



**XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**  
*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:  
REVISÃO DE LITERATURA E OPORTUNIDADES PARA FUTURAS PESQUISAS**

**MARIANA DA SILVEIRA**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[mariana.dasilveira1@gmail.com](mailto:mariana.dasilveira1@gmail.com)

**SANDRA ROLIM ENSSLIN**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[senssln@gmail.com](mailto:senssln@gmail.com)

**RESUMO**

Os novos desafios, como escassez de recursos e aumento da competitividade global, aumentaram a necessidade das Instituições de Ensino Superior (IES) desenvolver e medir processos que conduzam a resultados bem-sucedidos. Assim, um modelo de Avaliação de Desempenho (AD) holístico da Instituição é fundamental para sua sobrevivência. Com isso, devido à importância da AD para as IES e as diversas teorias e métodos de AD existentes, o objetivo do estudo é conhecer a literatura científica relativa ao tema de forma que seja possível construir conhecimento nos pesquisadores e evidenciar oportunidades de futuras pesquisas. Para atingir o objetivo, será operacionalizado o instrumento de intervenção *ProKnow-C*. Ao final das quatro etapas do *ProKnow-C*, os pesquisadores atingiram os objetivos propostos, conhecendo o fragmento da literatura relativo ao tema, incluindo os agentes de destaque, lacunas e oportunidades de pesquisa. Considerou-se que a utilização desse instrumento de intervenção possibilitou a geração de um conhecimento aprofundado sobre o tema para os pesquisadores, identificando quais autores são considerados referências na área, quais ferramentas são mais utilizadas, o que motivou os autores a pesquisarem sobre AD em IES e de que forma o tema é abordado em diversas partes do mundo.

**Palavras chave:** Avaliação de Desempenho. Instituições de Ensino Superior. Revisão de Literatura. *ProKnow-C*.

## 1. INTRODUÇÃO

As instituições educacionais têm papel crítico no desenvolvimento nacional e global (WU et al., 2012), representando blocos de construção do ambiente econômico, social, político e cultural (ISMAIL; AL-THAOIEHIE, 2015). Por sua vez, as Instituições de Ensino Superior (IES) têm como objetivos centrais gerar, adquirir e transferir conhecimentos, além do papel de desenvolver e transferir inovação tecnológica, apoiar e desafiar os atuais estabelecimentos políticos, bem como apoiar a economia, fornecendo conhecimentos e competências exigidas pelo mercado de trabalho (KATHARAKI; KATHARAKIS, 2010).

No entanto, para cumprir seu papel, as Instituições enfrentam alguns desafios. A escassez de recursos e o aumento da concorrência, da mercantilização e da politização do Ensino Superior são, provavelmente, os responsáveis pelas maiores pressões pelas quais as IES vêm passando (TAYLOR; BAINES, 2012). O Ensino Superior está se tornando mais competitivo com a crescente rivalidade pelas matrículas de estudantes, mais global devido ao avanço tecnológico com um alcance geográfico crescente e mais diversificado com um escopo curricular mais amplo (CHINTA; KEBRITCHI; ELIAS, 2016).

À medida que a concorrência internacional se torna cada vez mais acirrada, muitos países têm investido no Ensino Superior em um esforço para aumentar sua competitividade. No entanto, para se adaptar a essa grande concorrência, há uma importante e imediata melhoria necessária na qualidade do ensino para atender à tendência acadêmica internacional e aumentar os padrões acadêmicos globais e a qualidade da Educação (CHEN; WANG; YANG, 2009).

A concorrência e a cooperação conduziram a uma situação em que a confiança no Ensino Superior já não é suficiente para garantir a qualidade, pois este deve ser transparente e credível no âmbito internacional e permitir a mobilidade dos estudantes e dos trabalhadores (KETTUNEN, 2008). Nesse contexto, as IES enfrentam cada vez mais demandas para serem responsáveis perante os *stakeholders*. Portanto, é mais importante do que nunca desenvolver e medir processos que conduzam a resultados bem-sucedidos (PAPENHAUSEN; EINSTEIN, 2006).

Assim, é imperativo que a gerência desenvolva uma maneira eficaz de realizar Avaliações de Desempenho (AD) para medir o desempenho organizacional e vinculá-lo aos objetivos da instituição, ou seja, um modelo de AD holístico da IES é fundamental para a sua sobrevivência. Muitas teorias e métodos diferentes já foram aplicados para avaliar o desempenho das organizações. Essas abordagens incluem análise de proporção, análise de produção total, análise de regressão, análise Delphi, *Balanced Scorecard*, Processo Analítico Hierárquico (AHP), Análise Envoltório de Dados (DEA), etc. Cada método tem seu conceito básico, objetivo, vantagens e desvantagens (ZANGOUEINEZHAD; MOSHABAKI, 2011).

Com isso, dada a importância da AD para gestão das IES, e considerando as diversas abordagens existentes, o intuito da pesquisa é responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as lacunas e oportunidades de pesquisa sobre Instituições de Ensino Superior, quando avaliadas sob a perspectiva da Avaliação de Desempenho? O objetivo do estudo é conhecer a literatura científica relativa ao tema – Avaliação de Desempenho de Instituições de Ensino Superior – de forma que seja possível gerar conhecimento para os pesquisadores e evidenciar oportunidades de pesquisa sobre o tema.

Para atingir o objetivo, será empregado o instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016; DUTRA et al., 2015; ENSSLIN et al., 2014).

Esta pesquisa justifica-se devido à sua importância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977). É importante, pois, serão identificadas lacunas nessa área do conhecimento, gerando oportunidades de pesquisa. Considera-se original, visto que, na literatura científica pesquisada, não foram identificados estudos que analisassem o

alinhamento entre a base teórica e a evolução do conhecimento sobre Sistemas de AD de IES. Sua viabilidade é considerada devido ao acesso aos dados, disponibilizados para busca no Portal de Periódicos da CAPES, além da disponibilidade e do empenho dos pesquisadores para a coleta, leitura e análise dos dados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A Avaliação de Desempenho é um assunto comumente discutido, porém, poucas vezes definido. Para Neely, Gregory e Platts (1995), ela pode ser conceituada como o processo de quantificação da eficiência e eficácia de uma ação. Essa quantificação é realizada por meio de métricas, que são medidas ou indicadores de desempenho.

As métricas são construídas com algum propósito e não são definidas externamente, sendo métricas isoladas insuficientes para definir o que deve ser medido (LEBAS, 1995). A eficácia pode ser avaliada apenas se vinculada aos objetivos e à estratégia (OTLEY, 2001). Assim, os indicadores de desempenho devem reforçar a estratégia e a importância de suas variáveis (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Para Otley (2001), é improvável que haja medidas comuns de eficácia entre organizações com diferentes objetivos e estratégias, a não ser no nível básico de sobrevivência.

