

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR: ANÁLISE DE UM FRAGMENTO DA LITERATURA E  
OPORTUNIDADES DE PESQUISA**

**PERFORMANCE EVALUATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:  
ANALYSIS OF A FRAGMENT OF LITERATURE AND RESEARCH  
OPPORTUNITIES**

Francisca Goedert Heiderscheidt\*  
Fernando Antônio Forcellini\*\*

**RESUMO**

A avaliação de desempenho na educação tem sido objeto de estudo e a área de avaliação institucional tem ganhado força nos últimos tempos. Por meio desse processo é mapeada a realidade da instituição, que é o alicerce para proposições de ações de melhoria. Assim, esse artigo tem como objetivo explorar o que a literatura científica apresenta sobre avaliação de desempenho nas instituições de ensino superior. Este estudo apresenta um portfólio das publicações científicas relevantes, sendo realizadas as análises bibliométrica e sistêmica. O tema é representado por 33 artigos os quais compõem o portfólio bibliográfico dessa pesquisa, cuja maioria foi publicada em periódicos vinculados ao assunto central desta investigação. Os resultados revelam a carência de modelos de avaliação de desempenho com uma perspectiva construtivista e que considere o contexto específico. Esse processo evidenciou oportunidades de pesquisa que desafiam tanto os pesquisadores quanto os tomadores de decisão.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Ensino Superior. Análise bibliométrica.

**ABSTRACT**

Performance evaluation in education has been the subject of study and the area of institutional evaluation has recently gained strength. Through this process, the reality of the institution is mapped, which is the foundation for proposals for improvement actions. Thus, this article aims to explore what the scientific literature presents about performance evaluation in higher education institutions. This study presents a portfolio of relevant scientific publications, with bibliometric and systemic analyzes being carried out. The theme is represented by 33 articles which make up the bibliographic portfolio of this research, most of which were published in journals linked to the central subject of this investigation. The results reveal the lack of performance evaluation models with a constructivist perspective and considering the specific context. This process highlighted research opportunities that challenge both researchers and decision makers.

**Keywords:** Performance Evaluation. Higher Education. Bibliometric analysis.

---

\* Universidade Federal de Santa Catarina. [fg francisca@gmail.com](mailto:fg francisca@gmail.com)

\*\* Universidade Federal de Santa Catarina. [forcellini@gmail.com](mailto:forcellini@gmail.com)

## **Introdução**

A avaliação institucional é um processo contínuo por meio do qual a organização constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social. Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas. A avaliação ou avaliação interna é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a instituição.

Observa-se, no entanto, a dificuldade de criação de uma cultura avaliativa, em que a comunidade acadêmica e a gestão percebam o processo como um ciclo de melhoria contínua, impactando diretamente na qualidade do serviço prestado à sociedade (AHUMADA *et al.*, 2009; CHAMORRO *et al.*, 2018; CARVALHO *et al.*, 2018). Possuir uma prática de gestão que alinhe processos de avaliação e planejamento é uma forma de ação sincronizada, que evidencia um amadurecimento da instituição no que tange ao aprimoramento de sua gestão. Executar simplesmente a avaliação sem dar continuidade à proposição de ações de melhorias da instituição pode representar uma atitude indiferente diante das perspectivas das partes interessadas. A utilização, portanto, de resultados da avaliação como ferramenta efetiva durante o planejamento significa que a organização preocupa-se com o seu desenvolvimento, embora fique evidente nas universidades que a articulação entre o planejamento e a avaliação ainda está longe de ser o ideal (BRUSCHI; CASARTELLI, 2017). Assim, esse artigo tem como objetivo explorar o que um fragmento da literatura científica apresenta sobre avaliação de desempenho (AD) nas instituições de ensino superior (IES).

O processo de busca e análise desse fragmento da literatura foi orientado pelo instrumento de intervenção construtivista *ProKnow-C* e se restringe às bases de dados *Scopus e Web of Science*, contendo 33 artigos os quais compõem o portfólio bibliográfico desta pesquisa. Assim, este artigo estrutura-se em (1) introdução do leitor ao tema; (2) procedimentos metodológicos que incluem o instrumento de intervenção; (3) breve fundamentação teórica sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior; (4) apresentação e discussão dos resultados em termos de análise das variáveis

básicas e avançadas, bem como análise sistêmica e identificação de oportunidades de pesquisa e por fim; (5) considerações finais sobre o tema.

## **1 Procedimentos Metodológicos**

Na presente seção são apresentados o (1) enquadramento metodológico e o (2) instrumento de intervenção *ProKnow-C* utilizado na pesquisa.

### **1.1 Enquadramento Metodológico**

Esta subseção objetiva apresentar o enquadramento metodológico da investigação a fim de informar aos leitores os pressupostos que orientaram sua execução. Do ponto de vista da natureza, essa pesquisa qualiquantitativa apresentou verificação cruzada e é classificada como básica, pois objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Possui caráter exploratório-descritivo: é exploratório, uma vez que o agente principal é os pesquisadores que geram conhecimento sobre o tema avaliação de desempenho nas instituições de ensino superior, pesquisa em que se encontra na fase preliminar, tendo como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado; é descritivo, uma vez que os pesquisadores apenas registram e descrevem os fatos observados sem interferir neles (PRODANOV, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual os dados necessários foram obtidos para a elaboração da pesquisa é classificada em bibliográfica porque foi elaborada a partir de material já publicado, constituído de artigos científicos. Do mesmo modo, a pesquisa enquadra-se como pesquisa-ação, uma vez que os pesquisadores se envolveram de forma participativa e colaborativa no processo construtivista de busca e análise do fragmento da literatura.

No que se refere à coleta de dados, fez-se uso tanto de dados primários quanto de secundários (PRODANOV, 2013). A etapa de seleção do portfólio bibliográfico (PB) fez uso de dados primários, uma vez que as delimitações são feitas pelos pesquisadores em todas as escolhas demandadas durante o processo. Já a etapa de análise bibliométrica fez uso de dados secundários, uma vez que as características são buscadas no portfólio bibliográfico.

## **1.2 Instrumento de Intervenção *ProKnow-C***

O instrumento de intervenção utilizado foi o processo estruturado de revisão bibliográfica denominado *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)* que descreve e apresenta um processo para construir nos pesquisadores o conhecimento necessário para analisar um tema (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). As etapas desse processo compreendem: (1) seleção do portfólio bibliográfico; (2) bibliometria; (3) análise sistêmica e (4) oportunidade da pesquisa. Como essa pesquisa enseja construir um panorama de conhecimento sobre o tema, essas etapas possuem seu passo-a-passo na seção seguinte.

