



ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01 de dezembro 2023

Avaliação de desempenho em instituições públicas brasileiras de ensino superior: um estudo bibliográfico

Tatiane Amancio Alberton

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - Universidade Estadual de Maringá

Edwin Vladimir Cardoza Galdamez

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - Universidade Estadual de Maringá

Romildo de Oliveira Moraes

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - Universidade Estadual de Maringá

Reinaldo Rodrigues Camacho

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - Universidade Estadual de Maringá

Resumo: A avaliação de desempenho em universidades é uma abordagem essencial para os mais diversos desafios enfrentados por essas instituições que perpassam desde a inovação dos processos gerenciais e produtivos até a qualidade educacional. Este estudo tem como objetivo identificar e analisar as pesquisas científicas publicadas sobre avaliação de desempenho em instituições públicas brasileiras de ensino superior no período de 2012 a 2022, usando para a seleção do conjunto de artigos as bases de dados, SciELO, Scopus e Periódicos da Capes. Assim, foi realizado uma pesquisa de natureza qualitativa, delineado por pesquisa bibliográfica. Os resultados demonstraram que as atuais pesquisas se concentram na região Sul do Brasil e corroboraram para a construção de um modelo de avaliação de desempenho para organizações públicas brasileiras de ensino superior. De um modo geral, considerando a complexidade estrutural das universidades e as percepções diferenciadas sobre o tema, percebeu-se que há uma escassez de publicação e de pesquisas explicativas que busquem compreender relações causais no campo da avaliação de desempenho das universidades públicas, fato que oportuniza um amplo espaço para investigação dentro do espectro da melhoria contínua da qualidade, da inovação e das boas práticas na gestão das instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Instituições de Ensino Superior, Universidade pública brasileira.

Performance evaluation in brazilian public higher education institutions: a bibliographic study

Abstract: Performance evaluation in universities is an essential approach to address various challenges faced by these institutions, ranging from innovation in managerial and productive processes to educational quality. This study aims to identify and analyze scientific research published on performance evaluation in Brazilian public higher education institutions from 2012 to 2022, using the SciELO, Scopus, and Capes Periodicals databases for article selection. Consequently, a qualitative research of bibliographic nature was conducted. The results indicate that

current research primarily focuses on the Southern region of Brazil and has contributed to the development of a performance evaluation model for Brazilian public higher education organizations. Overall, considering the structural complexity of universities and varying perspectives on the subject, it was observed that there is a shortage of publications and explanatory research seeking to understand causal relationships in the field of performance evaluation in public universities. This presents a broad opportunity for investigation within the spectrum of continuous quality improvement, innovation, and best practices in the management of higher education institutions.

Keywords: Performance Evaluation; Higher Education Institutions; Brazilian Public University.

1. Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, assim como outros órgãos públicos tem constantemente se deparado com reformas na busca do aprimoramento da gestão, alinhada à rearticulação de visões e ações estratégicas em prol do desenvolvimento e da transparência dos serviços públicos. Importante destacar que a reforma na gestão pública brasileira que objetivou tornar os gestores públicos mais autônomos e responsáveis, iniciou-se na década de 90, espelhando-se no que ocorria na iniciativa privada. Para Bresser-Pereira (1998) este movimento visava cobrar o gestor público pelo resultado.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), publicou no Censo da Educação Superior – ano 2021 que há no Brasil 313 IES públicas e 2.261 IES privadas. Em relação às IES públicas 42,8% são estaduais, 38,0% são federais e 19,2% são municipais. A maioria das universidades é pública (55,4%) e quase 3/5 das IES federais são universidades e 34,5% são Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets).

Nem sempre é uma tarefa fácil conhecer a realidade em termos de desempenho no setor público. Para Sinuany-Stern *et al.* (1996), dentre as dificuldades de pesquisar as universidades está a falta de dados sistematizados. Além disso, as IES apresentam muitas vezes objetivos institucionais estabelecidos de forma não clara, soma-se a isso a complexidade e as idiosincrasias de cada Instituição, suas diferentes percepções e necessidades para mensurar e avaliar cada objetivo (PAIVA *et al.*, 2014 apud Pinheiro *et al.*, 2020).