O desempenho é multidimensional e não pode ser observado apenas pela dimensão financeira (OTLEY, 2001). Os indicadores devem ser utilizados para enfatizar elementos críticos e podem influenciar as ações das pessoas, motivar, monitorar e estimular o aprendizado (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

O conjunto desses indicadores individuais de desempenho consiste em um Sistema de Avaliação de Desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995), que é um Sistema equilibrado e dinâmico, capaz de apoiar o processo de tomada de decisão por meio da coleta, análise e expansão da informação (VAN CAMP; BRAET, 2016). Um Sistema de Avaliação de Desempenho pode ser examinado em três diferentes níveis: medidas individuais, conjunto de medidas individuais e a relação entre o Sistema e o ambiente (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

O Sistema deve interagir tanto com o ambiente interno, sendo coerente com a cultura da organização, quanto com o externo, ou seja, seus clientes e concorrentes (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Assim, as métricas devem ser criadas para atender a todos os stakeholders, pois cada um tem objetivos distintos na organização (LEBAS, 1995), sendo diferentes aspectos do desempenho relevantes para diferentes partes interessadas (OTLEY, 2001).

O monitoramento contínuo é parte essencial de um Sistema de Avaliação de Desempenho; no entanto, informações baseadas em dados passados só são interessantes à medida que auxiliam o entendimento do potencial de sucesso no futuro (LEBAS, 1995). As organizações devem traduzir eficazmente a informação proveniente da medição do desempenho em ações efetivas (TATICCHI; BALACHANDRAN; TONELLI, 2012). Ressalta-se que a cultura da organização e a natureza do trabalho conduzido também impactam em como o desempenho deve ser avaliado e gerenciado (BITITCI et al., 2012).

A literatura sobre Avaliação de Desempenho é muito variada, pois diversos autores focam em diferentes aspectos para definir Sistemas de Avaliação de Desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Neste sentido, Taticchi, Tonelli e Cagnazzo (2010) atualizaram o trabalho de Neely (2005), revisando a literatura na área de PMM de pequenas, médias e grandes empresas, e propuseram uma agenda para futuras pesquisas. Eles identificaram 6.618 artigos da área, publicados em 546 revistas, desde 1970.

## 2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Nos últimos anos, no âmbito da literatura internacional, diversos pesquisadores, em seus estudos, buscaram conhecer e aprofundar discussões sobre a Avaliação de Desempenho no Ensino Superior (DORWEILER; YAKHOU, 2005; AZMA, 2010; GARCÍA-ARACIL; PALOMARES-MONTERO, 2010; MELO; SARRICO; RADNOR, 2010; FORRESTER, 2011; PALOMARES-MONTERO; GARCÍA-ARACIL, 2011; ALBOUSHRA; SHAHBUDIN; ABDALLA, 2015; COSTE; TIRON-TUDOR, 2015; JÄÄSKELÄINEN; LÖNNQVIST; KULMALA, 2015; KARUHANGA, 2015; JANUDIN; MAELAH, 2016; ALACH, 2017a; ALACH, 2017b).

Os principais temas relacionados à AD no Ensino Superior, abordados nesses estudos, foram: os desafios da sua implementação (ALBOUSHRA; SHAHBUDIN; ABDALLA, 2015); os elementos estratégicos, abrangentes e dinâmicos existentes nos Sistemas de AD (JANUDIN; MAELAH, 2016); o uso dos indicadores de desempenho (AZMA, 2010; GARCÍA-ARACIL; PALOMARES-MONTERO, 2010; PALOMARES-MONTERO; GARCÍA-ARACIL, 2011); a elaboração de frameworks e desenho de Sistemas de AD (DORWEILER; YAKHOU, 2005; JÄÄSKELÄINEN; LÖNNQVIST; KULMALA, 2015); a adoção da gestão do desempenho no setor (FORRESTER, 2011); a avaliação da implementação de práticas de gestão estratégica do desempenho (KARUHANGA, 2015); a influência do Sistema de Gestão de Desempenho nos atores-chave (MELO; SARRICO; RADNOR, 2010); o grau de maturidade no uso de AD nas universidades (ALACH, 2017a; ALACH, 2017b); e uma revisão da literatura sobre AD no Ensino Superior (COSTE; TIRON-TUDOR, 2015).

Por sua vez, também foram desenvolvidos diversos estudos empíricos que aplicaram algum tipo de ferramenta ou Sistema de AD em Instituições de Ensino Superior (CHEN; YANG; SHIAU, 2006; PAPENHAUSEN; EINSTEIN, 2006; KETTUNEN, 2008; CHEN; WANG; YANG, 2009; KATHARAKI; KATHARAKIS, 2010; PHILBIN, 2011; ZANGOUEINEZHAD; MOSHABAKI, 2011; TAYLOR; BAINES, 2012; WU et al., 2012; ISMAIL; AL-THAOIEHIE, 2015; PIETRZAK; PALISZKIEWICZ; KLEPACKI, 2015; SENARATH; PATABENDIGE, 2015; VALMORBIDA et al., 2015).

Os objetivos do uso das ferramentas ou Sistemas de AD em Instituições de Ensino foram para promover novas estratégias de gestão e de aperfeiçoamento (CHEN; WANG; YANG, 2009); promover a qualidade, melhoria e excelência no desempenho operacional (CHEN; YANG; SHIAU, 2006; PHILBIN, 2011; ISMAIL; AL-THAOIEHIE, 2015); mensurar a eficiência, comparando os resultados com outras universidades (KATHARAKI; KATHARAKIS, 2010); como ferramenta para o desenvolvimento, comunicação, implementação e monitoramento de estratégia (KETTUNEN, 2008; PALISZKIEWICZ; KLEPACKI, 2015; SENARATH; PATABENDIGE, 2015); e avaliar o desempenho e dar apoio à tomada de decisão (VALMORBIDA et al., 2015).

Com isso, é notória a importância do conhecimento acerca dos estudos realizados sobre a Avaliação de Desempenho no Ensino Superior, bem como a identificação de lacunas para futuras pesquisas para o desenvolvimento da área.

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico da pesquisa é exposto no Quadro 1, considerando os critérios de abordagem, estratégia, objetivo, coleta de dados e instrumento de intervenção.

