

REFLEXÕES PARA AVANÇO NA ÁREA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES: UMA ANÁLISE DA LITERATURA CIENTÍFICA

THUINE LOPES CARDOSO

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
thuinecardoso@hotmail.com

SANDRA ROLIM ENSSLIN

Universidade Federal de Santa Catarina
sensslin@gmail.com

LEONARDO ENSSLIN

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
leonardoensslin@gmail.com

VICENTE MATEO RIPOLL FELIU

Universidade de Valencia
vicente.ripoll@uv.es

ADEMAR DUTRA

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
ademar.unisul@gmail.com

Área Temática: Ensino e Pesquisa em Administração

REFLEXÕES PARA AVANÇO NA ÁREA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES: UMA ANÁLISE DA LITERATURA CIENTÍFICA

Resumo

Este trabalho tem como objetivo conhecer o que a literatura científica internacional desenvolveu sobre o fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho das Universidades, possibilitando a construção de conhecimento nos pesquisadores. Para atender ao objetivo, selecionou-se um instrumento – informado pela visão construtivista que encontra alinhamento com as abordagens qualitativas, como o presente estudo – o *Knowledge Development Process – Constructivist* para condução da seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) e da análise bibliométrica. A análise dos 15 artigos do PB e suas referências evidenciaram: o pesquisador Muhammad Asif como o autor prolífico; os periódicos *International Journal of Educational Management* e o *Total Quality Management & Business Excellence* como os que mais publicam sobre o tema; o artigo *Higher education ready for knowledge management* como o mais reconhecido; a Teoria da Contingência sendo a teoria subjacente da avaliação de desempenho, mas a maioria dos estudos faz apenas uso da atividade de mensuração de desempenho. Com base no conhecimento gerado, foi possível apontar o desenvolvimento de ‘sistemas integrados’ – mensuração e gestão – de desempenho no contexto universitário e pesquisas informadas pelas teorias que incorporem a noção do ‘sistemas de mensuração e gestão do desempenho universitário’ como contribuições para área.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Universidades. *ProKnow-C*.

Abstract

This work aims to know what the international scientific literature has developed about the fragment of the literature regarding the Performance Evaluation of Universities, rendering possible the construction of knowledge by researchers. To fulfill this aim, a tool was selected - informed by the constructivist perspective in line with qualitative approaches, as this study - the *Knowledge Development Process – Constructivist* for conducting the selection of Bibliographic Portfolio (BP) and bibliometric analysis. The analysis of the 15 PB papers and its references has evidenced: the researcher Muhammad Asif as the prolific author; the journals *International Journal of Educational Management* and the *Total Quality Management & Business Excellence* as the ones that have published the most about the theme; the paper *Higher education ready for knowledge management* as the most recognized one; the Contingency theory as the theory underneath performance evaluation, but most of studies uses only the activity of performance measurement. Based on the resulting knowledge, it was possible to point the development of "integrated systems" - measurement and management- of performance in university context and researches informed by theory embodying the notion of 'systems of measurement and management of university performance' as contributions to the field.

Keywords: Performance Evaluation. Universities. *ProKnow-C*.

1 Introdução

O atual ambiente turbulento em que as organizações se encontram tem exigido maior responsabilidade e capacidade de rápida adaptação por parte das organizações. Sendo para isso fundamental que repensem e ajustem seus objetivos, suas estratégias e a forma de realizar suas atividades operacionais para adequarem-se a esse novo contexto e garantirem o desempenho esperado (UMASHANKAR; DUTTA, 2007; MELNYK *et al.*, 2014; PINGLE; NATASHAA, 2011).

Esse ambiente, tanto no setor público quanto no privado, deu origem a um crescente interesse pela prática de utilização de sistemas de avaliação de desempenho como instrumentos de apoio à gestão. Instituições acadêmicas também reconheceram a necessidade de implementação desses sistemas esperando que eles ofereçam *feedback* aos gestores para que suas ações estejam diretamente relacionadas ao alcance dos objetivos estratégicos e ao aperfeiçoamento do desempenho institucional (AZMA, 2010).

Muitas das deficiências organizacionais que afetam o desempenho das universidades são decorrentes da ineficiência do planejamento estratégico, do controle interno ineficaz ou inexistente, da falta de comunicação sobre o que deve ser perseguido e de *feedback* entre os colaboradores que desempenham as diversas atividades nas universidades (UMASHANKAR, DUTTA (2007). Nesse contexto, os sistemas de mensuração e gestão de desempenho são essenciais para a correção dessas deficiências e direcionamento das atividades desenvolvidas nas universidades de tal forma a manter um alinhamento entre o ambiente (como pretende ser reconhecida no mercado), a estratégia (o que deve fazer para alcançar esse reconhecimento) e o que está sendo medido (quais objetivos respondem pela estratégia e como devem ser mensurados) (PINGLE; NATASHAA, 2011).

Além de a avaliação de desempenho ser utilizada para fins gerenciais – contexto interno (AZMA, 2010; CHEN; WANG; YANG, 2009), ela também é utilizada no contexto externo. Asif e Searcy (2014) afirmam que os governos e outras agências financiadoras das universidades estão cada vez mais relacionando o financiamento das instituições de ensino superior com o desempenho destas. Os autores ressaltam que a avaliação de desempenho é uma forma de demonstrar a eficiência da gestão dos fundos adquiridos para as partes interessadas, atendendo à demanda de transparência, publicidade nas prestações de contas e de informações por parte dos diversos *stakeholders* (ASIF; SEARCY, 2014). De acordo com Papehausen e Einstein (2006), as instituições de ensino superior enfrentam cada vez mais exigências para prestar contas aos seus *stakeholders* (PAPENHAUSEN; EINSTEIN, 2006).

Dessa forma, nota-se a importância dos sistemas de avaliação de desempenho tanto para fins internos como externos no ambiente universitário, tornando-se fundamental que se conheça o que vem sendo trabalhado sobre o tema na literatura. Nesse contexto, este trabalho se propõe a responder à seguinte pergunta: Quais são os *gaps* de pesquisa capazes de promover avanços na área Avaliação de Desempenho das Universidades? Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo conhecer o que as publicações científicas internacionais desenvolveram, a partir de 2000, sobre o fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho das Universidades, possibilitando a construção de conhecimento nos pesquisadores, para então apontar lacunas que possam ser investigadas e venham promover avanços nessa área de conhecimento. Para atender ao objetivo da pesquisa utilizou-se como ferramenta o *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)* por ser um processo estruturado de revisão da literatura com perspectiva construtivista alinhado, assim, ao objetivo da pesquisa.

Este estudo justifica-se por ir ao encontro da demanda científica de estudar/desenvolver sistemas de mensuração e gestão de desempenho para o contexto universitário (ASIF; SEARCY, 2014).