Para Hladchenko (2015), cuidados devem ser tomados na escolha de indicadores de desempenho utilizados por outras organizações para aplicabilidade nas IES, pois as realidades são diferentes. Azma (2010) por sua vez afirma que as IES devem avaliar a real necessidade de se utilizar indicadores como instrumento de apoio a decisão, pois o uso de forma errônea pode levar o gestor a tomar decisões equivocadas e de baixo impacto na gestão universitária.

Portanto, lançar mão da avaliação de desempenho é permitir-se obter respostas para nortear o gestor sobre o que deve fazer e onde será necessário melhorar a gestão do órgão público, seus procedimentos técnicos, operacionais e de pessoal. Nesse diapasão a avaliação de desempenho das IES é fundamental para indicar correção de rotas e melhoria da gestão institucional, segundo Rezaee e Shokrpour (2011) as mesmas possuem metas para serem alcançadas, além da formulação de estratégias em busca dos resultados almejados.

Nesse contexto surge a seguinte indagação: "Quais são as pesquisas mais recentes que abordam a temática avaliação de desempenho no âmbito das universidades e o que estão apresentando? Diante do exposto, o objetivo deste artigo é identificar e analisar as pesquisas científicas publicadas sobre avaliação de desempenho em instituições públicas brasileiras de ensino superior no período de 2012 a 2022. Este estudo visa contribuir para o campo da gestão do desempenho organizacional, oferecendo uma visão das pesquisas

existentes e, concomitantemente, identificar direções promissoras para futuras pesquisas nesta área.

Considerando o contexto apresentado, surge a seguinte questão: "Quais são as pesquisas mais recentes que abordam a temática da avaliação de desempenho no âmbito das universidades e quais são as conclusões desses estudos?" Nesse sentido, o objetivo deste artigo é identificar e analisar as pesquisas científicas publicadas sobre a avaliação de desempenho em instituições públicas de ensino superior no Brasil, no período compreendido entre 2012 e 2022. Esta pesquisa se enquadra como bibliográfica, fazendo uso de dados secundários obtidos a partir da seleção de artigos indexados na Plataforma Capes e nas bibliotecas eletrônicas SciELO e Scopus, com busca de publicações recentes. Por fim, o estudo visa contribuir para o campo da gestão do desempenho organizacional de modo a oferecer uma visão das pesquisas existentes no período selecionado e, concomitantemente, identificar direções promissoras para futuras pesquisas nesta área.

A estrutura deste estudo é composta por um breve referencial teórico abordando a avaliação de desempenho e aplicação específica em contextos universitários apresentação, a metodologia adotada, destacando as questões de pesquisa e as estratégias utilizadas para coletar e analisar as informações. Posteriormente, são apresentados os resultados e as discussões sobre a produção científica relacionada a essa temática.

2. Referencial teórico

2.1. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho permite que as organizações de âmbito privado e público estabeleçam o grau de evolução de seus processos internos, fornecendo informações necessárias para as ações preventivas e corretivas, alinhadas com a visão, missão e estratégias definidas por elas, respeitando seus contextos e características específicas. Para Neely *et al.* (2005), a avaliação de desempenho pode ser conceituada como o processo de quantificação da eficiência e eficácia de uma ação. Bititci *et al.* (2000), complementam que se o desempenho influencia a ação das pessoas às medidas de desempenho precisam ser posicionadas em um contexto estratégico.

Melnyk *et al.* (2014) retratam a medida de desempenho como um instrumento aplicado para quantificar a eficiência e/ou eficácia da ação, sendo assim quantificável e verificável, e apresentam uma diferenciação entre medida de desempenho e métrica. Para os autores a métrica extrapola uma medida de linguagem de desempenho, ela quantifica o que acontece, orienta a gestão fornecendo um padrão de desempenho ou meta, assim como as consequências relacionadas a estar, abaixo ou acima da meta. Assim, a métrica perpassa uma medida de desempenho, tornando-se componente fundamental na construção de um sistema de medição e avaliação de desempenho.

