necessidade de estruturas de gestão mais flexíveis, integradas e orientadas ao desempenho, especialmente em contextos de elevada incerteza.

Não obstante, ainda que a literatura reconheça os benefícios do BSC e documente amplamente os impactos da pandemia na educação superior, observa-se que parcela significativa dos estudos aborda esses temas de forma fragmentada: de um lado, o BSC como ferramenta genérica de gestão; de outro, os efeitos da crise pandêmica sobre as universidades, sem uma integração sistemática entre ambas as abordagens.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Dessa forma, identifica-se uma lacuna relevante na bibliografia, no que diz respeito à aplicação empírica do *Balanced Scorecard* no contexto específico das universidades públicas do Rio de Janeiro durante o período da pandemia de COVID-19.

2. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo caracteriza-se como descritiva e exploratória. O estudo quantitativo busca propor um modelo de gestão estratégica adaptado às universidades federais do estado do Rio de Janeiro durante a pandemia da COVID-19.

A dimensão quantitativa da pesquisa foi desenvolvida por meio de pesquisa de campo, utilizando questionário estruturado com escala Likert. O instrumento teve como objetivo analisar a percepção da comunidade acadêmica sobre indicadores estratégicos associados ao *Balanced Scorecard* no contexto da pandemia. As questões contemplaram quatro dimensões principais: perspectiva da sociedade, perspectiva do Estado, indicadores estratégicos e mecanismos de monitoramento ou avaliação da estratégia institucional.

O questionário foi aplicado de forma online, via Google Forms, e presencialmente em salas de aula. Antes da aplicação, foram realizadas visitas institucionais para apresentação dos objetivos da pesquisa e esclarecimento de dúvidas, visando garantir maior confiabilidade na coleta de dados.

A pesquisa empírica envolveu oito escolas pertencentes a três universidades federais: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO, Universidade Federal Fluminense - UFF e Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. A seleção das instituições ocorreu por acessibilidade do pesquisador, estratégia frequentemente empregada em pesquisas exploratórias.

A população-alvo compreendeu 2.637 integrantes da comunidade acadêmica, incluindo estudantes, professores e técnicos administrativos. Foram obtidas 284 respostas válidas, sendo 210 estudantes e 74 servidores públicos, correspondendo a aproximadamente 10,8% da população pesquisada. O período de coleta de dados ocorreu entre julho de 2023 e maio de 2025. Os dados quantitativos foram analisados no software SPSS versão 29.0.1.0.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Apresentação e análise dos resultados quantitativos

Os resultados quantitativos buscaram analisar a relação entre os indicadores do *Balanced Scorecard*, a percepção da comunidade acadêmica e os objetivos estratégicos das universidades durante a pandemia. Os dados foram organizados em quatro perspectivas: financeira, aprendizagem organizacional, cidadão-usuário e processos internos.

A pesquisa aplicou análise fatorial exploratória com 28 indicadores relacionados às perspectivas do *Balanced Scorecard*. Os testes estatísticos demonstraram adequação da amostra, com índice KMO de 0,843 e significância estatística no teste de Bartlett ($p < 0,001$).

A análise das comunalidades revelou baixo poder explicativo para dois indicadores: criação de novos cursos híbridos e revisão de apólices de seguro. Esses itens foram excluídos do modelo à luz de Hair *et al.* (2009), resultando em uma nova análise com 26 indicadores.

3.1.1. Aplicação da análise fatorial exploratória com 26 indicadores

Após a exclusão de duas variáveis — criação de novos cursos de graduação no modelo híbrido e revisão da apólice de seguro aplicável —, consideradas insatisfatórias com base na análise das comunalidades, realizou-se uma segunda análise fatorial, com o objetivo de obter uma solução mais satisfatória, considerando os aspectos destacados anteriormente em relação aos dois fatores encontrados.

Em outras palavras, após verificar a importância dos indicadores para as instituições federais de ensino superior do estado do Rio de Janeiro, foram realizados os procedimentos inerentes à análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett foi de 4477,695 com um nível de significância de 0,000 e uma medida KMO de 0,847, o que indica que a análise fatorial é adequada para os dados deste estudo. Portanto, entende-se que o modelo proposto apresenta uma coerência satisfatória.