### **1.2.1 Procedimentos para Coleta de Dados**

O processo de seleção do portfólio bibliográfico, primeira etapa do *ProKnow-C*, tem início com a definição dos eixos de pesquisa: (1) Avaliação de Desempenho e (2) Instituição de Ensino Superior. Com uma prévia análise das palavras-chave de artigos sobre o tema e segundo a percepção dos autores, as palavras-chave em língua inglesa desta pesquisa foram estipuladas. Importante destacar que o presente estudo foca na área de intersecção dos dois eixos, ou seja, se atém aos estudos sobre avaliação de desempenho nas instituições de ensino superior.

As bases de dados selecionadas para essa pesquisa foram a *Scopus* e a *Web of Science*, por serem ambas as de maior relevância na área. Não houve filtro limitante de tempo, no entanto, foram selecionados somente artigos publicados em periódicos científicos, eliminando artigos de congresso, capítulos de livros e demais fontes. A pesquisa foi realizada nos dias 18 e 19 de outubro de 2019, buscando pelas palavras-chave previamente definidas no título, resumo e/ou palavras-chave dos artigos nas bases de dados. Limitou-se também a artigos publicados nas línguas inglesa e portuguesa.

Obteve-se um banco de artigos bruto de 53.231 artigos. Importou-se o banco de artigos bruto em um *software* de gerenciamento bibliográfico, neste caso o *EndNote X9*. Na fase de filtragem, examinou-se o título de cada artigo e, nos casos em que os títulos dos artigos estavam claramente desalinhados, foram excluídos por não contribuírem para esta pesquisa, de acordo com os critérios definidos pelos autores. A saber, os artigos para passarem pra próxima etapa dessa metodologia, deveriam conter em seus títulos os dois eixos previamente definidos (alguns dos sinônimos de avaliação de desempenho e

instituição de ensino superior na língua inglesa) e não conter nenhuma ferramenta específica, *rankings* universitários, motivação ou satisfação de docentes, inovação, transferência de tecnologia, bibliotecas, produção científica, somente ensino a distância e educação de forma geral, não focada em ensino superior. Ou seja, buscava-se artigos científicos que abordavam em seus títulos a avaliação de desempenho em instituições de ensino superior de forma interna e abrangente. A Figura 1 representa a operacionalização para a obtenção do portfólio bibliográfico.

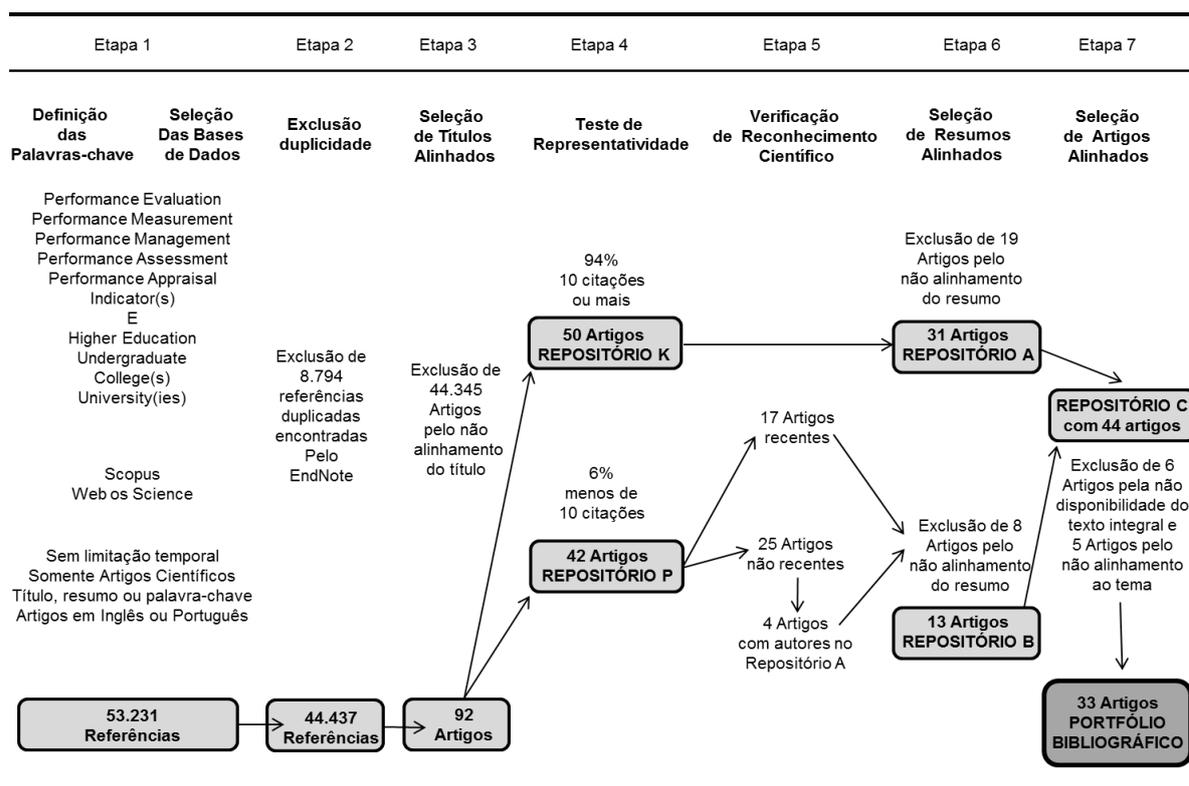


Figura 1 – Operacionalização das etapas para obtenção do portfólio bibliográfico

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir de um portfólio bibliográfico de 33 artigos que tratam sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior, os resultados da análise são apresentados e discutidos na seção 4.

## 2 Avaliação de Desempenho em IES

Essa seção visa apresentar o tema de avaliação de desempenho em instituições de ensino superior para prover subsídios na leitura do artigo e entendimento dos resultados encontrados.

De acordo com Bititci *et al.* (2012), a mensuração do desempenho começou com a contabilidade de dupla entrada, que permitiu não apenas o registro das transações, mas também o monitoramento da evolução da riqueza. Ele foi aprimorado com o tempo e outras formas de monitorar o desempenho foram adicionadas pela contabilidade gerencial, sempre com foco na medição financeira. Posteriormente, após a revolução industrial, o foco dos dados contábeis foi transferido para aspectos operacionais, como monitoramento de custos, produtividade, tempo gasto, etc. No entanto, ainda havia foco nos aspectos essencialmente financeiros. Posteriormente, o foco da medição de desempenho foi transferido para aspectos mais estratégicos, envolvendo qualidade do produto, flexibilidade de produção e satisfação de clientes e partes interessadas, movendo-se para um tipo de controle mais estratégico, cobrindo as dimensões financeira e não financeira e resultando no surgimento de vários outros critérios e indicadores.