2 Referencial Teórico

Esta seção objetiva contextualizar o leitor para acompanhamento das análises e argumentações apresentadas na seção dos resultados.

2.1 Avaliação de Desempenho

A literatura científica relativa à avaliação de desempenho pode ser dividida em duas fases. A primeira fase iniciou no final da década de 1880 e durou até a década de 1980. Nessa fase, a ênfase da avaliação de desempenho foi sobre medidas financeiras, como o lucro e a produtividade. Já a segunda fase iniciou no final da década de 1980, em decorrência das mudanças no mercado mundial, quando as organizações começaram a perder mercado para concorrentes do exterior (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

Nesse contexto, para reconquistar a vantagem competitiva, as prioridades estratégicas foram alteradas, e a ênfase da avaliação passou a incorporar medidas não financeiras, como o tempo e qualidade. De acordo com Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), a avaliação de desempenho contemporâneo compreende a utilização de medidas de desempenho financeira e não financeiras que respondam pelo alcance da estratégia da organização. Assim, as mudanças do mercado e do contexto em que as organizações se encontravam resultaram no desenvolvimento de novos sistemas de avaliação de desempenho, uma vez que os sistemas tradicionais (que contemplavam penas medidas financeiras) apresentavam limitações e não eram capazes de orientar as organizações rumo ao alcance de seus objetivos (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

Dessa maneira, os objetivos e as formas de avaliar o desempenho organizacional têm mudado ao longo das últimas décadas em virtude da mudança do ambiente e das necessidades das organizações (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BITITCI *et al.*, 2012). As mudanças na estrutura organizacional, na cultura e nas estratégias corporativas afetam diretamente o sistema de avaliação de desempenho organizacional, visto que “mudanças tanto no ambiente de negócios ou na estratégia de negócios devem levar à necessidade de medidas e métricas novas ou revistas” (MELNYK *et al.*, 2014, p. 173, nossa tradução).

Assim, no contexto atual, torna-se crucial a revisão das métricas utilizadas, porque sem “esse ajuste, o que está sendo medido (e comunicado como importante) e o que é realmente importante para a empresa não estão sincronizados um com o outro.” (MELNYK *et al.*, 2014, p. 174, tradução nossa). Dessa forma, os sistemas de avaliação de desempenho devem ser adaptáveis às constantes mudanças de ambiente, devem considerar as características e particularidades das organizações e do ambiente em que estão inseridas (MELNYK *et al.*, 2014).

2.2 Avaliação de Desempenho de Universidades

O cenário dinâmico, com pressões externas e mudanças constantes, em que as universidades se encontram promoveu um crescente interesse pela prática da utilização de sistemas de avaliação de desempenho como instrumentos de apoio à gestão das universidades (MELNYK *et al.*, 2014; SURYADI, 2007; CHEN; YANG; SHIAU, 2006). Asif e Searcy (2014) ressaltam que a crescente necessidade de sistemas de avaliação de desempenho, no ensino superior, é impulsionada pelo aumento da concorrência, pelos cortes nas despesas públicas por parte dos governos, pelo desejo de melhoria interna do desempenho e pela pressão das partes interessadas (ASIF; SEARCY, 2014).

Chen, Wang e Yang (2009) afirmam que a avaliação de desempenho das universidades tem dois objetivos principais: o de auxiliar na melhoria da qualidade da educação; e o de ajudar as universidades a atender demandas externas e a cumprir com suas responsabilidades.

Para que esses objetivos sejam atingidos, Chen, Wang e Yang (2009) defendem que o sistema de avaliação de desempenho universitário deve ser formado por indicadores. Esses indicadores servem para garantir o atendimento às normas de funcionamento da universidade e incentivar as universidades a trabalhar seus pontos fracos e deficiências e melhorar seus pontos fortes. Além de orientar as ações para a melhoria do desempenho interno, os indicadores também servem como ferramentas de comunicação interna e externa do desempenho universitário, uma vez que fornece um *feedback* aos seus usuários de onde a universidade está e para onde quer ir (ASIF; SEARCY, 2014).

De acordo com Asif e Searcy (2014), o sucesso dos sistemas de desempenho no ensino superior depende, em parte, da gestão eficaz dos indicadores, que devem ser desenvolvidos e implementados considerando o contexto único em que a instituição se encontra. Assim, os indicadores e os sistemas de avaliação de desempenho devem ser determinados com base nas necessidades e nos objetivos estratégicos das universidades (MITCHELL; RYDER, 2013).

Considerando seus objetivos e necessidades, as instituições de ensino superior têm, cada vez mais, incorporado medidas acadêmicas em vez de medidas financeiras em seus sistemas de avaliação de desempenho (UMASHANKAR; DUTTA, 2007; PINGLE; NATASHAA, 2011). Hladchenko (2015) ressalta que, visto que o produto final das instituições de ensino superior é intangível, o estabelecimento de indicadores financeiros é insuficiente para medir seu desempenho embora seja um aspecto importante. Assim, os sistemas de avaliação de desempenho devem considerar as necessidades, características e particularidades das organizações e incorporar medidas financeiras e não financeiras de acordo com os objetivos estratégicos da universidade (MITCHELL; RYDER, 2013; HLADCHENKO, 2015; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI E BOURNE, 2012).

2.3 Teorias Subjacentes

Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) afirmam que diversas teorias estão sendo utilizadas para explicar como os sistemas de avaliação de desempenho afetam o desempenho das organizações ou para informar o sistema de avaliação de desempenho utilizado pela organização. Entre as teorias existentes, os autores destacam: Teoria da Agência, Teoria da Contingência, Teoria Baseada em Recursos, Teoria Cognitiva e Processo da Informação, Teoria do Estabelecimento de Metas e Teoria da Equidade, Distribuição e Justiça. Além das teorias abordadas pelos autores, destaca-se também a Teoria dos *Stakeholders* como teoria subjacente da avaliação de desempenho.

Entre essas teorias, duas merecem destaque no contexto da avaliação de desempenho de universidades: a Teoria da Contingência e a Teoria da Visão baseada em Recurso.