**Quadro 1: Enquadramento Metodológico**

Critério	Classificação
----------	---------------

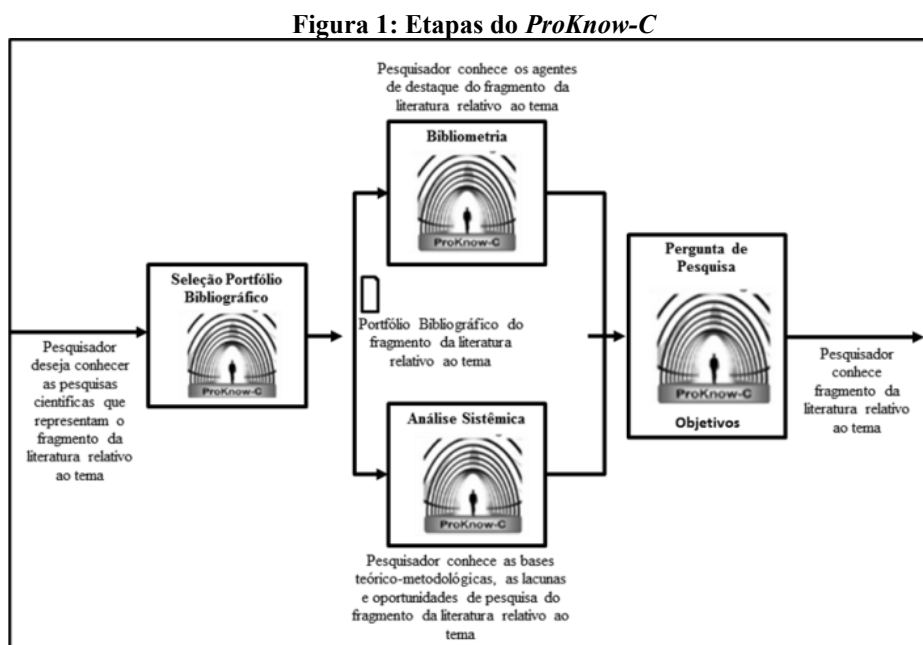
Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Estratégia da pesquisa	Bibliográfica e pesquisa-ação
Objetivo da pesquisa	Exploratório-descritiva
Coleta de dados primários	Busca nas bases de dados da CAPES, com base nas delimitações dos pesquisadores
Coleta de dados secundários	Advindos do Portfólio Bibliográfico
Instrumento de intervenção	<i>ProKnow-C</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

O instrumento de intervenção utilizado e a execução de suas etapas estão detalhados no item 2.2.

## 2.1. Instrumento de Intervenção – *ProKnow-C*

Para extrair um recorte representativo da literatura sobre Avaliação de Desempenho em Instituições de Ensino Superior, o instrumento de intervenção utilizado foi o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, cujas etapas estão sintetizadas na Figura 1.



Fonte: Extraído em Valmorbidia *et al.* (2016, p. 12).

O *ProKnow-C*, consiste em um processo que leva em consideração interesses, escolhas, delimitações e objetivos do pesquisador, com o intuito de lhe proporcionar geração do conhecimento sobre o tema desejado (ENSSLIN *et al.*, 2014; ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013).

## 2.2. Procedimentos para Coleta

Para atender à primeira etapa do *ProKnow-C*, foram realizados os passos do processo de seleção do Portfólio Bibliográfico (PB), conforme demonstrado no Quadro 2.

Os filtros limitantes da pesquisa nos bancos de dados foram: (i) artigos publicados em periódicos científicos; (ii) artigos publicados de 2000 a 2017; (iii) pesquisas feitas com as palavras-chave no título, resumo e palavras-chave dos artigos nas bases de dados.

**Quadro 2: Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico**

Processo para Selecionar Artigos para Formar o Portfólio Bibliográfico <i>ProKnow-C</i>		
Entradas		Resultados
Seleção do banco de artigos brutos	<b>Bases consultadas</b>	Filtragens do banco de artigos
	<i>EBSCO; Emerald; ISI WEB (Web of Science); ProQuest; ScienceDirect; Scopus</i>	
	<b>Eixos e palavras-chave</b>	
	<b>Eixo 1: Avaliação de desempenho</b>	
	<i>performance measurement; performance evaluation; performance assessment; performance appraisal; performance management; indicator; indicators.</i>	
	<b>Eixo 2: Instituições de ensino superior</b>	
	<i>university*; higher education; college; colleges.</i>	
<b>Comando de busca</b>		
<i>("performance measurement" OR "performance evaluation" OR "performance assessment" OR "performance appraisal" OR "performance management" OR "indicator" OR "indicators") AND ("universit*" OR "higher education" OR "college" OR "colleges")</i>		
		<b>44.662 artigos</b>
		Exclusão de 14.138 artigos duplicados e exclusão de 2.040 publicações em conferências, livros, capítulos de livros, artigos de periódicos (com divergência no título, autores), patentes, séries, etc.
		28.484 artigos - verificar quanto ao alinhamento do título = 179 alinhados
		51 artigos com reconhecimento científico confirmado (22 ou mais citações) e 128 com reconhecimento científico ainda não confirmado
		51 artigos - ler resumos = <b>21 artigos alinhados</b> e banco de autores com 44 autores
		128 artigos - 55 eram recentes (2 anos) e 4 dos outros 73 eram de autores do banco de autores
		59 artigos - ler resumos = <b>24 alinhados</b>
		<b>Portfólio Bruto com 45 artigos</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A representatividade fixada foi de 100%, ou seja, bastaria retornar ao menos um artigo para se manter no processo. A base com maior retorno foi a *Scopus* (23.613 artigos), e a com menor retorno foi a *ProQuest* (429 artigos). As buscas foram feitas nos dias 25 e 26 de março de 2017.

Por fim, realizou-se o último passo da seleção do PB: a filtragem quanto ao alinhamento integral do artigo. Para isso, foi verificado se os artigos estavam disponíveis integralmente de forma gratuita, sendo que 41 dos 45 estavam. Na sequência, foi feita a leitura integral desses artigos disponíveis. Assim, identificou-se que 29 artigos estavam alinhados com o tema da pesquisa.

## 2.4. Procedimento para Análise dos Dados

Finalizada a etapa de seleção do PB, é dado início à análise e à interpretação dos artigos, por meio das etapas de análises bibliométrica e sistêmica.

A análise bibliométrica tem como objetivo gerar conhecimento para o pesquisador sobre determinadas características do tema que está investigando. Para isso, a bibliometria identificará e evidenciará os destaques de determinadas variáveis/características (THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017).

Nessa primeira parte da análise bibliométrica, as variáveis básicas exploradas nos 29 artigos do PB foram: (i) autores de destaque nessa área do conhecimento; (ii) ferramentas utilizadas e sua evolução temporal; (iii) rede de cooperação entre os autores; e (iv) instituição de filiação dos autores. Em relação ao item (i), também foram analisados os artigos das referências bibliográficas dos artigos do PB. Para isso, foram considerados os mesmos filtros

limitantes utilizados na seleção do banco de artigos bruto, ou seja, artigos publicados em periódicos científicos, entre 2000 e 2017, e com o título alinhado com o assunto da pesquisa, resultando em 38 artigos.