Assim, é necessário repensar a pesquisa sobre avaliação de desempenho, reconhecendo os desafios enfrentados pelos gerentes e oferecendo contribuições científicas com o objetivo de resolver problemas práticos vivenciados no contexto organizacional (BITITCI *et al.*, 2012). Por esse motivo, a literatura sobre o tema deve ser mapeada para oferecer insights sobre os avanços e identificar oportunidades para pesquisas futuras. Em vez de enfatizar o controle do desempenho organizacional, o foco foi deslocado para entender o que esse desempenho significa e como ele pode ser. Essa mudança de ênfase coloca desafios à prática de avaliação de desempenho quando se busca entender quais condições específicas podem levar a uma melhoria no desempenho. A evolução temporal da avaliação de desempenho teve três momentos: (1) Gerenciamento da produtividade; (2) Medição integrada de desempenho; (3) Gerenciamento integrado de desempenho. A análise dos estudos, sob a ótica de Bititci *et al.* (2012), apresenta características desses três períodos, conforme é apresentado mais à frente neste artigo.

Também, a avaliação de desempenho tem migrado do contexto privado para o setor público e um dos grandes desafios identificados por Bititci *et al.* (2012) é a avaliação de desempenho vista como um sistema social, ou seja, focando nas pessoas. E isso, atualmente, é visto como uma necessidade também no âmbito das instituições de ensino superior. As IES em todo o mundo estão passando por mudanças importantes. Especialistas no campo afirmam que o século XXI será o período de maior crescimento no ensino superior na história da educação, com mudanças qualitativas de forma que as instituições de ensino superior sejam forçadas a fazer importantes reajustes com os sistemas de gestão financeira do setor público (GARCIA-ARACIL; PALOMARES-

MONTERO, 2010). De acordo com a OCDE (1999), as universidades estão desenvolvendo novos papéis que têm sérias implicações para suas estruturas. Ao mesmo tempo, estão carregando processos de racionalização de custos devido, entre outras coisas, à diminuição de financiamento de pesquisa e aumento do financiamento privado. Para lidar com essas mudanças, governos e agências estão implementando estratégias para melhorar a eficiência das instituições e garantir a utilização ideal dos recursos. A realização da avaliação de desempenho é uma alternativa.

### **3 Apresentação e Discussão dos Resultados**

A análise bibliométrica, segunda etapa do *ProKnow-C*, visa evidenciar destaques das variáveis identificados no portfólio bibliográfico. A partir dessa informação, o pesquisador analisa e busca dados complementares a fim de construir conhecimento sobre o assunto. Esse procedimento é realizado contando a ocorrência de determinada variável nas publicações do PB, bem como nas suas referências. Em seguida, faz-se necessário que o autor busque informações adicionais para legitimar o resultado da contagem. Esta seção também expõe a análise sistêmica e por fim, apresenta oportunidades de pesquisa.

#### **3.1 Análise Bibliométrica: estudo das variáveis básicas**

A análise bibliométrica, em apreciação das variáveis básicas, apresenta: (1) periódicos com mais artigos publicados; (2) tipos de artigos publicados; (3) quantidade de artigos publicados por autores do PB; (4) quantidade de artigos por autores das referências do PB e; (5) autores profícuos.

Assim, percebe-se que o *Higher Education* é o periódico com mais artigos do PB publicados (seis publicações), seguindo do *Public Money and Management* (três publicações) e *European Journal of Operational Research* (duas publicações), enquanto todos os demais periódicos aparecem apenas com um artigo publicado. Do portfólio, 22 artigos são estudos empíricos e 11 deles são teóricos. Outra variável básica identificada é a quantidade de artigos publicados por autores do PB. Dos 33 artigos do portfólio bibliográfico, apenas três autores (Garcia-Aracil; Palomares-Montero; Ball) participaram de dois artigos, todos os demais estiveram como autor em apenas um artigo. Apenas Garcia-Aracil e Palomares-Montero são autoras de artigos teóricos e Johnes e Pollitt

apesar de possuírem apenas um artigo no PB, são referenciados diversas vezes nas referências do PB.

Foram analisados todos os autores das referências do portfólio bibliográfico, totalizando mais de 2.000. Ao considerar a frequência com que cada autor aparece, identificou-se 1.584 autores distintos nas referências do PB. Taylor é o autor mais frequente, com 17 publicações nas referências de todo o PB, seguido de Johnes, com 15.

### 3.2 Análise Bibliométrica: estudo das variáveis avançadas

Com o aporte teórico que norteou os *insights* da AD ao longo dos anos (BITITCI *et al.*, 2012), o conteúdo da AD das IES dos artigos do PB foi analisado a fim de identificar em que momento se situavam. A Figura 2 evidencia esses momentos e permite constatar que os estudos do PB se concentram na mensuração e gestão integrada do desempenho organizacional. Também explicita o foco dos artigos do PB com relação à AD das IES.

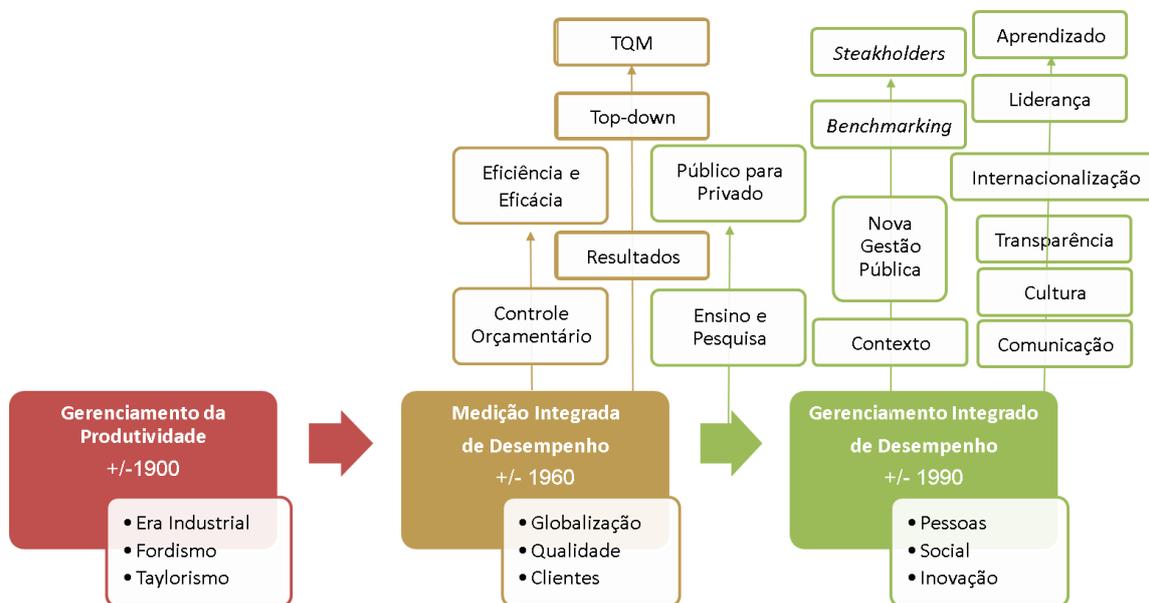


Figura 2 – Evolução temporal de avaliação de desempenho nas instituições de ensino superior

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A AD em IES, conforme os estudos do PB, está concentrada em três grandes focos: (i) controle orçamentário predominante na década de 1980; (ii) nova gestão pública por volta de 2000 em que as técnicas da iniciativa privada começaram a ser usadas e

adaptadas às peculiaridades do serviço público; e (iii) pessoas envolvidas nos processos. A Figura 3 apresenta esses três focos, assim como tópicos que representam resumidamente o propósito da AD nos artigos do PB durante essas décadas.