A Teoria da Contingência pressupõe que as organizações devem adaptar-se ao longo prazo para atender a suas contingências para que sua eficácia seja mantida. A adaptação e o ajuste de características organizacionais, para atender a contingências, resultam no alto desempenho e as organizações procuram atingi-lo (DONALDSON, 2001). Sob a perspectiva dos sistemas de avaliação de desempenho, a premissa fundamental dessa teoria é que os sistemas de mensuração de desempenho não são universalmente adequados para todas as organizações, tendo em vista que cada uma tem suas contingências próprias. Assim, cada organização precisa criar o seu próprio sistema de acordo com suas particularidades, circunstâncias e contingências para avaliar e gerir seu desempenho (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

Já a Teoria da Visão Baseada em Recurso, em um ambiente em que os recursos disponíveis não são igualmente distribuídos entre as organizações, relaciona o uso desses recursos como forma de gerar vantagens competitivas em um ambiente de concorrência (BARNEY, 2001). De acordo com Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), a Visão Baseada em Recurso sugere que as organizações precisam encontrar os recursos que são

valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis para ter um diferencial e obter vantagens competitivas. Essa teoria, sob olhar da avaliação de desempenho, pressupõe a construção de sistemas que venham evidenciar os recursos diferenciais da organização, forneçam um diagnóstico dessas capacidades e que ações a organização deve tomar para garantir e obter mais vantagens competitivas frente a seus concorrentes (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

3 Metodologia da pesquisa

Esta seção contempla o enquadramento metodológico e a descrição do instrumento de intervenção *ProKnow-C* (*Knowledge Development Process – Constructivist*), a fim de informar aos leitores as bases que orientaram a realização da presente pesquisa.

3.1 Enquadramento Metodológico

No que tange à abordagem do problema, este estudo enquadra-se como uma pesquisa qualitativa, uma vez que a análise dos artigos do Portfólio Bibliográfico (PB) foi informada pelo julgamento e interpretação dos autores desta pesquisa (CRESWELL, 2010).

Segundo Creswell (2010), as pesquisas informadas pela abordagem qualitativa necessitam verificar a validade e a confiabilidade dos resultados e procedimentos. Argumenta-se que a confiabilidade do estudo é alcançada pelos pesquisadores devido ao desenvolvimento do processo “código de verificação cruzada” (p. 219), em que dois dos pesquisadores deste estudo, individualmente, sugeriram palavras-chave para representar os eixos de pesquisa e, em momento posterior, em conjunto, analisaram e selecionaram aqueles que representam o pretendido. Adicionalmente, procedeu-se à apresentação detalhada dos procedimentos metodológicos para que os leitores e pesquisadores interessados em replicar o processo possam fazê-lo. Quanto à precisão dos resultados, de cada etapa e geral, essa foi aferida por meio das estratégias de validade: “member checking” (p. 226), dois dos autores – experts no *Proknow-C* – procederam à verificação do desenvolvimento de cada atividade realizada pelos pesquisadores e, em reuniões, discutiram a validade do procedimento realizado e a legitimidade dos resultados encontrados; e de um “auditor externo” (p. 227), outro autor desta pesquisa, que analisou o procedimento realizado, passo a passo e julgou que os resultados encontrados representam o tema, legitimando assim os resultados encontrados.

Quanto à natureza do artigo, a pesquisa classifica-se como teórico-ilustrativa: teórica, uma vez que analisa e critica os artigos sobre o fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho das Universidades de tal maneira que novas perspectivas para evolução da área são geradas; e ilustrativa porque demonstra, passo a passo, como operacionalizar o instrumento *Proknow-C* (ALAVI, CARLSON, 1992).

A pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação são os procedimentos técnicos utilizados. Entende-se que é bibliográfica por envolver a análise de artigos publicados nas bases de dados selecionadas, e é pesquisa-ação pela interação entre os pesquisadores/autores com os dados obtidos por meio das delimitações e inferências que os pesquisadores fazem durante a sequência do processo estruturado da operacionalização do instrumento *ProKnow-C*, para a seleção do Portfólio Bibliográfico (PB).

No que se refere à coleta de dados, este estudo faz uso de dados primários e secundários (RICHARDSON, 1999): faz-se uso dos dados primários na etapa de seleção do Portfólio Bibliográfico, uma vez que as percepções dos pesquisadores, por meio de suas delimitações, promovem a identificação dos artigos do PB; e faz-se uso dos dados secundários, visto que são os artigos do PB que são analisados.

3.2 Instrumento metodológico (*ProKnow-C*) e os procedimentos de coleta e análise dos dados

O *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)* foi inicialmente concebido para auxiliar o pesquisador que não possui conhecimento consolidado sobre um assunto e depara-se com o questionamento de onde e como selecionar estudos cientificamente relevantes sobre seu tema (TASCA *et al.*, 2010). Com as aplicações desenvolvidas, seu proponente, Prof. Leonardo Ensslin Ph.D, coordenador do Laboratório de Metodologias de Apoio à Decisão-Construtivista, percebeu que o ‘grande poder’ do processo residia no conhecimento gerado no pesquisador de tal forma que este passava a poder justificar sua pesquisa científica, apoiado em aportes teóricos relevantes (TASCA *et al.*, 2010; ENSSLIN, ENSSLIN, PINTO, 2013).

Com base na geração desse conhecimento inicial, o processo evoluiu em seu viés construtivista, orientando o pesquisador a estabelecer uma afiliação teórica e, embasada nela, analisar os artigos selecionados e refletir criticamente sobre seu alinhamento. A partir da identificação das lacunas (devido ao desalinhamento dos artigos com a afiliação teórica) o processo orienta a formulação de pergunta(s) de pesquisa(s) científica(s) para futuros trabalhos (VALMORBIDA *et al.*, 2014).

Na versão atual, o *ProKnow-C* configura-se como um processo estruturado e sistematizado para operacionalização de suas quatro etapas: (i) seleção de portfólio bibliográfico; (ii) análise bibliométrica; (iii) análise sistêmica; e (iv) formulação de perguntas e objetivos de pesquisa (ENSSLIN, ENSSLIN, PACHECO, 2012). Essas propriedades lhe conferem a possibilidade de replicar o processo e, assim, criar maior reconhecimento científico em todas as suas etapas. Nesta pesquisa, apenas as etapas (i) e (ii), detalhadas nas subseções de coleta e análise dos dados, serão operacionalizadas.

3.2.1 Procedimentos para coleta dos dados: Seleção do Portfólio Bibliográfico

A seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) é constituída de três etapas: seleção do banco de artigos bruto, filtragem do banco de artigos e teste de representatividade dos artigos do Portfólio Bibliográfico.

Esse processo inicia com a seleção do banco de artigos bruto que envolve a definição dos eixos de pesquisa, das palavras-chave, das bases de dados e a busca dos artigos. Os eixos de pesquisa foram: Avaliação de Desempenho, Universidades e Indicadores. Assim, definiu-se as seguintes palavras-chave: *Performance Evaluation; Performance Measurement; Performance Assessment; Performance Management; Performance Measure**; *Higher Education; Universit**; *Undergraduate; College*; e *Indicator**

Quanto às bases, foram selecionadas as seguintes: *Scopus; ProQuest; EBSCO; Science Direct; Wiley; Engineering Village; Web of Science e Emerald Insight*. Após a definição das palavras-chave e das bases, foi realizada, no dia 19 de março de 2015, a busca dos artigos nessas bases com delimitação temporal entre os anos de 2000 a 2015. Essa busca inicial resultou em um total de 1.705 publicações distribuídas entre as bases de dados.