Tabela 1. Testes de KMO e Bartlett com 26 indicadores

Medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin.		,847
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	4477,695
	Gl	325
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A Tabela 2 (Correlação anti-imagem) permite analisar o poder explicativo dos fatores em relação a cada indicador analisado individualmente. As siglas dos indicadores apresentadas nas tabelas subsequentes correspondem às definições descritas na Figura 2.

Tabela 2. MSA (Matriz anti-imagem) com 26 indicadores

Matriz	CC1	CC2	CC4	CC5	CC6	CC7	
CC1	,746a	-,381	-,081	-,132	-,248	-,146	
CC2	-,381	,713a	,050	-,122	,053	-,119	
CC4	-,081	,050	,786a	-,133	-,125	-,135	
CC5	-,132	-,122	-,133	,870a	-,158	,033	
CC6	-,248	,053	-,125	-,158	,826a	-,132	
CC7	-,146	-,119	-,135	,033	-,132	,867a	
Matriz	F2	F3	F4	F5	F6	F7	
F2	,837a	-,180	,015	-,174	-,307	,214	
F3	-,180	,797a	-,521	-,243	,109	,112	
F4	,015	-,521	,871a	-,228	-,086	-,058	
F5	-,174	-,243	-,228	,809a	-,345	-,158	
F6	-,307	,109	-,086	-,345	,777a	-,410	
F7	,214	,112	-,058	-,158	-,410	,830a	
Matriz	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	,935a	-,158	,000	-,082	,019	-,006	-,117
A2	-,158	,867a	,006	-,228	,036	-,217	,030
A3	,000	,006	,915a	-,160	,126	-,115	-,112
A4	-,082	-,228	-,160	,842a	-,173	-,011	-,348
A5	,019	,036	,126	-,173	,859a	-,074	-,240
A6	-,006	-,217	-,115	-,011	-,074	,881a	-,125
A7	-,117	,030	-,112	-,348	-,240	-,125	,871a
Matriz	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
P1	,916a	-,215	-,167	-,124	-,058	,084	-,111
P2	-,215	,850a	-,304	-,311	-,150	-,110	,200
P3	-,167	-,304	,809a	-,207	,155	-,217	-,061
P4	-,124	-,311	-,207	,925a	-,177	-,096	-,038
P5	-,058	-,150	,155	-,177	,909a	-,021	-,329

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

P6	,084	-,110	-,217	-,096	-,021	,801a	-,526
P7	-,111	,200	-,061	-,038	-,329	-,526	,773a

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Portanto, a análise da diagonal da correlação anti-imagem mostra o MSA para cada um dos indicadores. Todos os coeficientes (os 26 indicadores) obtiveram um MSA superior a 0,60, o que demonstra que a análise fatorial é adequada.

A Tabela 3 (Comunalidades com 26 indicadores) mostra também que todos os indicadores apresentam níveis de explicação satisfatórios. Em outras palavras, nenhuma variável apresenta uma comunalidade inferior a 0,50, o que demonstra o poder explicativo dos fatores adotados.

Tabela 3. Comunalidades com 26 indicadores

Comunalidades		
	Início	Extração
CC1	1,000	,803
CC2	1,000	,657
CC4	1,000	,668
CC5	1,000	,650
CC6	1,000	,641
CC7	1,000	,623
F2	1,000	,648
F3	1,000	,739
F4	1,000	,775
F5	1,000	,771
F6	1,000	,783
F7	1,000	,758
A1	1,000	,618
A2	1,000	,732
A3	1,000	,676
A4	1,000	,713
A5	1,000	,638
A6	1,000	,614