Nos anos 1980, a tensão entre a busca pela eficiência *top-down* e pelo desenvolvimento profissional foi clara (POLLITT, 1987; KARUHANGA; WERNER, 2013). A AD não pôde ser utilizada de maneira significativa sem a visão dos objetivos (BALL; HALWACHI, 1987; BALL; WILKINSON, 1994; CHEN; WANG; YANG, 2009; PALOMARES-MONTERO; GARCÍA-ARACIL, 2011; TANVEER; KARIM, 2019). O gerenciamento baseia-se não apenas no uso eficiente de recursos (entradas), mas na eficácia dos resultados alcançados (produtos). Isso confirma a necessidade de desenvolver e usar medidas de desempenho. Nesse contexto, uma instituição é caracterizada como eficaz se atingir seus objetivos e melhorar sua eficiência, além de atingir esses objetivos com poucos recursos. Ao longo dos séculos, o papel fundamental das IES não mudou, ou seja, preservar, transmitir e ampliar o conhecimento continua sendo o objetivo na educação superior (BALL; HALWACHI, 1987; HIGGINS, 1989).

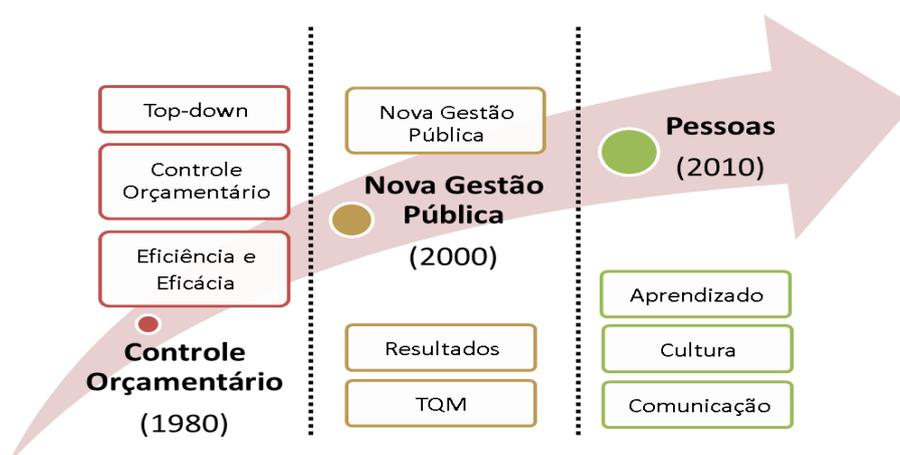


Figura 3 –Propósito da AD nas IES ao longo dos anos  
**Fonte:** Elaborada pelos autores (2020)

Ao mesmo tempo, houve motivação da sociedade de controlar, dominar e exercer vigilância e poder sobre os outros (BARNETT, 1988). Aliado a isso, nos anos 1980, IES, em muitos países, tiveram redução, pois os recursos disponíveis diminuíram. As pressões financeiras sobre as universidades britânicas (por isso, tantas pesquisas sobre esse tema nessa época) aumentaram bastante. Todos os orçamentos foram cortados em termos reais e de forma dramática para algumas universidades. A ênfase na eficácia e eficiência levou naturalmente a exame minucioso das medidas de desempenho (HIGGINS, 1989).

Assim, as recomendações do Comitê Jarratt foram explicitamente quantitativas e qualitativas e muitas de suas propostas, associadas à maior conscientização dos custos. Isso pode ser interpretado como mudança de suposições sobre a governança das instituições (CAVE; KOGAN; HANNEY, 1989; BRYMAN; HASLAM, 1994; BALL; WILKINSON, 1994; JOHNES, 1996; SIMMONS, 2002; BOGT; SCAPENS, 2012). O Relatório Jarratt foi um inquérito sobre o ensino superior britânico publicado em 1985. Embora entregue durante a era Thatcher, o Relatório considerava as universidades como empresas não muito diferentes de uma fábrica nas quais os alunos eram clientes. Os acadêmicos eram pouco vistos como um grupo que procurava expandir o conhecimento, mas como fornecedores de educação: assunto aos indicadores de desempenho. As funções organizacionais foram transferidas dos acadêmicos para os gerentes; a adoção desse Relatório levou então à abolição do mandato acadêmico. Argumentou-se que com o Relatório tornou-se explícita a política do Estado de que o pessoal da universidade era pago para ajudar seus empregadores a competir contra instituições do mesmo fim, em vez de servir a fins mais amplos. Para Pollitt (1987), o controle contábil e os sistemas de informação para universidades diferem de empresas comerciais e também podem ser diferentes para cada universidade, por conta da variedade de estilos de gestão, filosofias e estruturas nas universidades.

O interesse em medir o desempenho das IES aumentou devido à crescente cultura de desempenho no setor público (BALL; WILKINSON, 1994), e a maioria dos estudos do PB está inserida em um contexto de universidade pública. Os indicadores são úteis (PALOMARES-MONTERO; GARCÍA-ARACIL, 2011), pois levantam questões que forcem a prestar atenção quando mudanças repentinas aparecem. No entanto, eles simplesmente apontam, não explicam. Muitas vezes, os usuários tiram conclusões prematuras e mal-informadas. Por esse motivo, o uso de indicadores de ensino superior é complicado, tanto técnica como politicamente (POWER, 1990), pois fornecem transparência ao sistema, tanto na instituição, quanto no sistema em sua totalidade (SIZER; SPEE; BORMANS, 1992). Também deve ser apreciado o uso disseminado e crescente da AD nos setores público e privado, para eficiência e prestação de contas (BRYMAN; HASLAM, 1994).