Posteriormente à busca, realizou-se o ‘teste de aderência das palavras-chave’ com o objetivo de validar as palavras-chave utilizadas no processo. Para essa validação, foram selecionados cinco artigos e as palavras-chave desses artigos foram comparadas com as do comando de busca. Ao realizar o teste, percebeu-se que todas as palavras-chave dos artigos já estavam contempladas nas palavras-chave definidas anteriormente. Dessa forma, prosseguiu-se o processo com o banco de artigos bruto composto por 1.705 artigos.

A etapa de filtragem do banco de dados é composta pela eliminação dos artigos repetidos; verificação do alinhamento do título; verificação do alinhamento quanto ao reconhecimento científico; verificação do alinhamento do resumo; verificação da disponibilidade do artigo na íntegra; e verificação do alinhamento integral dos artigos.

Para tal, os 1.705 artigos foram exportados para um arquivo compatível com o *software* de gerenciamento bibliográfico *EndNote® X7* onde se verificou que 427 eram

repetidos ou não eram artigos científicos, sendo excluídos. Assim, o processo prosseguiu com 1.278 artigos. Destes, foi analisado o alinhamento dos títulos dos artigos, onde 75 artigos estavam com o título alinhado ao propósito da investigação.

Após a verificação do alinhamento dos títulos, foi analisado o reconhecimento científico dos artigos com base nas suas citações, consultado no *Google Scholar*. Definiu-se como representativos os artigos responsáveis por 95% do total das citações, o que resultou em 21 artigos com mais de 9 citações. Dos 21 artigos com mais de 9 citações verificou-se o alinhamento dos resumos, em que apenas 14 estavam alinhados. Desses artigos alinhados, identificaram-se seus autores para montar o ‘banco de autores’.

Os demais 54 artigos foram considerados como artigos com reconhecimento científico a comprovar. Desses, analisaram-se aqueles que haviam sido publicados há menos de dois anos, e que, pelo fato de serem recém-publicados, não tiveram tempo de serem citados pela comunidade científica. Nesta categoria foram classificados 34 artigos, cujos resumos foram lidos para verificar o alinhamento, donde 15 apresentavam resumo alinhado à linha de pesquisa. Para os 20 artigos que não eram recentes analisou-se se os mesmos foram escritos por autores do ‘banco de autores’ com o objetivo de evitar a exclusão de artigos relevantes para a pesquisa. Dois artigos foram escritos por autores do ‘banco de autores’, mas, quando da leitura do resumo, foram considerados desalinhados.

Os 15 artigos ‘com reconhecimento científico a confirmar’ foram somados aos 14 ‘com reconhecimento científico confirmado’, resultando em 29 artigos, cuja disponibilidade gratuita foi verificada. Cinco deles estavam indisponíveis. Dos artigos disponíveis, realizou-se a leitura integral e dez artigos foram considerados integralmente alinhados. Dessa forma, conclui-se a etapa da filtragem do banco de artigos e passa-se para etapa do teste de representatividade desses dez artigos.

Essa subetapa é realizada por meio da análise das referências bibliográficas que informaram os dez artigos, respeitando a delimitação temporal anteriormente estabelecida, de 2000 a 2015. Nessa análise, verificou-se que 24 referências estavam alinhadas pelo título; destas, 12 estavam alinhados pelo resumo; oito estavam disponíveis gratuitamente e, destes, cinco artigos estavam alinhados integralmente ao tema.

Dessa forma, conclui-se a Seleção do Portfólio Bibliográfico com 15 artigos que representam o fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho das Universidades.

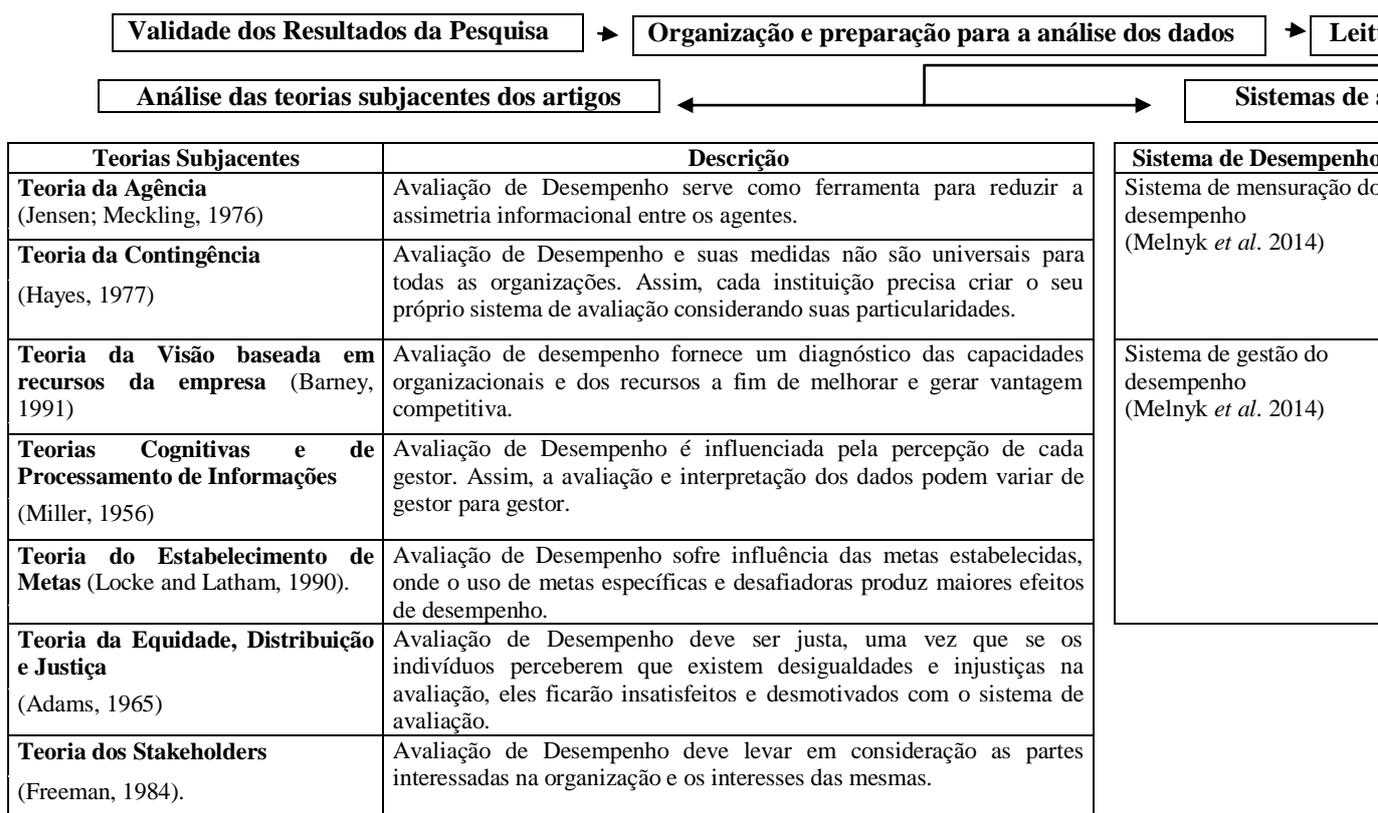
3.2.2 Procedimentos para Análise dos Dados: Análise Bibliométrica

No contexto do *ProKnow-C*, a análise bibliométrica orienta o processo de análise e interpretação dos artigos do PB, ou seja, dos 15 artigos selecionados e de suas referências. Nesta pesquisa, as seguintes variáveis fizeram parte da análise bibliométrica: identificação de autores prolíficos, dos periódicos que mais publicam sobre o assunto, do reconhecimento científico dos artigos, do tipo de sistema de avaliação utilizado, e das teorias subjacentes à avaliação de desempenho realizada.