De acordo com Bohlander e Snell (2010) a avaliação de desempenho apresenta alguns objetivos, como dar oportunidade de discussão do desempenho pelos colaboradores, dar ferramentas ao superior que permita identificar pontos que sejam fortes e fracos de seus subordinados e dar subsídios para gratificações. Cabe destacar que a avaliação de desempenho se aplica para avaliar resultados individuais, de grupos e organizacionais, buscando a melhoria do desempenho organizacional a partir da melhora do desenvolvimento dos funcionários com base na identificação das suas necessidades (DA CUNHA *et al.*, 2018).

Para Neely *et al.* (1995) os sistemas de avaliação de desempenho podem ser avaliados por meio de medidas individuais de desempenho, por meio de conjunto de indicadores e por

meio de relação com o ambiente em que atuam, ou seja, o sistema implantado deve levar em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

Martins e Ensslin (2021) destacam que os sistemas de mensuração e avaliação de desempenho podem ser vistos como um conjunto de processos que uma organização utiliza para gerenciar a implementação de sua estratégia, comunicar sua posição e progresso. Esse movimento aprimora a capacidade organizacional e promove a aprendizagem, que de acordo com Valmorbida *et al.* (2019) será refletida ao longo do tempo na manutenção das métricas selecionadas e metas estabelecidas, assim como na sua modificação por necessidade de adaptação quanto à sua representatividade e adequação ao propósito organizacional.

Nos últimos anos a questão da medição e avaliação de desempenho está sendo tratada de forma ampliada, ou seja, um conjunto de indicadores que abrangem informações financeiras e não-financeiras. Para Govindarajan (2006), num primeiro momento, parâmetros de avaliação financeira foram utilizados nas diversas formas de avaliação de desempenho, resultando modelos aprimorados nessa área, com o passar das décadas um crescente interesse na avaliação não financeira surgiu com o mesmo grau de sofisticação. Acompanhando a evolução dos indicadores quanto à mensuração de desempenho de elementos tangíveis e intangíveis e o vínculo com a estratégia organizacional, sobressaem na gestão do desempenho os sistemas de medição e avaliação de desempenho.

2.2. Avaliação de desempenho nas universidades

Segundo Motta (2013), o evento da revolução industrial originou ideias de uma administração pública otimizada e de certa forma mais eficiente. Assim, a nova gestão pública deveria utilizar técnicas visando o aumento da eficiência na prestação de serviços e a redução de custos. De acordo com Andriola e Araújo (2018) para que isso possa ser realizado são utilizados os indicadores de desempenho, os quais permitem medir os dados de uma organização, auxiliando desta forma na escolha das decisões mais assertivas.

Dentro desta ótica, Araújo e Pinheiro (2010) afirmam que se tornou comum também a reforma dos sistemas educacionais, incluindo neste quesito as universidades. Isso multiplica o desafio das mesmas, pois além do ensino, pesquisa e extensão, tiveram que trabalhar com o aumento no número de vagas sem orçamento proporcional (Santos, 2002). Andriola e Araújo (2018) chamam a atenção para o fato de que estes indicadores ou conjuntos de indicadores utilizados nas universidades federais devem ser confiáveis para assim ajudar nas escolhas eficazes. Para Costa *et al.* (2012) o setor da educação é diferenciado e, portanto, é necessária atenção na construção de indicadores de desempenho para medir a eficiência produtiva.

Grande parte das metodologias para avaliação de desempenho das IES tem como base os indicadores de desempenho, no entanto, o ponto chave está no reconhecimento da validade dos principais indicadores a se utilizar (AZMA, 2010; PINHEIRO *et al.* 2020). Estes indicadores devem estar vinculados aos objetivos definidos pelas IES permitindo assim estimar o desempenho das universidades e melhorar a gestão (PALÁCIOS, 2014). O principal propósito da avaliação de desempenho é fazer com que as IES aperfeiçoem seu trabalho identificando avanços e melhorias de qualidade e, se necessário, façam mudanças para aperfeiçoar suas atividades (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Os indicadores devem ser desenvolvidos caso a caso, dependendo do contexto em que a instituição se encontra e considerando que os recursos organizacionais são limitados, porém é fato que a gama de indicadores possíveis de serem utilizados é muito grande, sendo prioritário que se estabeleça indicadores voltados para as necessidades da instituição (MITCHELL *et al.*, 2013; PINHEIRO *et al.*, 2020). Quando se utiliza indicadores

corretos, possibilita-se a administração gerar melhoria no desempenho interno e externo ao ambiente universitário, além de possibilitar incentivo aos gestores das IES a promover a competitividade dentro do centro universitário (ASIF, 2014).