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

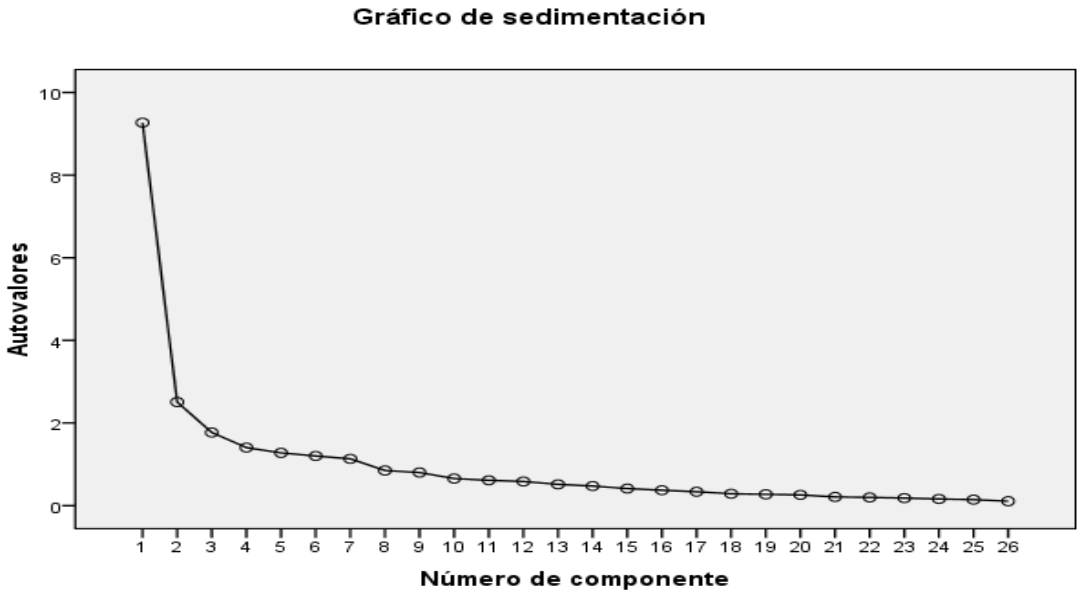
A7	1,000	,727
P1	1,000	,609
P2	1,000	,827
P3	1,000	,790
P4	1,000	,816
P5	1,000	,630
P6	1,000	,806
P7	1,000	,851

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Além disso, utilizou-se a análise de componentes principais, uma vez que, segundo Figueiredo e Silva Júnior (2010), esse método considera a variância total dos dados, cujo principal objetivo é identificar o número mínimo de fatores que explicam a variância máxima dos dados para sua utilização na análise prevista.

Assim, para verificar a variância total explicada pelos fatores por meio do método dos componentes principais, os sete (7) fatores extraídos conseguem explicar 71,39% da variância total dos indicadores. Essa variância é ilustrada a seguir, pelo gráfico de sedimentação.

Figura 1. Gráfico de sedimentação



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Conforme a Figura 1, o Fator 1 explica 35,65% da variância total, seguido pelo Fator 2 (9,64%), Fator 3 (6,80%), Fator 4 (5,40%), Fator 5 (4,91%), Fator 6 (4,62%) e Fator 7 (4,35%).

Ademais, a matriz de componentes rotacionais pelo método de rotação Varimax permite-nos interpretar qual dos fatores explica melhor cada uma das variáveis (Hair *et al.*, 2009).

Tabela 4. Matriz de componentes rotacionais

Matriz de componentes de rotação[a]							
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
CC1	,018	,050	,029	,815	,358	,065	,050
CC2	-,035	,200	,163	,650	-,162	-,167	,336
CC4	,193	-,038	,122	,154	,162	,123	,741
CC5	,107	,028	,308	,583	,074	,419	,150
CC6	,080	,143	-,017	,565	,025	,489	,232
CC7	,302	-,023	,102	,426	,147	,065	,560
F2	,750	,074	,223	,079	,129	,047	,075
F3	,823	,173	,102	,030	,086	,025	,112
F4	,792	,217	,123	,113	,072	,165	,203
F5	,776	,261	-,012	-,076	,003	,293	,089
F6	,499	,280	,091	,198	,009	,635	,075
F7	,214	,101	,089	-,027	,237	,792	,100
A1	,204	,084	,553	,372	,353	,029	,005
A2	,190	,125	,518	,391	,492	,044	-,125
A3	,210	,485	,512	,069	-,046	,357	,024
A4	,096	,184	,784	,009	,155	,033	,175
A5	,077	,217	,460	,173	,037	,064	,581
A6	-,022	,208	,424	,268	,082	,439	,345
A7	,223	,111	,658	,065	,166	,312	,322
P1	,300	,540	,232	,118	,369	,147	-,038
P2	,300	,779	,323	-,037	,138	-,007	,077
P3	,121	,813	-,062	,238	,074	,188	,116
P4	,293	,750	,270	,056	,277	,112	,046
P5	,071	,298	,272	,038	,594	,244	,220