Para identificar os destaques das variáveis – autores, periódicos e reconhecimento científico – procedeu-se à análise nos 15 artigos do PB e em 49 referências alinhadas ao tema da pesquisa. Para as variáveis ‘autores’ e ‘periódicos’, os destaques foram identificados por meio da contagem de ocorrência; para a variável ‘reconhecimento’ o destaque é para aquele com maior número de citação resultante na consulta feita no *Google Scholar*.

A Figura 1 apresenta o protocolo para análise das variáveis – teorias subjacentes à avaliação de desempenho e tipos de sistemas de avaliação de desempenho – nos 15 artigos do PB. O processo apresentado, na Figura 1, fornece validade para a análise dos dados e para as informações e reflexões geradas.

Figura 1 – Processo de análise dos dados referente às teorias subjacentes e aos tipos de sistemas



Análise dos dados: Para cada artigo será identificado qual(is) teorias que suportam a avaliação de desempenho abordada e utilizado.

Significado da análise: As avaliações de desempenho das universidades estão sendo informadas por teorias que incluem mensuração e gestão do desempenho organizacional’?

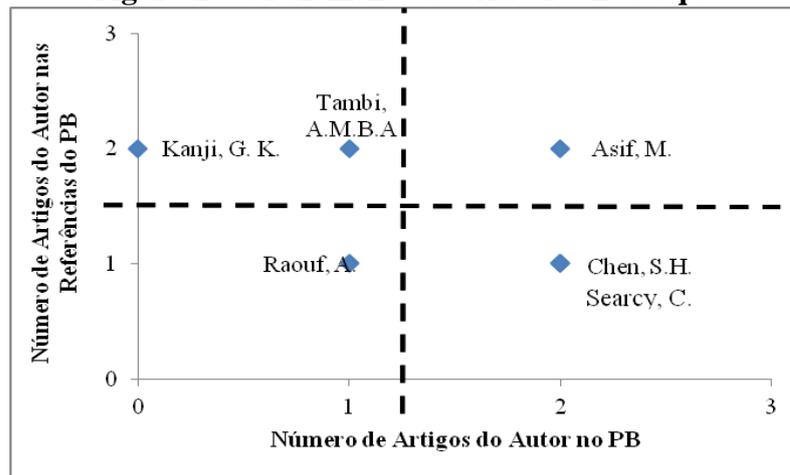
Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Creswell (2010), Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012); Yadav, Sushil e Sagar

4 Resultados

4.1 Análise Bibliométrica

Na análise da variável autores prolíficos do fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho das Universidades, verificou-se que os artigos do PB e das referências selecionadas foram escritos por 92 autores. A Figura 2 demonstra os autores ‘destaque’ nas referências e nos artigos do Portfólio Bibliográfico.

Figura 2 – Cruzamento dos Autores Destaque



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A partir do cruzamento dos autores ‘destaque’ identificados, sobressai-se o autor Muhammad Asif, considerando que é autor de quatro artigos: dois do PB e dois das referências. Esse pesquisador tem sua formação no *College of Business Administration* na *Prince Sultan University*, Arábia Saudita, e suas principais áreas de atuação são: gestão do conhecimento, gestão da qualidade, qualidade de serviço, gestão da qualidade total, serviço de excelência e sustentabilidade ambiental.

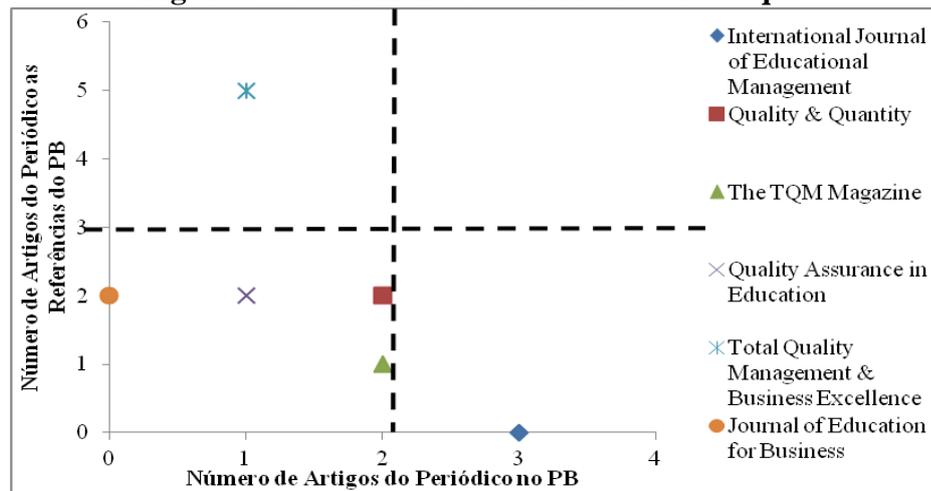
Outros dois autores também são ‘destaque’ no PB: Shun-Hsing Chen e Cory Searcy, com dois artigos no PB, embora apenas um artigo nas referências. O pesquisador Shun-Hsing Chen possui formação pela *Yu Da University*, Taiwan, e é especialista nas áreas de Avaliação de Desempenho, BSC e Estratégia. Já Cory Searcy possui formação pela *Ryerson University*, Canadá, e suas áreas de conhecimento são: sistemas integrados de gestão, gestão sustentável da cadeia de abastecimento e medição de desempenho empresarial.

Além de Muhammad Asif, o autor Abdul Malek B. A. Tambi destacou-se nas referências analisadas, porém com apenas uma autoria no Portfólio Bibliográfico. Esse pesquisador possui formação pela *Universiti Teknologi Mara*, Malásia, e é especialista na área da gestão da qualidade.