Pinheiro *et al.* (2020) estudando avaliação de desempenho em uma universidade federal concluiu que cabe aos gestores de cada unidade acadêmica e das pró-reitorias, em primeiro momento, criarem a possibilidade de avaliação de eficiência, aumentando a disponibilidade de indicadores de avaliação, assim como tornarem esta verificação parte do calendário anual da IES.

3. Metodologia

Esta pesquisa enquadra-se como bibliográfica com o uso de dados secundários, obtidos a partir da seleção de artigos indexados na Plataforma Capes e nas bibliotecas eletrônicas SciELO e Scopus, com busca de publicações recentes – compreendendo os anos de 2012 a 2022 – relacionadas ao propósito desta pesquisa. Conforme Minayo (2009), a abordagem da pesquisa bibliográfica deve ser concebida como um processo contínuo e iterativo de se manter constante o questionamento dos dados e informações, com o intuito de identificar lacunas no conhecimento e, conseqüentemente, abrir caminho para outras indagações e pesquisas.

Como estratégia e processo de busca após a leitura prévia, procedeu-se um mapeamento sistemático nos filtros de busca “artigos” - excluindo livros, conferências ou congressos. Utilizou-se dos termos de busca simples com as palavras-chave e a união das mesmas por meio da expressão booleana “and”: a) “avaliação de desempenho” and universidade; b) “avaliação de desempenho” and “instituição de ensino superior”, abrangência 2012-2022.

No portal de periódicos da Capes e SciELO, com filtragem para língua portuguesa e ordem de relevância foram localizados um total de 21 artigos. Na ferramenta de busca da Elsevier Scopus, com *open access* e respeitando o período de alcance da pesquisa, foram selecionados exatamente 10 artigos. A coleta de dados foi realizada no mês de janeiro de 2023 e o recurso empregado para a coleta foi a ficha documental, com o uso do editor de planilhas Excel® para organização dos dados.

A inclusão de um artigo na pesquisa foi determinada pela análise do título, palavras-chave, resumo e desenvolvimento do trabalho. Especificamente, dois critérios de inclusão foram primordiais: estudos com foco na avaliação de desempenho no contexto universitário público brasileiro e apresentação de resultados completos com acesso disponível. Depois de aplicados os parâmetros de inclusão, foram aplicados os critérios de exclusão.

A partir da análise dos elementos citados anteriormente, foram excluídos os estudos que se enquadraram em algum dos critérios a seguir: a) estudos repetidos em mais de uma fonte de busca; b) estudos sem acesso disponível ou sem acesso ao texto completo; c) estudos fora do contexto público e brasileiro; d) estudos com conteúdo irrelevante à pesquisa. Resultando num montante de cinco artigos disponíveis para síntese dos dados.

Neste âmbito, foram extraídos os seguintes dados gerais: título, autores, ano de publicação, instituições de pesquisa, palavras-chave, abordagem metodológica, período de análise, materiais analisados, lacuna de pesquisa, limitação e pesquisa futura.

4. Resultados e discussões

A partir dos cinco artigos selecionados das fontes de busca supracitadas identificou-se as seguintes variáveis: identificação dos periódicos (título, ano, região e palavras-chave); caracterização dos periódicos (classificação metodológica quanto ao objetivo, natureza,

delineamento técnico, coleta de dados e tipo de análise); lacunas e proposição de pesquisa futura). Visando uma melhor sistematização, foram listados da letra “A” até “E” os artigos utilizados em ordem de análise. As informações a serem apresentadas, constam nas Tabelas 1 a 3.