A segunda etapa da análise bibliométrica consiste no levantamento das variáveis avançadas, que são relacionadas aos Sistemas, ou ferramentas, de Avaliação de Desempenho utilizados nos artigos. Para isso, primeiro, foram separados os artigos empíricos (20) dos teóricos (9). Dos 20 artigos empíricos, em 14 existia algum tipo de ferramenta, método, abordagem ou Sistema de AD. Nesses 14 artigos, foram analisadas as seguintes variáveis avançadas: (i) questões associadas com o desenho de Sistemas de AD (os níveis por meio dos quais o Sistema pode ser examinado, se existem e quais são as medidas individuais de desempenho, alinhamento dos indicadores com a estratégia/objetivos da empresa, se o Sistema mensura, apresenta um diagnóstico, e/ou compara o desempenho e se oferece informações para a gestão, relação entre o Sistema e os ambientes interno e externo) (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995); e (ii) questões associadas com conceitos de AD (dimensões analisadas, relação entre os aspectos analisados e a estratégia da organização, se o “olhar” da AD considera ou é realizado para as diversas partes interessadas) (OTLEY; 2001).

Concluída a análise bibliométrica, a etapa seguinte do *ProKnow-C* consiste na realização da análise sistêmica, que leva o autor a refletir sobre o conteúdo dos artigos do PB, informado por uma perspectiva pré-estabelecida, ou seja, uma afiliação teórica, que é definida e explicitada por meio de lentes (THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017).

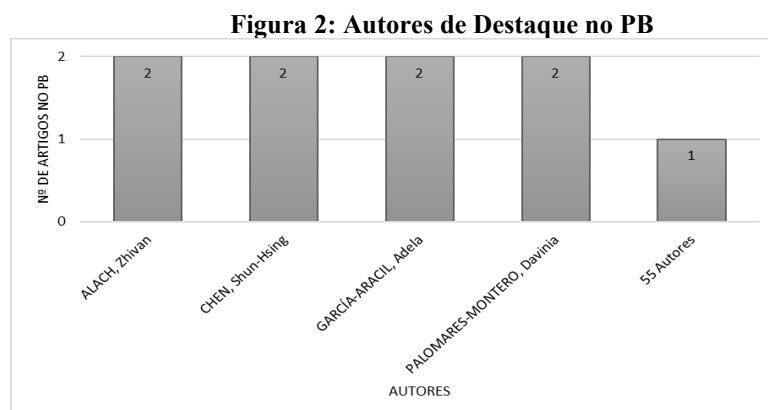
Com isso, adota-se o conceito de Avaliação de Desempenho como um processo para construir conhecimento no decisor, sobre o contexto específico que se propõe avaliar, partindo da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram, ordinal e cardinalmente, integram e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento (THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017; CHAVES *et al.*, 2013).

Essa definição é fracionada em três lentes: Abordagem, Singularidade e Processo para identificar os objetivos/critérios, de forma que seja possível analisar os artigos do PB sob a luz do conceito adotado. Em relação às três lentes utilizadas, foram analisados os 14 artigos empíricos que utilizaram algum tipo de ferramenta/Sistema de AD. Por fim, com o conhecimento adquirido, os pesquisadores estarão aptos a elaborar perguntas de pesquisa para trabalhos futuros.

#### 4. RESULTADOS

A análise dos autores de destaque, na área do conhecimento, tem o objetivo de identificar pesquisadores com trajetória estabelecida no assunto, dos quais se buscarão outros trabalhos para melhor compreensão e atualização sobre o tema.

Primeiro, foi feita a análise em relação aos autores do PB, conforme a Figura 2.



Fonte: Dados da pesquisa.

Nos 29 artigos analisados, foram encontrados 59 autores. Os 4 que mais se destacaram nessa análise possuíam dois artigos no PB; os outros 55 apareceram como autores em apenas um único artigo, ou seja, 93% dos autores do PB não possuem trajetória de pesquisa em Avaliação de Desempenho ou estão iniciando os trabalhos sobre o tema. Em relação aos autores de destaque, foram levantadas mais informações sobre eles, conforme o Quadro 3.

**Quadro 3: Autores de destaque no PB**

<b>Zhivan Alach</b>	Graduado em Ensino de Estudos Sociais, Inglês e História. É mestre e doutor em Estudos Políticos, atuando como gerente de Planejamento e Desempenho no Instituto de Tecnologia (Unitec), desde 2014. Atuou diretamente no desenvolvimento da estratégia, do planejamento organizacional e no desenvolvimento de medidas de desempenho da Unitec. Pesquisa sobre Avaliação de Desempenho desde 2012, sendo as últimas feitas sobre o tema em 2015, 2016 e 2017, voltadas para a área do Ensino Superior e setor público.
<b>Shun-Hsing Chen</b>	Ph.D. em Tecnologia da Informação pela <i>Yu-Da University</i> onde atualmente é professor no Departamento de Marketing e Gestão Logística. Atua nas áreas de Avaliação de Desempenho, <i>Balanced Scorecard</i> , Estratégia, Gestão da Qualidade, Gestão da Qualidade de Serviços e Gestão do Ensino Superior. Foi executivo da administração educacional no Chin-Min Instituto de Tecnologia por nove anos. Fez importantes contribuições na área de Gestão da Qualidade e de Avaliação de Desempenho do Ensino Superior, tendo publicado artigos sobre Educação e Gestão em revistas relevantes.
<b>Adela García-Aracil</b>	Licenciada em Economia e Negócios, doutora em Economia, pela Universidade de Valência, e Chefe do Conselho Superior de Investigação Científica, trabalha no Instituto de Gestão da Inovação e do Conhecimento. Tem experiência em pesquisa no Ensino Superior (formação de capital humano e mercado de trabalho) e na Análise e Gestão da Inovação (papel dos centros de pesquisa no desenvolvimento econômico, relação universidade-empresa, planejamento estratégico, sistemas de indicadores para avaliação das universidades).
<b>Davinia Palomares-Montero</b>	Pedagoga, doutora em Sociologia, é professora da Universidade de Valência. Trabalha na investigação sobre questões relacionadas com a pesquisa e inovação do currículo, organização educacional, ensino e organização escolar, empreendedorismo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a formação dos autores de destaque é bem diversificada, não sendo nenhum deles da área de Contabilidade, o que vai ao encontro dos resultados encontrados por Taticchi, Tonelli e Cagnazzo (2010), nos quais o autor mais citado era da área de Contabilidade.