Com base nas informações apresentadas, pode-se perceber que os pesquisadores com destaque no Portfólio Bibliográfico e em suas referências são especialistas da área de gestão, em instrumentos de gestão, tendo a gestão da qualidade e a avaliação de desempenho como especialidades, porém nenhum desses pesquisadores é especialista na gestão de universidades. Assim, essa área de conhecimento é carente de especialistas/pesquisadores, o que pode comprometer seu desenvolvimento.

Quanto à variável dos periódicos mais receptivos às pesquisas desse tema, verificou-se que as publicações do PB e suas referências estão distribuídos em 33 periódicos. A Figura 3 demonstra o cruzamento entre os periódicos com maior destaque no Portfólio Bibliográfico e nas referências.

Figura 3 – Cruzamento dos Periódicos Destaque



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com base no cruzamento dos periódicos em que os artigos e suas referências foram publicados, percebe-se que nenhum é destaque. No entanto, três artigos do PB foram publicados no periódico *International Journal of Educational Management* e cinco artigos das referências e um do portfólio foram publicados no *Total Quality Management & Business Excellence*.

O periódico destaque nas referências, o *Total Quality Management & Business Excellence*, teve sua primeira publicação em 1990 e tem como temas principais: Negócios, Gestão e Contabilidade; Economia, Finanças, Negócios e Indústria; Produção, Operações e Gestão de Informação, e Gestão da Qualidade. Assim, pode-se perceber que, embora esse periódico dissemine as publicações que versam sobre gestão, o tema gestão universitária não é sua especialidade.

Quanto ao periódico destaque no Portfólio Bibliográfico, o *International Journal of Educational Management* teve sua primeira edição em 1987 e aborda temas como a inovação em gestão educacional e a gestão dos recursos educacionais. Esse periódico fornece uma visão ampla da evolução das melhores práticas para gestão eficaz do processo educativo. Assim, pode-se considerar esse periódico alinhado ao tema dos artigos de avaliação de desempenho das universidades.

Outra variável analisada neste trabalho diz respeito ao reconhecimento científico dos artigos. Vale destacar que as citações dos artigos foram coletadas no dia 18 de abril de 2015 no *Google Scholar*. A Tabela 1 evidencia os dois artigos com maior reconhecimento científico nas referências:

Tabela 1 – Reconhecimento Científico dos Artigos das Referências

Autor	Ano	Título	Periódico	Citações
Rowley, J.	2000	Higher education ready for knowledge management	The International Journal of Educational Management	286
Kanji, G.K. Tambi, A.M.B.	1999	Total quality management in UK higher education institutions	Total Quality Management & Business Excellence	271

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O artigo mais citado, embora o periódico possua nome similar ao periódico destaque do Portfólio Bibliográfico, não é o mesmo. Entretanto, também é um periódico com alinhamento ao tema de Avaliação de Desempenho Universitário. O segundo artigo mais citado é de autoria de dois dos autores destaque nas referências do PB e foi publicado no periódico com maior destaque nas referências. Assim, nota-se o reconhecimento desses artigos na área.

Os artigos com maior reconhecimento científico do Portfólio Bibliográfico são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Reconhecimento Científico dos Artigos do Portfólio Bibliográfico

Autor	Ano	Título	Periódico	Citações
Cullen, J.; Joyce, J.; Hassall, T.; Broadbent. M.	2003	Quality in higher education: from monitoring to management	Quality Assurance in Education	157
Chen, S. H.; Yang, C. C.; Shiau, J. Y.	2006	The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education	The TQM Magazine	117

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O artigo mais citado do Portfólio Bibliográfico foi publicado em um dos periódicos de destaque nas referências do PB, sendo um artigo importante para a área, uma vez que tem seu reconhecimento científico confirmado. O segundo artigo é de autoria de um dos pesquisadores destaque no Portfólio e também foi publicado em um dos periódicos de destaque no Portfólio.

Quanto à classificação dos sistemas de avaliação de desempenho em sistema de mensuração de desempenho e sistema de gestão de desempenho, todos os artigos abordaram sistemas de medição de desempenho. Assim, nenhum dos artigos analisados tem a preocupação com a gestão de desempenho; ou seja, limitam-se a mensurar o desempenho universitário por meio do estabelecimento de um conjunto de métricas, da coleta dos dados referente às métricas, da avaliação do desempenho universitário e alguns, com base no resultado, tomam decisões.

Apesar de a atividade de medição de desempenho ser importante, não é suficiente para gerir as instituições de ensino superior. Sem essa etapa de aprendizagem organizacional, os gestores universitários perdem a oportunidade de comunicar a todos as diferenças entre os resultados reais e desejados e as possíveis ações que irão ao encontro do que se deseja. Nesse contexto, todos compreenderão o que é necessário e importante ‘ser perseguido’, quais os direcionamentos alinhados a esse propósito, o que promoveu o desempenho indesejado, quais são as lacunas significativas de desempenho que merecem atenção e, assim, utilizarão esse conhecimento para tomar decisões e direcionar esforços de forma concreta e significativa (MELNYK *et al.*, 2014).

Sendo assim, a mensuração e a gestão do desempenho organizacional devem caminhar juntas, complementarem-se, uma vez que o que não é medido não é passível de ser gerenciado: esses dois sistemas devem formar um “sistema integrado” de avaliação de desempenho organizacional (MELNYK *et al.*, 2014, p. 175; ASIF; SEARCY, 2014).

A última variável analisada neste artigo diz respeito às teorias subjacentes da avaliação de desempenho destacadas por Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) e Yadav, Sushil e Sagar (2014). A análise dessa variável busca identificar quais teorias informaram as avaliações de desempenho das universidades, para posterior sugestão de contribuições à área. Entre as teorias analisadas as únicas teorias que incorporadas pelos artigos foram as seguintes: Teoria da Contingência, Teoria da Visão Baseada em Recurso e Teoria dos *Stakeholders*. A Tabela 3 ilustra algumas justificativas da classificação das teorias subjacentes à avaliação de desempenho dos artigos analisados.

Tabela 3 – Teorias Subjacentes da Avaliação de Desempenho das Universidades

Número	Teoria	Artigos	Justificativa
1	Teoria da Contingência	Asif e Searcy (2014)	Os autores destacam que as instituições precisam desenvolver indicadores que incorporem suas contingências únicas.
2	Teoria da Contingência	Mitchell e Ryder (2013)	Os autores destacam que os indicadores-chave devem ser determinados com base nas necessidades e objetivos mais importantes para a instituição.