Tabela 1 – Apresentação dos artigos selecionados

Id*.	Título do artigo Ano	Região	Palavras-chave
A	Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas 2014	Sul/Brasil Leste/Espanha	Gestão Pública, Gestão Universitária, Avaliação de Desempenho, Análise Sistêmica da Literatura
B	Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública 2015	Sudeste/Brasil	Avaliação de desempenho, Reforma gerencial, Administração pública
C	Um estudo bibliométrico sobre avaliação de desempenho em Instituições de Ensino Superior 2013	Sul/Brasil	Avaliação do Desempenho, Ensino Superior, Qualidade Acadêmica, Bibliometria
D	Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior brasileiras: uma reflexão à luz da controladoria 2017	Centro-Oeste/Brasil	Controladoria, Avaliação de Desempenho, Instituição de Ensino Superior
E	Avaliação de desempenho para o apoio à gestão de unidades organizacionais em Ifes: análise e oportunidades 2021	Sul/Brasil	Avaliação de Desempenho, Universidade Pública, Revisão Sistemática da Literatura, ProKnow-C

Legenda: * Identificação dos artigos por ordem

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Os dados levantados evidenciam o predomínio da região sul do Brasil como a maior produtora de periódicos sobre a temática Avaliação de desempenho e Instituições de Ensino Superior Público, no contexto brasileiro e nos últimos dez anos. Essa região é responsável pela elaboração de mais da metade dos periódicos selecionados, o que corresponde a 60%. Na sequência encontram-se a região Sudeste e Centro-oeste, respectivamente com 20%. O destaque da região sul pode ser atribuído, de maneira evidente, a presença do Laboratório de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão (LabMCDA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), cujo pesquisadores desenvolveram a abordagem de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA) aplicada nas pesquisas desenvolvidas pelo grupo do LabMCDA no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para compreender as abordagens metodológicas empregadas nos cinco artigos, procedeu-se a uma classificação das respectivas metodologias científicas, destacando: o objetivo, a natureza, o delineamento técnico e a técnica utilizada para a coleta de dados, representado na sequência pela Tabela 2.

Tabela 2 – Classificação da metodologia científica empregada nos artigos

Id*.	Quanto ao objetivo	Quanto à natureza	Delineamento técnico	Técnica de coleta de dados	Tipo de análise
A	exploratória	qualitativa	pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação	Proknow-C	sistemática e sistêmica
B	exploratória e descritiva	qualitativa	estudo de caso	Entrevista	análise de conteúdo perspectiva crítica
C	descritiva	quali-quantitativa	pesquisa bibliográfica	Proknow-C	sistemática
D	descritiva	qualitativa	pesquisa documental	Documentos e registros públicos	interpretativista
E	exploratória e descritiva	quali-quantitativa	pesquisa bibliográfica	Proknow-C	sistemática e sistêmica

Legenda: * Identificação dos artigos

Fonte: Elaborada pela autora (2023) e adaptada de Oliveira *et al.* (2006).

Quanto ao objetivo, pode-se verificar que as pesquisas se enquadraram nas modalidades exploratória e descritiva, utilizando algumas vezes as duas categorias, porém nenhuma enquadrando-se como explicativa. De acordo com Gil (2017) as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e as pesquisas descritivas adotam como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Cabe destacar a ausência de pesquisas explicativas que procuram identificar os motivos que determinaram ou contribuíram para determinado fenômeno estudado. Este tipo de pesquisa explica o motivo dos fatores que determinam um fenômeno (GIL, 2017).

No que diz respeito a natureza da pesquisa as três classificações: qualitativa, quantitativa e a quali-quantitativa, foram empregadas nos artigos, destacando a modalidade qualitativa que se dedica à compreensão dos significados dos eventos, sem a necessidade de sustentação em informações estatísticas.

Quanto ao delineamento técnico constatou-se que foram utilizados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso e pesquisa-ação, preponderando o uso da pesquisa bibliográfica (60%). Entende-se que por serem fontes secundárias com bibliografia já pública em relação ao tema do estudo, facilita o acesso aos pesquisadores.