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

P6	,078	,324	-,001	,001	,611	,043	,565
P7	,095	,108	,179	,165	,861	,091	,148
Método de extração: Análise de componentes principais. Método de rotação: normalização Varimax com Kaiser.							
a. A rotação convergiu em 8 iterações.							

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A matriz pós-rotação dos fatores (matriz de componentes rotacionados) permite uma classificação mais precisa das variáveis em cada um dos fatores latentes. Portanto, é possível concluir que o fator 1 é formado pelos indicadores: F2, F3, F4 e F5. O fator 2 é formado pelos indicadores: P1, P2, P3 e P4. O fator 3 é formado pelos seguintes indicadores: A1, A2, A3, A4 e A7. O fator 4 é formado pelos indicadores: CC1, CC2, CC5 e CC6. O fator 5 é formado pelos indicadores: P5, P6 e P7. O fator 6 é composto por: F6 e F7. O fator 7 é composto pelos indicadores: CC4, CC7 e A5. Diante disso, nesta fase é necessário nomear os fatores para identificar a relação entre as variáveis e facilitar a interpretação dos resultados da pesquisa, com o objetivo de compreender a percepção da comunidade acadêmica em relação à importância desses indicadores de desempenho. Ao atribuir nomes aos fatores, é indispensável atribuir um significado específico a cada um deles.

Assim, a análise fatorial exploratória com rotação Varimax permitiu identificar sete fatores latentes que representam dimensões estruturantes da resposta institucional à pandemia. A seguir, interpreta-se cada agrupamento, demonstrando sua coerência com os desafios enfrentados pelas instituições, especialmente no contexto acadêmico.

3.1.2. Interpretação dos fatores obtidos

Esta subseção apresenta a interpretação dos fatores obtidos por meio da análise fatorial exploratória (AFE), com o objetivo de validar o modelo fatorial e compreender os principais indicadores estratégicos associados à gestão universitária em cenários de crise. Os sete fatores identificados demonstram as principais preocupações da comunidade acadêmica das universidades federais do estado do Rio de Janeiro durante a pandemia da COVID-19, em relação à continuidade institucional, à sustentabilidade financeira, à organização do trabalho remoto e à adaptação dos processos internos.

Os resultados mostram que as universidades pesquisadas adotaram medidas para enfrentar a pandemia e reconhecem a importância dos indicadores estratégicos para garantir a continuidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A análise fatorial permitiu agrupar

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

variáveis correlacionadas, revelando dimensões críticas da gestão universitária no contexto pandêmico.

Figura 2. Mapa estratégico adaptado ao período pandêmico da COVID-19

MISSÃO - Contribuir para o avanço científico, tecnológico, artístico e cultural da sociedade por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, promovendo a construção de uma sociedade justa, democrática e igualitária.

VISÃO - Alcançar reconhecimento nacional e internacional pela excelência de seus programas acadêmicos e de sua produção científica, bem como pelo impacto social de suas atividades.

Fator crítico 1. Gestão financeira em crise

F2 - Redução da receita (governo federal) devido à pandemia.
F3 - Custos com pesquisa que implique direta ou indiretamente a continuidade da organização ou a pandemia.
F4 - Despesas com treinamento de pessoal para que possa realizar suas atividades em um cenário de crise como a pandemia da COVID-19.
F5 - Despesas com materiais necessários para a pandemia e ações de biossegurança

Fator crítico 2. Organização e avaliação do teletrabalho

P1 - Criação de políticas ou marcos regulatórios.
P2 - Medidas para fornecer o equipamento necessário para o trabalho remoto.
P3 - Analisar o desempenho do trabalho remoto.
P4 - Manter as partes interessadas informadas.