A análise de destaque também foi realizada com os autores presentes nas referências do PB, conforme demonstrado na Figura 3.

**Figura 3: Autores de Destaque nas Referências do PB**



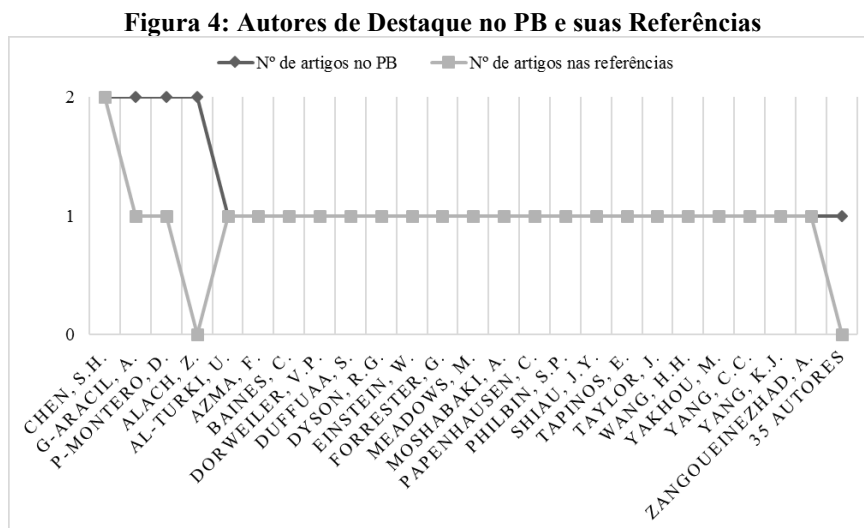
Fonte: Dados da pesquisa.

O autor que se destacou nas referências com dois artigos foi Chen, também destaque no PB. Ressalta-se que o autor apareceu em mais um artigo nas referências, porém esse artigo



era de conferência. Os demais 77 autores possuíam apenas um artigo nas referências, no entanto 22 destes também tinham artigos no PB.

Assim, após a análise individualizada, foi feita uma análise conjunta dos autores presentes no PB e nas referências, que está representada na Figura 4.



Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, os autores de destaque, no PB e nas referências, com dois artigos no PB e um ou mais artigos nas referências, ou seja, foram Chen, Garcia-Aracil e Palomares-Montero. Como destaque no PB, considerou-se Alach, com dois artigos, pois seus artigos do PB são de 2017, o que pode explicar o fato de não aparecerem nas referências. Já como autores relevantes para o tema, consideraram-se todos os autores que possuíam, concomitantemente, um artigo no PB e um artigo nas referências, no total de 20 autores.

A próxima variável básica analisada foi quanto às ferramentas utilizadas e sua evolução temporal, conforme Quadro 4.

**Quadro 4: Evolução Temporal em Relação às Ferramentas Utilizadas**

Ano do artigo	Ferramenta	Referências
2006	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Chen, Yang e Shiau (2006)
2006	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Papenhausen e Einstein (2006)
2008	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Kettunen (2008)
2009	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Chen, Wang e Yang (2009)
2010	DEA - <i>Data Envelopment Analysis</i>	Katharaki e Katharakis (2010)
2011	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Philbin (2011)
2011	FMADM - <i>Fuzzy Multiple Attribute Decision Making</i>	Zangouinezhad e Moshabaki (2011)
2012	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Taylor e Baines (2012)
2012	MCDM - <i>Multiple-Criteria Decision-Making</i> AHP - <i>Analytic Hierarchy Process</i>	Wu, Chen, Chen e Zhuo (2012)
2015	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Ismail e Al-Thaoiehie (2015)
2015	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Pietrzak, Paliszkiwicz e Klepacki (2015)
2015	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Senarath e Patabendige (2015)
2015	MCDA-C - <i>Multicriteria Decision Aid – Constructivist</i>	Valmorbida <i>et al.</i> (2015)

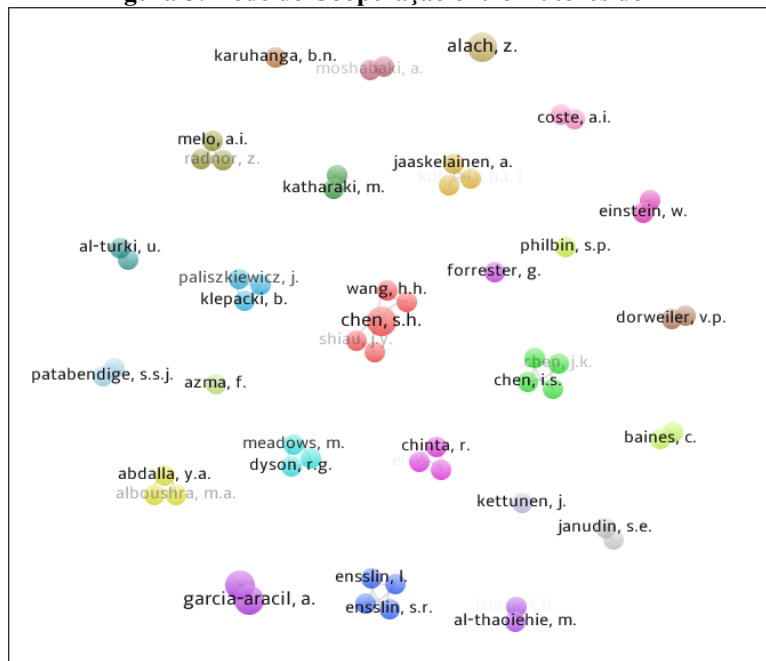
Fonte: Dados da pesquisa.

Esses resultados corroboram os de Taticchi, Tonelli e Cagnazzo (2010) que identificaram muitos estudos sobre BSC nos 15 anos anteriores à pesquisa, tanto em grandes

como em pequenas e médias empresas, devido às diversas aplicações com sucesso da ferramenta em empresas.

Em relação às redes de cooperação entre os autores do PB, os diversos grupos de coautores não estão relacionados entre si, conforme a Figura 5. O autor que apresentou maior interação com outros autores foi Chen.

**Figura 5: Rede de Cooperação entre Autores do PB**



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à Instituição de filiação, os autores do PB estavam vinculados a 38 diferentes instituições na época das publicações. As universidades que contribuíram com mais autores estão relacionadas no Quadro 5.