A mensuração do desempenho das atividades de pesquisa e ensino é cada vez mais comum nas universidades, impulsionada provavelmente pelo surgimento da Nova Gestão Pública (NPM) (BOGT; SCAPENS, 2012; KALLIO; KALLIO; GROSSI, 2017). Embora os diferentes países usem ferramentas diferentes, constatou-se que, com base na NPM,

passou-se a utilizar métodos do setor privado no setor público. No entanto, existe anseio de que o novo sistema possa inibir a criatividade no ensino e limitar as contribuições para o mundo, fora a universidade, além de prejudicar a criatividade e a inovação. Por outro lado, as características essenciais da NPM acabam por fazer uso de sistema de medição mais objetivo e mais claro, apresentando-se como melhoria sobre os sistemas anteriores que eram subjetivos (BOGT; SCAPENS, 2012).

A AD tem sido assunto muito debatido no setor público nos últimos anos. Tais iniciativas focaram atenção no planejamento e medição de desempenho no setor público, centralmente na busca em tornar o orçamento mais orientado aos resultados. As características da NPM variam de país para país, entretanto a busca na melhoria do desempenho, em termos de efetividade do setor público, é comum (CHINTA; KEBRITCHI; ELLIAS, 2016). Por fim, a avaliação está se integrando à cultura organizacional atual como uma rotina administrativa em muitos níveis. A avaliação não está apenas ligada à melhoria de desempenho, mas também para melhoria social e mais conscientização do bem público. Há sistemas de indicadores que se concentram no objeto que está sendo avaliado na universidade, considerando o ensino superior como um processo de transformação de entrada e saída. Às vezes, é difícil distinguir entre entrada e saída, porque alguns indicadores se referem tanto ao ensino quanto à pesquisa. Os indicadores de processo são úteis porque possibilitam avaliação do contexto, demanda social (WANG *et al.*, 2018) e valor agregado das condições sociais (GARCIA-ARACIL; PALOMARES-MONTERO, 2010).

Pugh, Coates e Adnett (2005) sugerem o desenvolvimento de indicadores e *benchmarking* internos pelas IES junto com extensões aos atuais indicadores nacionais de desempenho que poderiam melhorar sua utilidade. Primeiro, os formuladores de políticas desejam cada vez mais manter instituições educacionais responsáveis pelo seu desempenho (PANIC; LOZANOV-CRVENKOVIC, 2019); segundo, os indicadores de desempenho podem ser usados pelos formuladores de políticas para auxiliar na orientação de iniciativas políticas; e terceiro, eles podem ser usados para disseminar informações à sociedade. Segundo o estudo de Geva-May (2001), a qualidade do ensino superior é aferida em termos do papel intrínseco e do extrínseco do sistema. O papel intrínseco refere-se aos valores e objetivos. O extrínseco refere-se à capacidade de a instituição responder às mudanças das necessidades da sociedade. Acredita-se que combinação dos dois papéis tenha incentivado as IES para manterem sua posição exclusiva na sociedade. Assim, percebe-se que a análise do ensino superior é inerentemente normativa e seus

objetivos também são objetos de análise da eficiência: definição e alcance de metas efetivo estão ligados a valores, normas e convicções locais.

As IES não podem negligenciar seus propósitos internos por mais que atendam a demandas externas de órgãos reguladores. A experiência mostra que os indicadores, componentes do Sistema de Avaliação de Desempenho, devem ser usados com referência sensível a instituições e contextos departamentais, e não como um dispositivo que pode ser mecanicamente aplicado à alocação de *status* e fundos (CAVE; KOGAN; HANNEY, 1989), ou da cultura política e do sistema de financiamento educacional (SIZER; SPEE; BORMANS, 1992).

A maneira como as informações geradas são gerenciadas pelas organizações é crucial (BROAD; GODDARD; VON ALBERTI, 2007). Pensar em uma avaliação híbrida, que avalie os indicadores centrais, pela percepção dos órgãos reguladores, associados às vantagens competitivas de cada IES, muito poderia agregar a diversidade de formação, uma vez que cada IES formaria estudantes reconhecendo a pluralidade da sociedade atual (CHEN; WANG; YANG, 2009). Certamente, essa forma de avaliar se instalaria como cultura legítima institucional e configura-se como aspecto organizacional importante, independentemente de serem instituições educacionais com ou sem fins lucrativos.

### **3.3 Análise Sistêmica**

A primeira lente (Abordagem) enseja classificar a abordagem utilizada nos modelos de AD entre normativista, descritivista, prescritivista ou construtivista. Considera-se o contexto em que se aplica o modelo, sendo classificado em específico (criado especificamente para a organização) ou genérico (originado em outro contexto). Com essas duas análises, é possível perceber a existência de harmonia. Modelos de avaliação de desempenho normativistas ou descritivistas devem apresentar contexto genérico, enquanto modelos construtivistas ou prescritivistas devem ser específicos para estarem em harmonia. A Figura 4 apresenta que a maioria dos modelos se divide entre descritivistas e normativistas e foram construídos em um contexto genérico.

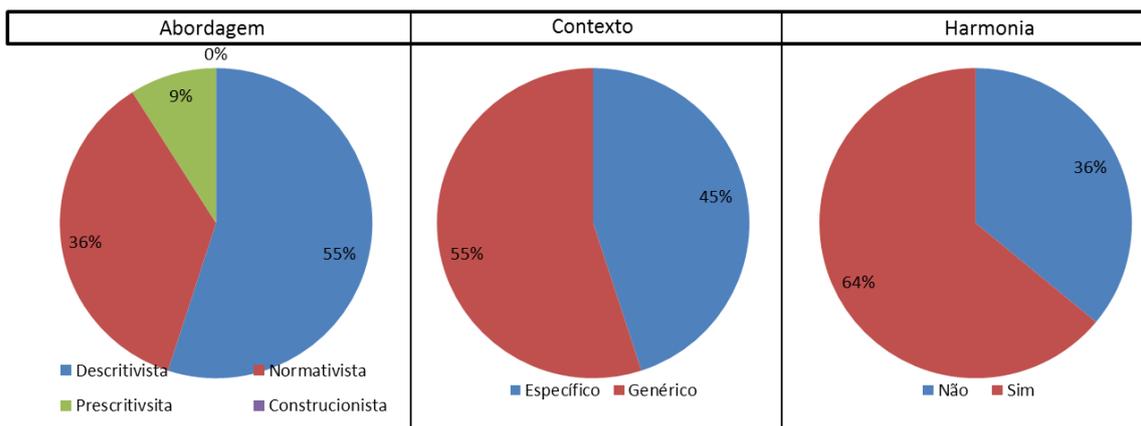


Figura 4 – Lente 1: Abordagem  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2020)

A segunda lente (Singularidade) tem o propósito de verificar se os autores do artigo reconheceram que o problema é único. A Figura 5 mostra que a maioria dos modelos de AD em IES não identifica quem são os decisores, utilizando um modelo já construído de outro contexto e realizando apenas adaptações específicas.