3	Teoria da Visão baseada em recursos da empresa	Chen, Wang e Yang (2009)	De acordo com os autores, o resultado final da avaliação de desempenho gera um ambiente competitivo entre as instituições, incentiva cada instituição para desenvolver um nicho de mercado único e melhorar sua eficiência operacional.
4	Teoria da Visão baseada em recursos da empresa	Chen, Yang e Shiau (2009)	De acordo com os autores, tendo em vista o fato de que o ensino superior está enfrentando uma forte concorrência e que há uma necessidade de reformar suas operações, as universidades precisam desenvolver ferramentas de gestão estratégica para que possam transformar a estratégia em ação para manterem-se competitivas.
5	Teoria dos Stakeholders	Tambia, Ghazali e Yahya (2008)	De acordo os autores, a necessidade de considerar os objetivos e os interesses das partes interessadas no ensino superior resultou no surgimento de muitas abordagens de medição de desempenho que fazem uso de indicadores de desempenho.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Entre as teorias analisadas, a Teoria da Contingência destaca-se, por ser a base que informou a avaliação de desempenho das universidades de oito dos 15 estudos. Essa teoria ressalta a importância de considerar as particularidades das instituições, o contexto em que está situada e as suas contingências para criar um sistema de avaliação de desempenho único que incorpore essas particularidades (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

Assim, com base nessa teoria, a avaliação de desempenho e suas métricas não são universais para todas as organizações. Cada universidade deve desenvolver o seu próprio sistema de mensuração e gestão do desempenho com indicadores que representem suas características específicas importantes, suas necessidades e contingências únicas para garantir a eficiência e eficácia do sistema (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; ASIF; SEARCY, 2014; HLADCHENKO, 2015; MITCHELL; RYDER, 2013).

Outra teoria que merece destaque é a Teoria da Visão Baseada em Recursos da Empresa. Essa teoria informou a avaliação de desempenho realizada em seis dos 15 estudos. Ela explora o uso da avaliação de desempenho a fim de gerar vantagens competitivas (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Nesse contexto, a avaliação de desempenho é utilizada para melhorar o posicionamento das instituições de ensino superior frente aos seus concorrentes por meio da potencialização de seus recursos competitivos (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; SURYADI, 2007; UMASHANKAR; DUTTA, 2007).

Já a Teoria dos *Stakeholders* foi incorporada por apenas um artigo. Ressalta-se, porém, que a pesquisa de Tambia, Ghazali e Yahya (2008) tem uma abordagem diferenciada dos demais artigos, pois é a única que aborda o tema *rankings* universitários no contexto da avaliação de desempenho, sob a perspectiva dessa avaliação incorporar os interesses das partes interessadas do ensino superior.

Assim, as teorias, que pressupõem a redução da assimetria informacional, a influência da percepção dos gestores, o estabelecimento de metas desafiadoras e a justiça na avaliação de desempenho, não foram incorporadas pelos artigos que respondem pelo fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho das Universidades.

4.2 Contribuições para o avanço da área: sugestões para futuras investigações

Com base no conhecimento gerado durante a operacionalização do *ProKnow-C*, que permitiu conhecer os pilares científicos da Avaliação de Desempenho Universitário e das reflexões realizadas, tendo por base os sistemas de avaliação utilizados/desenvolvidos e as teorias subjacentes a avaliação realizada, identificaram-se *gaps* que podem promover avanços nessa área de conhecimento. Os autores do presente estudo apontam estas contribuições significativas:

- Desenvolvimento de ‘sistemas integrados’ – mensuração e gestão – de desempenho no contexto universitário.

- Desenvolvimento de pesquisas informadas pelas teorias que incorporem a noção dos ‘sistemas de mensuração e gestão do desempenho organizacional’, como, por exemplo, a redução da assimetria informacional com o atendimento dos interesses dos *stakeholders* associados às contingências da universidade.

Como palavra final, cumpre mencionar que o termo “sistema(s) integrado(s)”, proposto por Melnyk *et al.* (2014), encontra consonância com o significado de “avaliação de desempenho”, proposto por Dutra *et al.* (2015, p. 246), uma vez que consideram a “avaliação de desempenho [AD] como o processo para construir conhecimento no decisor, sobre um contexto específico que deseja avaliar, por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram, ordinal e cardinalmente, os objetivos que permitem ao decisor identificar as consequências das ações para melhoria no desempenho” (tradução nossa).

A partir da consorciação das concepções de Melnyk *et al.* (2014) e de Dutra *et al.* (2015), argumenta-se que a área de conhecimento voltada à gestão universitária pode beneficiar-se da construção de sistemas de avaliação de desempenho que incorporem e explicitem: para quem a avaliação se destina; o que é importante ser mensurado; o que será considerado em cada métrica (quais as possíveis consequências) (ordinal e cardinalmente); o que é considerado desejável e satisfatório em cada métrica, qual é o *status quo* da universidade; quanto cada métrica contribui para o desempenho da universidade; em quais métricas o desempenho não se encontra no desejado; qual o desempenho atual; quais ações/estratégias podem ser implementadas para alinhamento ao desempenho esperado, em curto e longo prazo, e quais mais contribuem.

5 Conclusão

Este estudo teve como objetivo conhecer o que as publicações científicas internacionais já desenvolveram sobre o fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho das Universidades, possibilitando a construção de conhecimento nos pesquisadores para então apontar lacunas que possam ser investigadas e venham promover avanços nessa área de conhecimento. Para atender ao objetivo, esta pesquisa fez uso da ferramenta *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)* para condução da seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) e da análise bibliométrica, por possuir uma visão construtivista alinhada, assim, ao objetivo desta pesquisa.

A seleção do Portfólio Bibliográfico, realizada nas bases de dados *Scopus; ProQuest; EBSCO; Science Direct; Wiley; Engineering Village; Web of Science e Emerald Insight*, com delimitação temporal entre os anos de 2000 a 2015, por meio do comando de busca [("Performance Measurement" OR "Performance Measure*" OR "Performance Management" OR "Performance Evaluation" OR "Performance Assessment") AND ("Higher Education" OR "Universit*" OR "Undergraduate" OR "College") AND ("Indicator*")], resultou em 15 artigos. A análise desses artigos evidenciou que:

- O pesquisador Muhammad Asif como sendo o autor destaque no tema; é autor de quatro artigos: dois no PB e dois nas referências. Embora seja autor destaque e sua linha de pesquisa seja gestão, não é especialista na gestão de universidades. Assim, essa área de conhecimento é carente de especialistas/pesquisadores, o que pode comprometer seu desenvolvimento.
- Os periódicos *International Journal of Educational Management* e o *Total Quality Management & Business Excellence* como os mais receptivos a divulgação das pesquisas nessa área, sendo que o primeiro apresenta alinhamento ao tema.
- O artigo *Higher education ready for knowledge management* apresenta-se como o de maior reconhecimento científico, com 286 citações.
- A Teoria da Contingência foi a que informou a maioria dos artigos. Também foram utilizadas a Teoria da Visão Baseada em Recurso e a Teoria dos *Stakeholders*, porém

as teorias, que pressupõem a redução da assimetria informacional, a percepção dos gestores, o estabelecimento de metas desafiadoras e a justiça na avaliação de desempenho, não foram incorporadas pelos artigos analisados referentes ao tema Avaliação de Desempenho das Universidades.