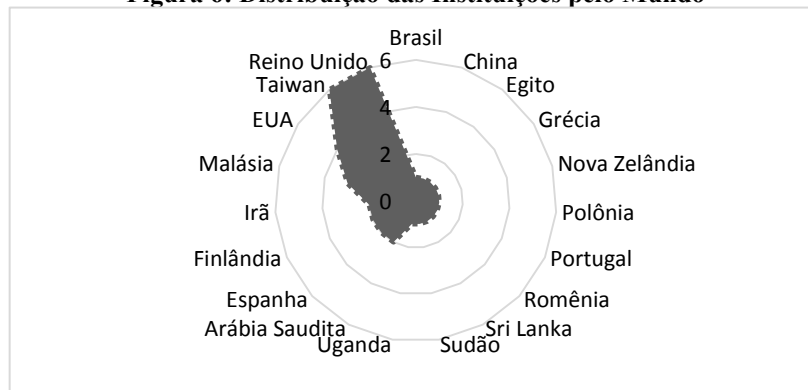
**Quadro 5: Instituições com maior número de autores**

Instituição	Quantidade de autores
<i>University of Phoenix</i> (EUA)	6
<i>Warwick Business School</i> (UK)	4
Universidade Federal de Santa Catarina (BRA)	3
<i>Warsaw University of Life Sciences</i> (POL)	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Essas 38 instituições são provenientes de 19 países de diversas regiões do mundo, conforme a Figura 6.

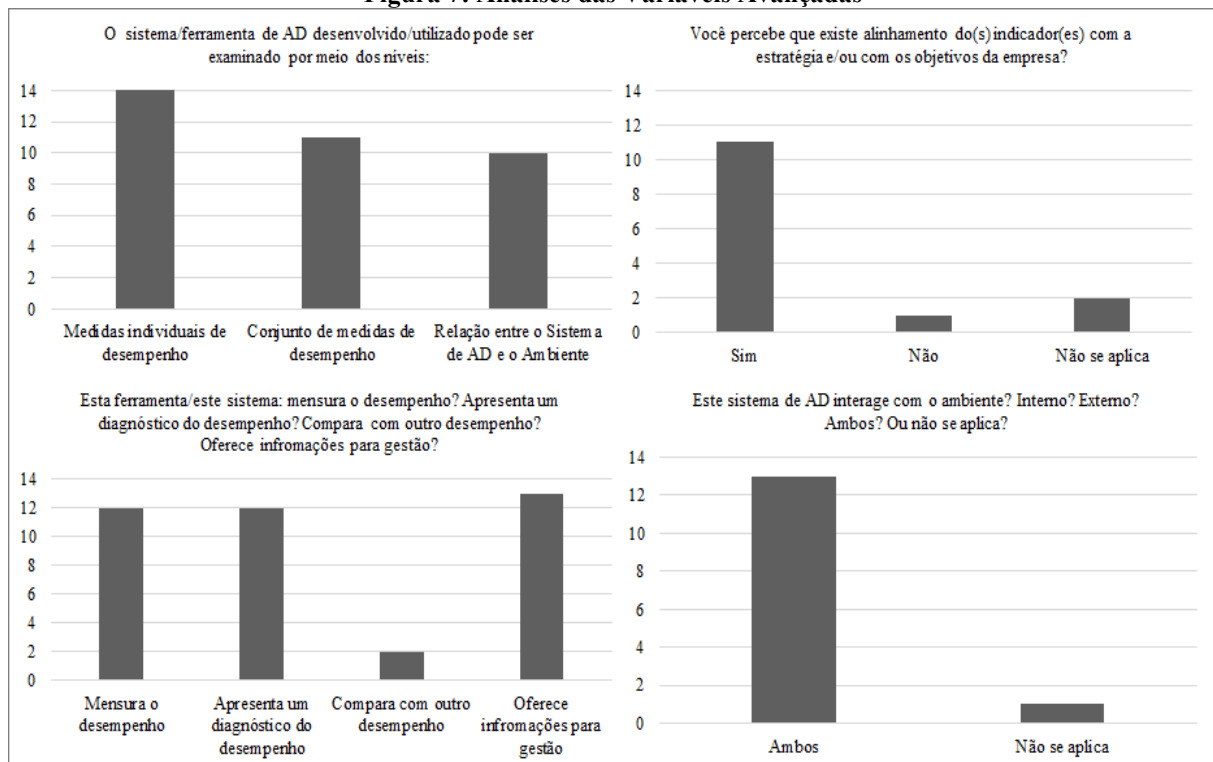
**Figura 6: Distribuição das Instituições pelo Mundo**



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 7, apresentam-se as análises das variáveis avançadas, baseadas em Neely, Gregory e Platts (1995).

**Figura 7: Análises das Variáveis Avançadas**

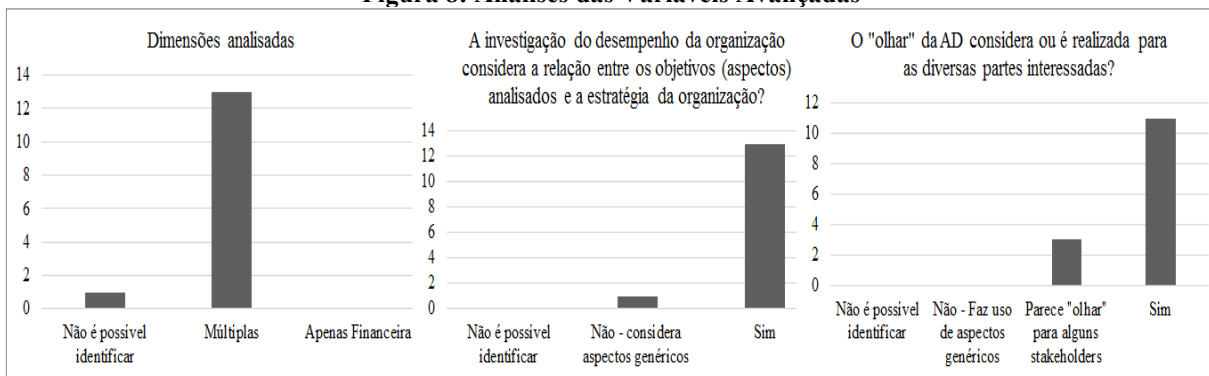


Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados mostram que, de uma forma geral, nos Sistemas/ferramentas de AD utilizados, observaram-se os conceitos de Neely, Gregory e Platts (1995). O ponto que mais chama atenção é em relação à interação com o ambiente externo, em que apenas dois dos Sistemas/ferramentas de AD utilizados comparam com outro desempenho.

Os resultados das análises das variáveis avançadas, com base em Otley (2001), apresentados na Figura 8, mostram que os conceitos também foram observados de uma forma geral. Em relação ao “olhar” da AD para as partes interessadas, foram consideradas principalmente as dimensões dos clientes (alunos), focando na satisfação destes.