Fator crítico 3. Formação e saúde da comunidade acadêmica

A1 - Funcionários e alunos que tenham realizado um curso de formação relacionado à biossegurança.
A2 - Funcionários em cargos de gestão que receberam alguma formação sobre a continuidade da organização em cenários de crise, como a pandemia da COVID-19.
A3 - Funcionários e alunos que tenham realizado formação relacionada ao trabalho ou ensino a distância.
A4 - Porcentagem da comunidade acadêmica com acesso à internet/computador/tablet.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A7 - Número de ações de saúde física e mental.

Fator crítico 4. Comunicação institucional e internacionalização

CC1 - Organizar eventos virtuais para promover e integrar todas as áreas do conhecimento.
CC2 - Promover a organização e o acesso à produção científica da universidade em meios digitais, com o objetivo de aumentar sua visibilidade e impacto.
CC5 - Desenvolver ações de Transparência Organizacional e promover o Controle Social.
CC6 - Reforçar a internacionalização, dando prioridade ao cenário da pandemia da COVID-19.

Fator crítico 5. Expansão digital, políticas e gestão documental

P5 - Número de títulos digitais disponíveis no ano.
P6 - Número de estudantes (graduação, pós-graduação) com bolsas de estudo e auxílios de incentivo acadêmico.
P7 - Número absoluto de processos e documentos no Sistema de Informação Eletrônica.

Fator crítico 6. Infraestrutura e equipamentos no trabalho remoto

F6 - Porcentagem de redução dos custos do trabalho a distância
F7 - Indicador que mede a vida útil dos equipamentos não utilizados durante o trabalho remoto

Fator crítico 7. Integração profissional e sustentabilidade

CC4 - Promover ações para incentivar a inserção profissional dos estudantes após a pandemia da COVID-19.
CC7 - Número absoluto de redes, associações ou registros de patentes centrados na pandemia da COVID-19.
A5 - Porcentagem de salas de aula que cumprem as normas de biossegurança.

Fonte: Elaboração própria.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O Fator 1 foi denominado “Gestão Financeira em Situação de Crise”. Esse fator reúne indicadores relacionados à redução das receitas institucionais, aumento dos custos de pesquisa, gastos com treinamento de pessoal e despesas com materiais de biossegurança. Os resultados indicam elevada preocupação da comunidade acadêmica com os impactos financeiros provocados pela pandemia. A maioria das respostas concentrou-se entre as categorias “importante” e “muito importante”, evidenciando que os entrevistados consideram esses indicadores fundamentais para a continuidade das atividades universitárias.

Além disso, o modelo evidenciou uma cadeia lógica de causa e efeito, na qual a crise financeira (Fator crítico 1) desencadeou mudanças nos processos internos (Fator crítico 2), que exigiram capacitação e apoio à comunidade (Fator crítico 3), fortaleceram a comunicação e o posicionamento institucional (Fator crítico 4), institucionalizaram a transformação digital (Fator crítico 5), exigiram apoio infraestrutural (Fator crítico 6) e, de forma cumulativa, produziram impactos estratégicos sobre a inserção profissional e a sustentabilidade institucional (Fator crítico 7). Essa configuração reforçou a coerência interna do Mapa Estratégico e sua adesão aos pressupostos do *Balanced Scorecard*, ao articular de forma integrada as perspectivas financeira, processos internos, aprendizagem organizacional e resultados estratégicos em um contexto de crise.

Assim, a pesquisa demonstra que o desempenho estratégico das universidades em cenários de crise depende da integração entre capacidades internas, processos organizacionais, resultados institucionais e adaptação contínua. O *Balanced Scorecard* mostrou-se uma ferramenta adequada para compreender essas relações, permitindo identificar fatores críticos para a gestão universitária em contextos de elevada complexidade e incerteza.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo propôs um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC), representado por um mapa estratégico, para apoiar a gestão da COVID-19 nas universidades públicas do Rio de Janeiro. A pesquisa combinou revisão bibliográfica sobre gestão estratégica, administração pública e indicadores de desempenho do BSC com a pesquisa de campo realizada com estudantes, professores, técnicos e gestores.