- O sistema de mensuração de desempenho foi utilizado em todos os artigos. Nenhum estudo fez uso de um “sistema integrado”, o que é entendido pelos autores como uma ‘lacuna’ e uma ‘oportunidade’ para apoiar a gestão das universidades rumo ao alcance de seus objetivos. Apesar de a mensuração de desempenho ser importante, não é suficiente para gerir as instituições de ensino superior.

Com base nas reflexões e no conhecimento gerado, visando promover avanços nesse assunto, os autores do presente estudo apontam como contribuições significativas para futuras pesquisas o desenvolvimento de ‘sistemas integrados’ – mensuração e gestão – de desempenho no contexto universitário e o desenvolvimento de pesquisas informadas pelas teorias que incorporem a noção do ‘sistemas de mensuração e gestão do desempenho universitário’.

Os autores argumentam que o *Proknow-C*, instrumento metodológico selecionado, por meio de sua visão construtivista e seu processo estruturado, levou-os a refletir durante o desenvolvimento das duas etapas realizadas, gerando conhecimento sobre o fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho das Universidades, de tal forma a permitir a identificação de diretrizes para futuras investigações, bem como construir a base para argumentar sobre as afiliações teóricas selecionadas.

Em linhas gerais, esta investigação evidenciou que a área de conhecimento de Gestão Universitária informada pela Avaliação de Desempenho configura-se como um campo fértil a ser explorado.

Este estudo não está livre de limitações, dentre elas destacam-se: (i) a escolha das bases de dados priorizou as bases com conteúdos voltados ao tema gestão; (ii) a composição do Portfólio Bibliográfico apenas das publicações científicas disponíveis gratuitamente na internet; (iii) a restrição pelo limite temporal dos artigos publicados posteriormente ao ano 2000; (iv) a geração de conhecimento a partir dos pilares delimitados pelos pesquisadores: autores, periódicos, artigos, teoria subjacente e tipo de sistema de avaliação utilizado (mensuração e/ou mensuração e gestão; e, (v) a operacionalização das duas primeiras etapas do *ProKnow-C*.

Sugerem-se para futuras pesquisas: (i) a continuidade desta investigação com o desenvolvimento das etapas ‘análise sistêmica e ‘identificação de oportunidades de pesquisa’ por meio do *ProKnow-C*, a partir do estabelecimento da afiliação teórica dos pesquisadores; (ii) a análise da presença ou do estágio de outras características/variáveis nas publicações desse fragmento da literatura, tais como a identificação de qual/quais caminho(s) da avaliação de desempenho os estudos empíricos se afiliaram, conforme pesquisa de Dutra *et al.* (2015), promovendo assim a ampliação de conhecimento e a emergência de novas propostas que conduzam à avanços na área; e, (iii) a investigação das consequências da implementação de sistemas de mensuração e gestão de desempenho das universidades.

Referências

ALAVI, M.; CARLSON, P. A review of MIS research and disciplinary development.

Journal of Management Information Systems, v. 8, n. 4, p. 45-62, 1992.

ASIF, Muhammad; RAOUF, Abdul; SEARCY, Cory. Developing measures for Performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? **Quality & Quantity**, v. 47, p. 3095-3111, 2013.

ASIF, Muhammad; SEARCY, Cory. A composite index for measuring performance in higher education institutions. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31, n. 9, p. 983-1001, 2014.

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

BARNEY, Jay B. Resource-based *theories* of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.

BITITCI, Umit; GARENCO, Patrizia Garengo; DÖRFLER, Viktor; NUDURUPATI, Sai. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, p. 305-327, 2012.

CHEN, Shun-Hsing; WANG, Hui-Hua, YANG, King-Jang. Establishment and application of performance measure indicators for universities. **The TQM Journal**, v. 21, n. 3, p. 220-235, 2009.

CHEN, Shun-Hsing; YANG, Ching-Chow, SHIAU, Jiun-Yan. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM Magazine**, v. 18, n. 2, p.190-205, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos**. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CULLEN, John; JOYCE, John; HASSALL, Trevor Mick Broadbent. Quality in higher education: from monitoring to management. **Quality Assurance in Education**, v. 11, n. 1, p. 5-14, 2003.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

DUTRA, Ademar; RIPOLL-FELIU, Vicente Mateu; FILLOL, Arthuro. G.; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation, *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 64, iss 2, p. 243-269, 2015.

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

ENSSLIN, Leonardo ; ENSSLIN, Sandra Rolim.; PACHECO, Giovanni. C.. Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional. **Perspectivas em Ciência da Informação** (Impresso), v. 17, p. 71-91, 2012.

FRANCESCHINI, Fiorenzo; TURINA, Elisa. Quality improvement and redesign of performance measurement systems: an application to the academic field. **Quality & Quantity**, v. 47, p. 465-483, 2013.

FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 79-119, 2012.

GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

- HLANDCHANKO, Myroslava. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 2, p. 167-176, 2015.
- MCDEVITT, Roselie; GIAPPONI, Catherine; SOLOMON, Norman. Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach. **International Journal of Educational Management**, v. 22, n. 1, p. 32-47, 2008.
- MELNYK; Steven A.; BITITCI, Umit; PLATTS, Ken; TOBIAS, Jutta; ANDERSEN, Bjørn. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v. 25, p. 173-186, 2014.
- MITCHELL; Joshua J.; RYDER, Andrew J. Developing and Using Dashboard Indicators in Student Affairs Assessment. **New Directions for Student Services**, v. 2013, n. 142, p. 71-81, 2013.
- PAPENHAUSEN, Chris; EINSTEIN, Walter. Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 3, p. 15-22, 2006.
- PINGLE, Sameer; NATASHAA, Kaul. Performance management in institutes of higher education, through balanced scorecard. **Ganpat University-Faculty of Management Studies Journal of Management and Research (GFJMR)**, v. 2, p. 1-20, 2011.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SURYADI, Kadarsah. Framework of Measuring Key Performance Indicators for Decision Support in Higher Education Institution. **Journal of Applied Sciences Research**, v. 3, n. 12, p. 1689-1695, 2007.
- TAMBI, Abdul Malek Bin A.; GHAZALI, Maznah Che; YAHYA, Binti. The ranking of higher education institutions: A deduction or delusion? **Total Quality Management**, v. 19, n. 10, p. 997-1011, 2008.
- TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M., An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.
- UMASHANKAR, Venkatesh; DUTTA, Kirti Dutta. Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. **International Journal of Educational Management**, v. 21, n. 1, p. 54-67, 2007.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 2014.
- YADAV, Neetu; SUSHIL; SAGAR, Mahin. Revisiting performance measurement and management: deriving linkages with strategic management theories. **Int J. Business Performance Management**, v. 15, n. 2, 2014.