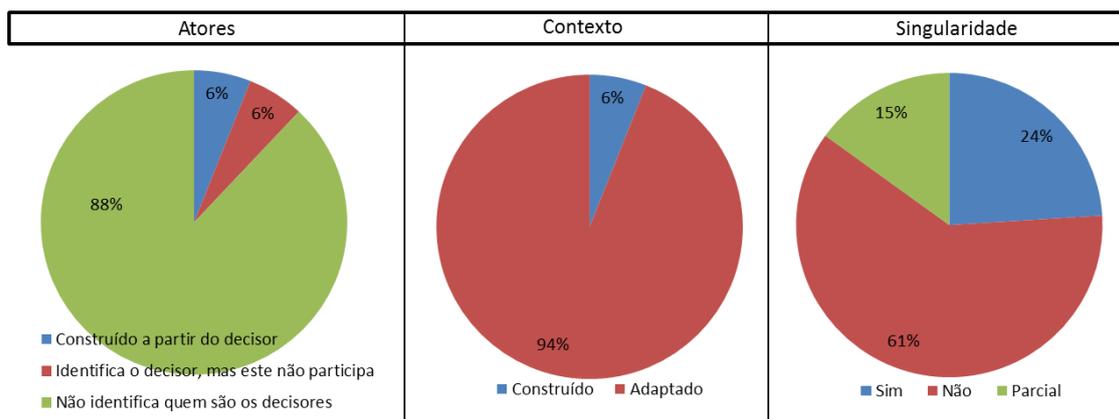


Figura 5 – Lente 2: Singularidade  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2020)

A terceira lente (Objetivos) visa analisar se os objetivos do modelo reconhecem a necessidade de expansão do conhecimento do decisor acerca de como o contexto impacta seus interesses e valores. A Figura 6 mostra que 79% dos critérios dos modelos dos artigos do PB não reconhecem a necessidade de expansão do conhecimento do decisor acerca da maneira que o contexto impacta seus interesses. Essa lente não apresenta legitimidade do modelo de avaliação de desempenho, pois não reconhece a percepção das pessoas que utilizarão o modelo para apoiar seus processos decisórios.

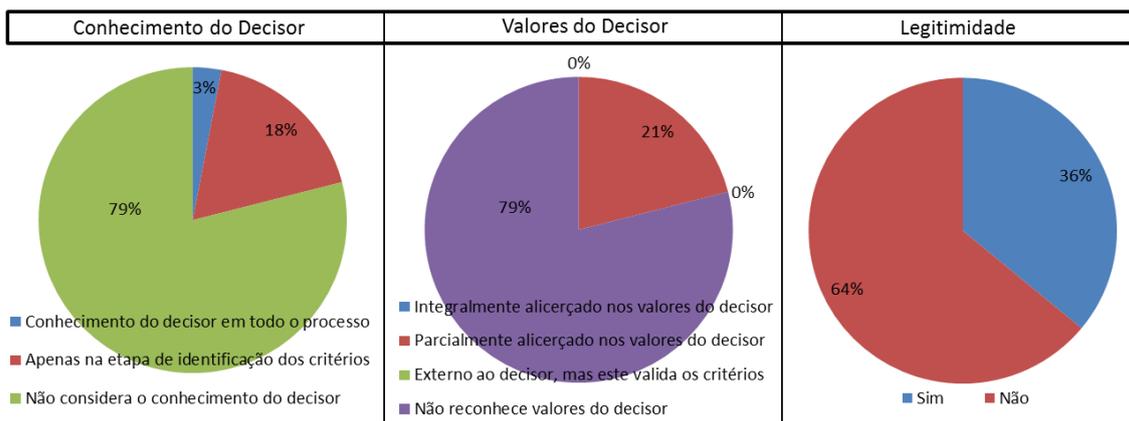


Figura 6 – Lente 3: Objetivos  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2020)

A quarta lente (Mensuração) procura avaliar a atividade de mensuração dos objetivos identificados como importantes para a organização e quais são os níveis de referência de cada escala para cada objetivo. A Figura 7 mostra que 45% dos modelos apresentam mensuração do desempenho, na maior parte em escala cardinal ou nominal.

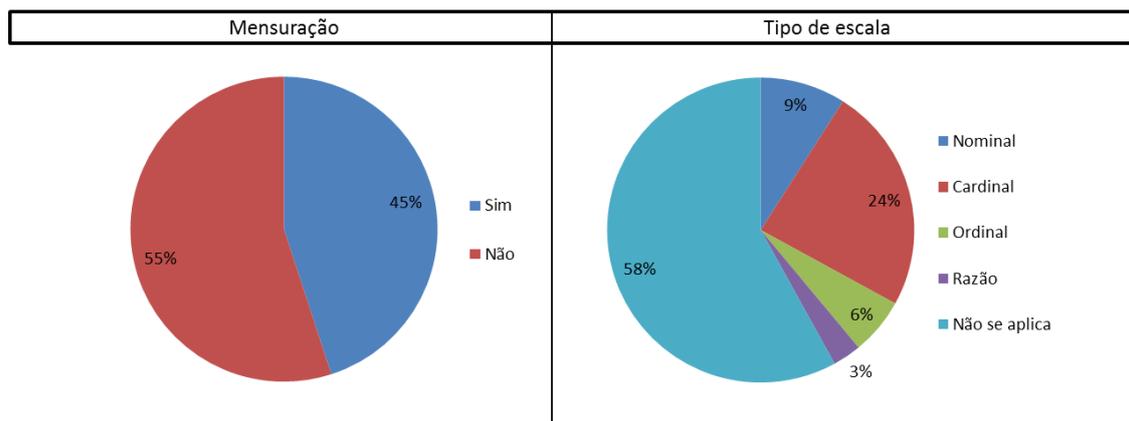


Figura 7 – Lente 4: Mensuração  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2020)

A quinta lente (Integração) relaciona-se à verificação da existência de um processo para integrar os objetivos/escalas/indicadores, permitindo uma visão sistêmica do desempenho organizacional como um todo. A Figura 8 mostra que apenas 18% contemplam a atividade de integração dos objetivos a partir da percepção dos decisores, permitindo uma visão sistêmica do desempenho da organização. Desses 18% que possuem integração, 100% realizam sem a participação dos decisores e apresentam o modelo descritivamente e/ou graficamente e cardinalmente não utilizando níveis de referência.