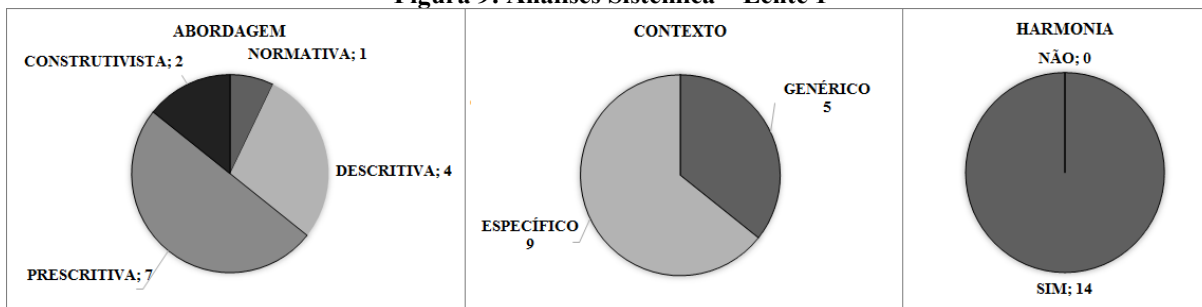
**Figura 8: Análises das Variáveis Avançadas**



Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise sistêmica, a Lente 1 verificou se havia harmonização entre a abordagem adotada e os dados do modelo construído, bem como sua aplicação. Os 14 artigos analisados mostraram-se harmônicos, conforme a Figura 9.

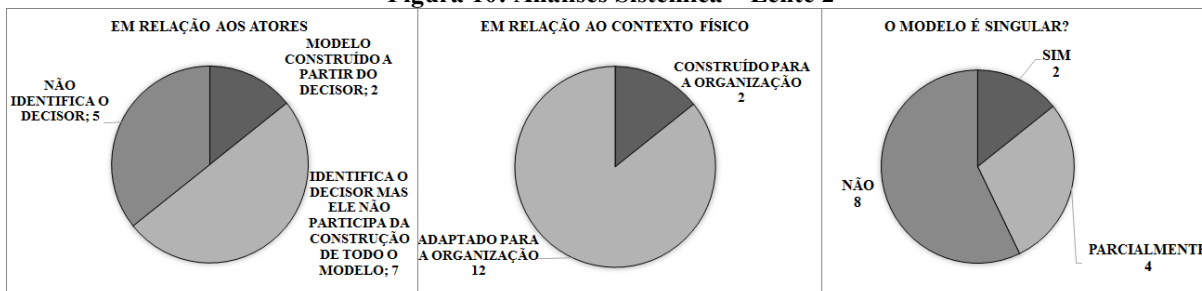
**Figura 9: Análises Sistêmica – Lente 1**



Fonte: Dados da pesquisa.

Por sua vez, a Lente 2 procurou identificar se o modelo reconhece que o problema é único em termos de decisores/atores e do contexto físico. A Figura 10 apresenta os resultados, que indicam que apenas dois modelos eram singulares.

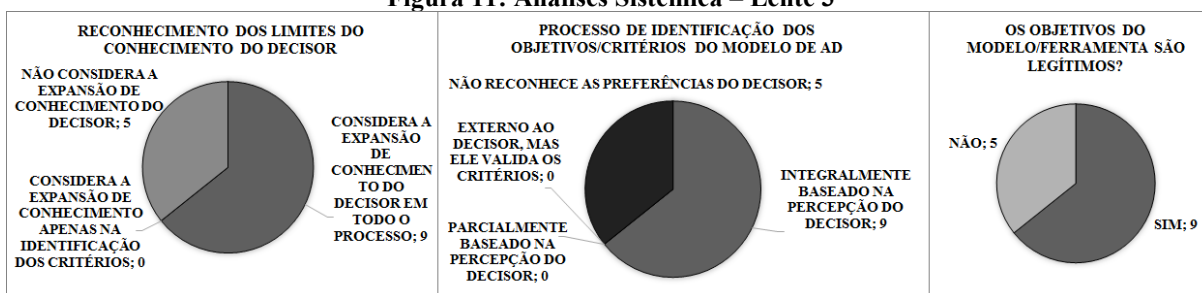
**Figura 10: Análises Sistêmica – Lente 2**



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a Lente 3 buscou verificar se o pesquisador reconhece os limites de conhecimento do decisor e se foram utilizados processos para identificar os objetivos/critérios do modelo de AD, segundo a percepção do decisor. Os resultados apresentados na Figura 11 mostram que nove modelos eram legítimos, ou seja, foram construídos para a organização.

**Figura 11: Análises Sistêmica – Lente 3**



Fonte: Dados da pesquisa.

E, por fim, frente às lacunas identificadas, o Quadro 6 apresenta as oportunidades para futuras pesquisas.

**Quadro 6: Oportunidades para futuras pesquisas**

Variáveis/Lentes analisadas	Desafios para os pesquisadores	Desafios para os gestores das IES
<b>Design do Sistema de AD (Neely; Gregory; Platts, 1995)</b>	Construir Sistemas de AD que comparem o desempenho com outras IES.	Uma vez elaborado o Sistema, os gestores devem trabalhar na comunicação, monitoramento, gestão e retroalimentação das informações geradas por ele.
<b>Conceitos de AD (Otley, 2001)</b>	Construir Sistemas de AD considerando os diversos <i>stakeholders</i> das IES.	Conhecer quais são as diferentes partes interessadas no desempenho das IES.
<b>Lente 1 – Abordagem</b>	Elaborar Sistemas de AD para construir conhecimento no decisor.	Contribuir com o processo de construção dos Sistemas de AD.
<b>Lente 2 – Singularidade</b>	Construir Sistemas de AD para o contexto específico a ser avaliado.	Conhecer as especificidades das IES.
<b>Lente 3 - Processo de identificação</b>	Construir Sistemas de AD considerando a percepção do decisor.	Conhecer os objetivos estratégicos das IES e gerir a instituição de forma com que esses objetivos sejam alcançados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à construção do modelo, apesar de se tratar de Sistemas de AD para IES, cada instituição tem diferentes especificidades. Desse modo, considera-se mais apropriado construir um modelo próprio para a organização, em vez de adaptá-lo de outra IES.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo do estudo era conhecer a literatura científica relativa ao tema Avaliação de Desempenho de Instituições de Ensino Superior de forma que fosse possível gerar conhecimento para os pesquisadores e evidenciar oportunidades de pesquisa sobre o tema.