Os resultados mostraram que a pandemia impactou fortemente as dimensões financeira, tecnológica, organizacional e administrativa das universidades, exigindo adaptações rápidas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O questionário aplicado a 284 participantes identificou percepções relacionadas à continuidade organizacional, transformação digital, infraestrutura tecnológica e efeitos financeiros da crise.

A análise fatorial exploratória destacou fatores críticos, especialmente gestão financeira em situação de crise e organização do teletrabalho. Também foram observadas fragilidades na gestão de crises, como ausência de planejamento integrado, alinhamento estratégico e mecanismos de monitoramento institucional.

O estudo conclui que o *Balanced Scorecard* pode fortalecer a gestão universitária ao integrar objetivos, indicadores e decisões estratégicas, ampliando a capacidade de adaptação institucional.

As contribuições práticas concentram-se no mapa estratégico adaptado ao contexto pandêmico, além da valorização da transformação digital, da comunicação institucional e da capacitação contínua. Academicamente, a pesquisa amplia o debate sobre o uso do BSC em universidades públicas brasileiras durante crises.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a escassez de pesquisas sobre o tema investigado. Considerando as limitações apresentadas, futuras pesquisas poderão ampliar o escopo geográfico da investigação, incluir universidades estaduais, municipais e privadas, realizar estudos longitudinais que permitam comparar diferentes momentos institucionais e testar a estabilidade dos fatores estratégicos identificados em diferentes contextos nacionais e internacionais.

REFERÊNCIAS

Almeida, C., Lüchmann, L., & Martelli, C. (2020). A pandemia e seus impactos no Brasil. *Middle Atlantic Review of Latin American Studies*, 4(1), 20–25. https://doi.org/pdmj

Castro, B. L. G. D., Oliveira, J. B. B. D., Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para reduzir os impactos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1059–1063. https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821

Cavalcante, J. R., & Abreu, A. de J. L. de. (2020). COVID-19 no município do Rio de Janeiro: análise espacial da ocorrência dos primeiros casos e óbitos confirmados. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 29(3), e2020204. https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000300007

Cavalcanti, L. M. R., & Guerra, M. D. G. G. V. (2022). Os desafios das universidades públicas após a pandemia de COVID-19: o caso brasileiro. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 30(114), 73–93. https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002903113

Couto, E. S., & Cruz, I. D. M. P. (2020). Fique em casa: a educação na pandemia da COVID-19. *Interfaces científicas-educação*, 8(3), 200–217.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Dobrowolski, Z. (2020). Após a COVID-19: reorientação da gestão de crises em crise. *Questões empresariais e de sustentabilidade*, 8(2). https://doi.org/gv93

Donina, D., & Antonowicz, D. (2022). Suportar a crise ou abraçar a mudança? Impacto da crise transfronteiriça da COVID-19 nas universidades como organizações. Em J. Huisman & M. van der Wende (Eds.), *Uma agenda de pesquisa para o ensino superior global* (pp. 173-192). Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781800376069.00015

Escosteguy, C. C., Eleuterio, T. D. A., Pereira, A. G. L., Marques, M. R. V. E., Brandão, A. D., & Batista, J. P. M. (2020). COVID-19: um estudo transversal de casos suspeitos internados em um hospital federal do Rio de Janeiro e fatores associados à morte hospitalar. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 30(4), e2020750. https://doi.org/10.1590/s1679-49742021000100023

Ferreira, F. J., Araújo, V. D. S., Nascimento Neto, A. M. D., & Rodrigues, F. G. D. S. (2024). O ensino virtual e a pandemia: desafios dos alunos do curso de contabilidade da Universidade Federal da Paraíba. *Revista Liceu on-line*, 14(1), 37–61.

Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião pública,* 16, 160–185. https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007

Gusso, H. L., Archer, A. B., Luiz, F. B., Sahão, F. T., Luca, G. G. D., Henklain, M. H. O., Panosso, M. G., Kienen, N., Beltramello, O., & Gonçalves, V. M. (2020). O ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes para a gestão universitária. *Educação e sociedade*, 41. https://doi.org/pdf4

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados.* Bookman.

Keane, T., Linden, T., Hernandez-Martinez, P., & Molnar, A. (2022). Experiências e reflexões de estudantes universitários sobre a tecnologia em sua transição para o ensino online durante a pandemia global. *Education sciences*, 12(7), 453. https://doi.org/g53pkw

Krudycz, L. C., Martins, V. A., & Borges, E. M. G. (2023). Influência dos fatores de contingência na estratégia organizacional de uma instituição pública de ensino superior durante a pandemia. *Revista Capital Científico*, 21(4).

Li, K. C., Wong, B. T., Kwan, R., Chan, H. T., Wu, M. M., & Cheung, S. K. (2023). Avaliação de práticas híbridas de aprendizagem e ensino: a perspectiva dos acadêmicos. *Sustentabilidade*, 15(8), 6780. https://doi.org/10.3390/su15086780

Lima, J. S. (2021). Assistência estudantil na Universidade de Brasília durante a pandemia de COVID-19. *Cadernos Cajuína*, 6(3), 228–242. https://doi.org/pdhx

Mercedes Neto, Gomes, T. D. O., Cunha, C. S., Souza, H. A., Macena, M. V. M., Fonseca, M. H. S., & Porto, F. R. (2021). Lições do passado no presente: da pandemia da gripe espanhola à COVID-19. *Revista Brasileira de Enfermagem,* 75(1). https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1161

Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance*. Wiley. https://elibro.net/es/lc/uces/titulos/180325

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Nørreklit, H. (2003). *The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591–619.

Nuintin, A. A., Curi, M. A., & Souza, P. R. R. (2022). O plano de desenvolvimento institucional e o *Balanced Scorecard*: caso de uma universidade pública federal. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 12(1).

Ornell, F., Schuch, J. B., Sordi, A. O., & Kessler, F. H. P. (2020). A pandemia do medo e a COVID-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. *Debates em psiquiatria*, 10(2), 12–16. https://doi.org/10.25118/2236-918X-10-2-2

Palmer, R. H., Moulton, M. K., Stone, R. H., Lavender, D. L., Fulford, M., & Phillips, B. B. (2022). O impacto do ensino híbrido síncrono no envolvimento dos alunos em um curso de farmacoterapia. *Pharmacy practice*, 20(1), 2611. https://doi.org/pdv4

Reimers, F. M. (2022). Aprendendo com uma pandemia: o impacto da COVID-19 na educação em todo o mundo: o ensino fundamental e médio durante a COVID-19: interrupções nas oportunidades educacionais durante uma pandemia (pp. 1-37). Em F. M. Reimers (Ed.), *Ensino fundamental e médio durante a COVID-19*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81500-4

Rosillón, M. N. (2021). O conceito de controle de gestão e sua importância diante da pandemia da COVID-19. *Revista Summa,* 3(2), 1–39. https://doi.org/10.47666/summa.3.2.37

Soler González, R. H., Oñate Andino, A., & Naranjo Silva, E. R. (2017). *Experiencias en la aplicación del sistema de gestión de Balanced Scorecard*. Universo Sur.

Thomaz, S. M., Cardoso, M. F., & Maia, P. A. (2023). *Balanced Scorecard* no setor público: análise dos fatores críticos de continuidade organizacional na implantação do farol de desempenho em uma instituição federal. *Nomos*, 43(1), 29–51.

Vega-de la Cruz, L. O., & Pérez-Pravia, M. C. (2020). Modelo de sistema para enfrentar a pandemia de COVID-19 apoiado em um quadro de comando integral. *Revista de informação científica*, 99(6), 548–562.

Virgilio, R. S. S., & Burigo, C. C. D. (2023). Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. *Revista da FAE*, 26(1).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.