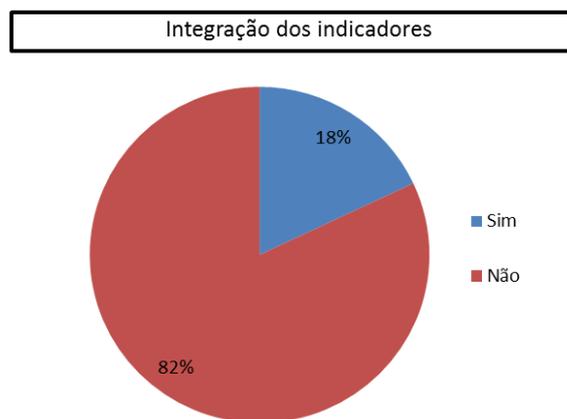


Figura 8 – Lente 5: Integração  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2020)

A sexta lente (Gestão) verifica se existe a preocupação dos artigos em demonstrar as ações de monitoramento para evidenciar o diagnóstico do desempenho da organização e, ainda, se existe um processo de aperfeiçoamento do desempenho. A Figura 9 apresenta que nenhum artigo do portfólio bibliográfico, independente da forma, explicitam os pontos fracos e fortes do desempenho do sistema avaliado nas IES. Um pouco mais de metade desse PB evidencia o diagnóstico do desempenho (*status quo*) atual de forma textual, gráfica e/ou numérica, enquanto 46% dos estudos analisados não evidenciam o diagnóstico do desempenho atual da organização.

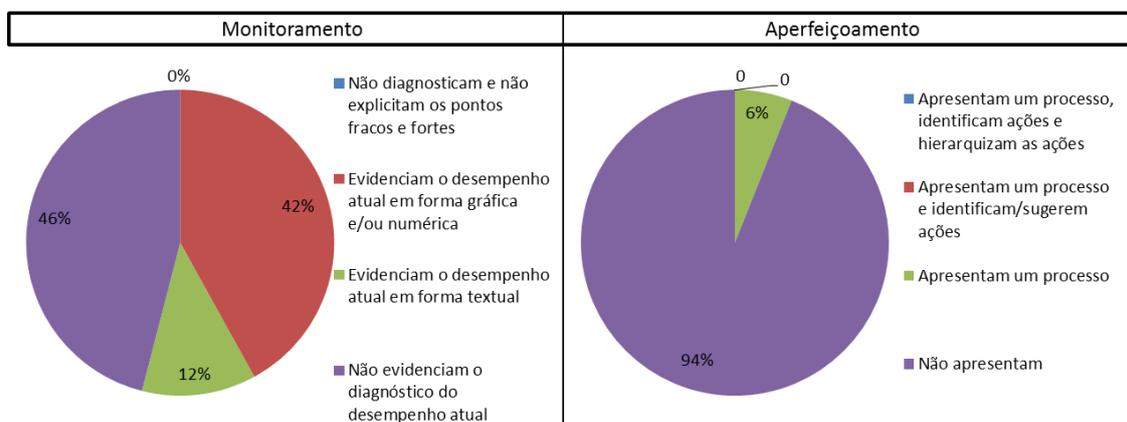


Figura 9 – Lente 6: Gestão  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2020)

Quanto à análise da gestão em termos de aperfeiçoamento do sistema, quase a totalidade dos estudos do portfólio não apresenta um processo para gerar ações de aperfeiçoamento da avaliação em instituições de ensino superior. Esse fato corrobora a ideia de que somente números não são suficientes para uma avaliação de desempenho. É

preciso tomar decisões com esses números e aperfeiçoá-las de forma constante, já que os sistemas também estão com contínua mudança.

Assim, os autores identificam lacunas científicas que são oportunidades para futuras pesquisas. A próxima seção traz sugestões nesse âmbito.

### **3.4 Contribuições para a construção do conhecimento: lacunas identificadas**

Como quarta etapa do *ProKnow-C*, ao analisar os 33 estudos do portfólio bibliográfico foi possível identificar lacunas de pesquisa sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior que sejam desafios aos pesquisadores e aos gestores/tomadores de decisão. O Quadro 1 apresenta, com base nas lentes da análise sistêmica, oportunidades de pesquisa nesse âmbito.

Quadro 1 – Oportunidade de pesquisa de AD em IES

<b>Lente</b>	<b>Pesquisadores</b>	<b>Gestores / Decisores</b>
1 - Abordagem	Estruturar um modelo construtivista de AD em IES pautado no passo-a-passo.	Desenvolver junto do público interno das IES a melhor forma de AD.
2 - Singularidade	Desenvolver um modelo adaptável de AD podendo ser ajustado de acordo com especificidades de cada IES.	Desenvolver um modelo de AD considerando as especificidades de cada IES.
3 - Objetivos	Conhecer os interesses dos gestores e dos demais segmentos da comunidade acadêmica em relação à AD.	Transformar os interesses dos segmentos da comunidade acadêmica em indicadores institucionais de AD.
4 - Mensuração	Construir um modelo com escalas passíveis de comparação, sem inibir a criatividade e inovação.	Construir um modelo de avaliação com níveis de referências.
5 - Integração	Integrar as escalas do modelo permitindo visão sistêmica do processo.	Evidenciar graficamente as medições de desempenho, considerando toda a comunidade acadêmica.
6 - Gestão	Estruturar uma sistemática que permita diagnosticar o desempenho atual da organização, propor ações de melhoria e priorizar implementações.	Utilizar os dados da avaliação de desempenho para alicerçar ações de monitoramento e aperfeiçoamento constantes.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020)

Embora esse seja um assunto discutido há bastante tempo, na prática, ainda é pouco desenvolvido. Observa-se a dificuldade de criação de uma cultura avaliativa, em que a comunidade acadêmica e a gestão percebam o processo como um ciclo de melhoria contínua, impactando diretamente na qualidade do serviço prestado à sociedade.

## **Considerações Finais**

A avaliação de desempenho tem que ser entendida como um fenômeno social, porque o mundo é dinâmico e é influenciado pela cultura e valores pessoais os quais também são modificados pelo tempo. Devido à necessidade de prestação de contas para a sociedade, os três períodos percebidos na análise bibliográfica do tema específico permanecem vigentes até os dias atuais. O controle orçamentário, a nova gestão pública e as pessoas continuam sendo foco de estudo e aprimoramento mesmo nas pesquisas mais atuais.

Esse artigo corroborou a necessidade de ir além da "medição" e cuidar da "gestão" de desempenho, especialmente em organizações complexas como universidades, em que os acadêmicos, técnicos, docentes e gestores têm objetivos particulares. Ao mesmo tempo, os governos estão cada vez mais usando sistemas de gerenciamento de desempenho para melhorar a responsabilidade e eficácia organizacional, sem se preocupar com as especificidades de cada instituição e contexto em que estão inseridas. Assim, não há um padrão passível de replicação de sucesso. A fim de obter efetividade nesse sistema, é necessário um enquadramento no ambiente e realidade em que a organização opera.