Para extrair um recorte representativo da literatura sobre Avaliação de Desempenho em Instituições de Ensino Superior, foi utilizado o instrumento de intervenção *ProKnow-C*, que é um processo que leva em consideração interesses, escolhas, delimitações e objetivos do pesquisador, com o intuito de lhe proporcionar conhecimento sobre o tema desejado.

Ao final das quatro etapas do *ProKnow-C*, os pesquisadores atingiram o objetivo proposto, conhecendo o fragmento da literatura relativo ao tema, incluindo os agentes de destaque, lacunas e oportunidades de pesquisa.

A utilização do instrumento de intervenção possibilitou a geração de um conhecimento aprofundado sobre o tema para os pesquisadores, identificando quais autores são considerados referência na área, quais ferramentas são mais utilizadas, o que motivou os autores a

pesquisarem sobre AD em IES e de que forma o tema é abordado em diversas partes do mundo.

Considera-se que os dados evidenciados por meio desta pesquisa contribuirão com pesquisadores que tenham interesse em estudar o tema, dando um direcionamento para o que está sendo pesquisado sobre Instituições de Ensino Superior sob a perspectiva da Avaliação de Desempenho em outros países.

Esta pesquisa limitou-se a analisar os artigos publicados dentro das delimitações informadas. Com isso, sugere-se que seja feita uma revisão de literatura utilizando outras bases de dados, outra delimitação temporal, bem como incluindo artigos de outras línguas que não a inglesa.

## REFERÊNCIAS

ALACH, Z. Performance measurement maturity in a national set of universities. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 2, 2017a.

ALACH, Z. The use of performance measurement in universities. **International Journal of Public Sector Management**, v. 30, n. 2, p. 102-117, 2017b.

ALBOUSHRA, M. A.; SHAHBUDIN, A. S. M.; ABDALLA, Y. A. Understanding Challenges of Performance Measurement in a Public University: Evidence from Sudan. **Asian Social Science**, v. 11, n. 15, p. 10, 2015.

AZMA, F. Qualitative Indicators for the evaluation of universities performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 2, p. 5408-5411, 2010.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: Challenges for tomorrow\*. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

CASTRO, C. M. **Estrutura a apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; ROSA, F. S. Sistemas de apoio à decisão: mapeamento e análise de conteúdo. **RECADM. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 6-22, 2013.

CHEN, S. H.; WANG, H. H.; YANG, K. J. Establishment and application of performance measure indicators for universities. **The TQM Journal**, v. 21, n. 3, p. 220-235, 2009.

CHEN, S. H.; YANG, C. C.; SHIAU, J. Y. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM magazine**, v. 18, n. 2, p. 190-205, 2006.

CHINTA, R.; KEBRITCHI, M.; ELIAS, J. A conceptual framework for evaluating higher education institutions. **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 6, p. 989-1002, 2016.

COSTE, A. I.; TIRON-TUDOR, A. Performance measurement in higher education: literature review. **SEA: Practical Application of Science**, v. 3, n. 2, 2015.

DORWEILER, V. P.; YAKHOU, M. Scorecard for academic administration performance on the campus. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 2, p. 138-144, 2005.

DUTRA, A.; RIPOOL-FELIU, V. M. R.; FILLOL, A. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; IMLAU, J. M.; CHAVES, L. C. Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, p. 587-608, 2014.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. de M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.

FORRESTER, G. Performance management in education: milestone or millstone? **Management in Education**, v. 25, n. 1, p. 5-9, 2011.

GARCÍA-ARACIL, A.; PALOMARES-MONTERO, D. Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions. **Higher Education**, v. 60, n. 2, p. 217-234, 2010.

ISMAIL, T. H.; AL-THAOIEHIE, M. A balanced scorecard model for performance excellence in Saudi Arabia's higher education sector. **International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation**, v. 11, n. 3-4, p. 255-280, 2015.

JÄÄSKELÄINEN, A.; LÖNNQVIST, A.; KULMALA, H. I. Designing a performance measurement system to support outsourcing decisions in a Finnish university. **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 2, n. 3, p. 237-252, 2015.

JANUDIN, S. E.; MAELAH, R. Performance measurement system in Malaysian public research universities: is it contemporary? **International Journal of Management in Education**, v. 10, n. 3, p. 219-233, 2016.

KARUHANGA, B. N. Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. **Measuring Business Excellence**, v. 19, n. 2, p. 42-56, 2015.

KATHARAKI, M.; KATHARAKIS, G. A comparative assessment of Greek universities' efficiency using quantitative analysis. **International journal of educational research**, v. 49, n. 4, p. 115-128, 2010.

KETTUNEN, J. A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. **Quality Assurance in Education**, v. 16, n. 4, p. 322-332, 2008.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.

MELO, A. I.; SARRICO, C. S.; RADNOR, Z. The influence of performance management systems on key actors in universities: the case of an English university. **Public Management Review**, v. 12, n. 2, p. 233-254, 2010.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

- OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. **The British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001.
- PALOMARES-MONTERO, D.; GARCÍA-ARACIL, A. What are the key indicators for evaluating the activities of universities? **Research evaluation**, v. 20, n. 5, p. 353-363, 2011.
- PAPENHAUSEN, C.; EINSTEIN, W. Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 3, p. 15-22, 2006.
- PHILBIN, S. P. Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. **Measuring Business Excellence**, v. 15, n. 3, p. 34-45, 2011.
- PIETRZAK, M.; PALISZKIEWICZ, J.; KLEPACKI, B. The application of the Balanced Scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. **Online Journal of Applied Knowledge Management**, v. 3, n. 1, p. 151-164, 2015.
- SENARATH, S. A. C. L.; PATABENDIGE, S. S. J. Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 172, p. 278-285, 2015.
- TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K.; TONELLI, F. Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. **Measuring Business Excellence**, v. 16, n. 2, p. 41-54, 2012.
- TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.
- TAYLOR, J.; BAINES, C. Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 34, n. 2, p. 111-124, 2012.
- THIEL, G. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. **Lex Localis – Journal of Local Self-Government**, v. 5, n. 2, p. 303-328, 2017.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre Avaliação de Desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. University Management with Focus on Multicriteria Performance Evaluation: Illustration in the Brazilian Context. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 9, n. 2, p. 61, 2015.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. *Rankings universitários mundiais. Que dizem os estudos internacionais?* **REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v.14, n.2, p.5-29, 2016.
- VAN CAMP, J.; BRAET, J. Taxonomizing performance measurement systems' failures. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.65, n.5, p.672-693, 2016.



WU, H. Y.; CHEN, J. K.; CHEN, I. S.; ZHUO, H. H. Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. **Measurement**, v. 45, n. 5, p. 856-880, 2012.

ZANGOUEINEZHAD, A.; MOSHABAKI, A. Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 8, p. 824-843, 2011.