O papel dos indicadores de desempenho no ensino superior depende da cultura política, o sistema de financiamento educacional e os procedimentos de avaliação da qualidade. Há bastantes estudos na área e reconhecimento que a avaliação de desempenho tem um papel importante nesse contexto, contudo, a proposição e efetivação das melhorias ainda é uma tarefa que carece mais esforço.

A avaliação de desempenho é crucial para o gerenciamento de qualquer organização. Com o tempo, vem ganhando interesse da academia. No entanto, é claramente necessário refletir sobre as pesquisas realizadas sobre avaliação de desempenho, a fim de fornecer contribuições científicas para identificar e buscar soluções para problemas práticos vivenciados no contexto organizacional. Diante do exposto, o objetivo do presente artigo foi cumprido trazendo o que o fragmento da literatura apresenta sobre o tema de avaliação de desempenho em instituições de ensino superior, permitindo aos pesquisadores, por meio das etapas do *ProKnow-C*, a construção de conhecimento.

Com essa pesquisa, sugere-se aumentar o estudo em outras bases de dados, além dessas contidas no Portal Capes, além da adoção de uma perspectiva construtivista para

novas pesquisas nessa área. Ainda, sob o viés de Bititci *et al.* (2012), a perspectiva social é fundamental para o progresso dos conceitos e o desenvolvimento de uma teoria para a área de avaliação de desempenho em instituições de ensino superior. Esse processo influencia o comportamento das pessoas envolvidas. Essa influência pode mudar a maneira como as pessoas lidam com a aprendizagem orientada pelo sistema e outros aspectos comportamentais. Nesse sentido, há falta de estudos empíricos e teóricos que avancem nesse conhecimento: as pessoas.

### **Rererências**

AHUMADA, F. L.; GALDAMES, P. S.; GONZALEZ, T. A.; HERRERA, C. P. The Functioning of the Directive Team during an Institutional Self-Assessment Process, in the Quality Assurance of School Management Policy Framework in Chile. **Universitas Psychologica**, v. 8, n. 2, p. 353-369, 2009.

BALL, R; HALWACHI, J. Performance indicators in higher education. **Higher Education**, n. 16, p. 393-405, 1987.

BALL, R.; WILKISON, R. The use and abuse of performance indicators in UK higher education. **Higher Education**, v. 27, n. 4, p. 417-427, 1994.

BARNETT, R. A. Institutions of Higher Education: purposes and 'performance indicators'. **Oxford Review of Education**, v. 14, n. 1, p. 97-112, 1988.

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.

BOGT, H. J. ter.; SCAPENS, R. W. Scapens. Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. **European Accounting Review**, v. 21, n. 3, p. 451-497, 2012.

BROAD, M.; GODDARD, A.; VON ALBERTI, L. Performance, Strategy and Accounting in Local Government and Higher Education in the UK. **Public Money and Management**, v. 27, n. 2, p. 119-126, 2007.

BRUSCHI, G. F. J; CASARTELL, A. O. The interaction between the self-assessment and planning processes in higher education institutions in Rio Grande do Sul state. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 171-188, 2017.

BRYMAN, A.; HASLAM, C. Performance Appraisal in UK Universities: a case of procedural compliance? **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 19, n. 3, p. 175-187, 1994.

CARVALHO, H. A.; OLIVEIRA, O. S.; LIMA, I. A. Avaliação Institucional em uma universidade pública brasileira multicâmpus: processos e desafios na qualificação da

gestão. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 23, n. 1, p. 217-243, 2018.

CAVE, M.; KOGAN, M.; HANNEY, S. Performance measurement in higher education. **Public Money & Management**, v. 9, n. 1, p. 11-16, 1989.

CHAMORRO, L. R. P.; RIVERO, J. L. A.; LOPEZ, J. G. The Institutional Self-Assessment with continuous improvement purposes in the Institutions of Higher Education. **Revista Universidad y Sociedad**, v. 10, n. 4, p. 18-24, 2018.

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

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

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A. **PROKNOW-C**: um processo para geração de conhecimento e identificação de oportunidades de pesquisa científica [Apostila da disciplina Avaliação de Desempenho do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina]. Florianópolis: UFSC, 2015.

GARCIA-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.

GEVA-MAY, I. Higher education and attainment of policy goals: Interpretations for efficiency indicators in Israel. **Higher Education**, v. 42, n. 3, p. 265–305, 2001.

HIGGINS, J. C. Performance measurement in universities. **European Journal of Operational Research**, v. 38, p. 358-368, 1989.

JOHNES, J. Performance assessment in higher education in Britain. **European Journal of Operational Research**, v. 89, p. 18-33, 1996.

KALLIO, K. M.; KALLIO, T. J.; GROSSI, G. Performance measurement in universities: ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. **Public Money & Management**, v. 37, n. 4, p. 293-300, 2017.

KARUHANGA, B. N.; WERNER, A. Challenges impacting performance management implementation in public universities: A case of Uganda. **African Journal of Economic and Management Studies**, v. 4, n. 2, p. 223-243, 2013.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma Análise Bibliométrica da Literatura Sobre Estratégia e Avaliação de Desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 2012.

PALOMARES-MONTERO, D.; GARCIA-ARACIL, A. What are the key indicators for evaluating the activities of universities? **Research Evaluation**, v. 20, n. 5, p. 353–363, 2011.

- PANIC, A. A.; LOZANOV-CRVENKOVIC, Z. Analysis of Higher Education Indicators Coherency in Central and Eastern Europe. **Business Systems Research Journal**, v. 10, n. 2, p. 6-17, 2019.
- POLLITT, C. The politics of performance assessment: Lessons for higher education? *Studies in Higher Education*, v. 12, n. 1, p. 87-98, 1987.
- POWER, C. Higher education indicators: An exercise in interpretation. **International Journal of Educational Research**, v. 14, n. 4, p. 353-361, 1990.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- PUGH, G.; COATES, G.; ADNETT, N. Performance Indicators and Widening Participation in UK Higher Education. **Higher Education Quarterly**, v. 59, n. 1, p. 19-39, 2005.
- SIMMONS, J. An “expert witness” perspective on performance appraisal in universities and colleges. **Employee Relations**, v. 24, n. 1, p. 86-100, 2002.
- SIZER, J.; SPEE, A.; BORMANS, R. The role of performance indicators in higher education. **Higher Education**, v. 24, p. 133-155, 1992.
- TANVEER, M.; KARIM, A. M. The Use of Performance Measurement in Universities of Pakistan. **Library Philosophy and Practice**, 2019.
- WANG, M.; MORLEY, M. J.; COOKE, F. L.; XU, J. P.; BIAN, H. M. Scholars, strategists or stakeholders? Competing rationalities and impact of performance evaluation for academic managers in Chinese universities. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 56, p. 79-101, 2018.