No que se refere ao tipo de análises foram empregadas nos artigos: a sistemática, a sistêmica, de conteúdo e a interpretativista. Os artigos “A”, “C” e “E” desenvolveram por meio do instrumento ProKnow-C uma análise sistemática da literatura para fim de identificação de oportunidades para novas investigações. Continuamente os artigos “A” e “C” procederam a análise sistêmica, também no contexto do instrumento ProKnow-C, com base na adoção de um aporte teórico e de suas propriedades, analisaram a presença, ou não, dessas propriedades nos artigos do portfólio bibliográfico e explicitaram as lentes utilizadas (Abordagem, Singularidade, Processo para Identificar, Processo para Mensuração, Integração dos objetivos, e Gestão). O artigo “B” adotou a análise de conteúdo no tratamento das entrevistas que foram analisadas e classificadas dentro de categorias, conforme a temática da análise de conteúdo de Bardin (2006). Por fim, o artigo “D” adotou a abordagem interpretativista dos conceitos e dados estudados na busca de compreender o sentido e a similaridade do sistema de medidores de desempenho aplicados à educação superior.

As técnicas de coleta de dados utilizadas nos cinco artigos são: ProKnow-C, Entrevista, Documentos e Registros Públicos. Com destaque ao maior uso, tem-se *Knowledge Development Process – Construtivist* (ProKnow-C), ferramenta de pesquisa bibliográfica, desenvolvida no LabMCDA, vinculado ao Departamento de Engenharias de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com os artigos (A, C, E) esse instrumento foi selecionado por ter um processo estruturado completo para seleção e análise da literatura utilizada. O Artigo “B” para obtenção dos dados empíricos utilizou a técnica de entrevista semiestruturada e os entrevistados foram selecionados o critério da bola de neve. O Artigo “D” utilizou-se de livros, artigos de periódicos disponibilizados na internet, com vistas no tratamento máximo de dados possível para o foco da pesquisa.

Após análise dos estudos, emergiram algumas lacunas de pesquisa, a tabela 3 a seguir aborda as lacunas sistematizadas, destacando aspectos-chave que merecem atenção e investigação futura. No que diz respeito a corrente teórica, somente o artigo “A” apresentou a Teoria da mensuração.

Tabela 3 – Lacunas identificadas nos artigos

Lacuna	Descrição
Modelo de avaliação <i>ad hoc</i>	Ausência de um modelo de avaliação de desempenho que considere as especificidades de cada instituição de ensino superior, adaptando-se às suas características, valores e percepções de gestão
Indicadores de desempenho	Falta de uma ampla abordagem que incorpore indicadores de desempenho ordinais e cardinais, reconhecendo que diferentes aspectos da gestão podem ser mensurados de maneira diferente
Integração de indicadores	Necessidade de um sistema que integre os diversos indicadores de desempenho da instituição, permitindo uma visão holística.
Ações de aprimoramento	Clarificar como a avaliação pode levar a melhorias efetivas na gestão da universidade pública
Abordagem teórica	Necessidade de aderência do desenvolvimento de indicadores de desempenho à teoria, garantindo que sejam confiáveis, válidos e adaptáveis às mudanças na gestão
Contexto regional	Falta de pesquisas que explorem as diferenças regionais nas universidades públicas brasileiras

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Em relação as limitações indicadas pelas pesquisas investigadas, de um modo geral, concentraram-se no limite temporal dos artigos, no foco em uma universidade específica, na seleção de palavras-chave e no número limitado de bases de dados. Convém enfatizar que as limitações apontadas pelos autores oferecem oportunidades para pesquisas futuras sobre a avaliação de desempenho em instituições de ensino superior e administração pública.

As sugestões de futuras pesquisas selecionadas dos artigos apresentam contribuições para o aprimoramento e avanço do conhecimento na avaliação de desempenho de organizações públicas. O artigo “A” sugere a ampliação do período de análises, com a inclusão de anos

posteriores, bem como a construção de um modelo que avalie o desempenho de uma universidade pública com base em seis lentes teóricas da Avaliação de Desempenho.

Por sua vez, o artigo “B” aponta a necessidade de novos estudos que explorem o uso de técnicas gerenciais nas organizações públicas. Sugere-se uma abordagem crítica e contundente para alcançar resultados que proporcionem melhorias efetivas para os servidores e que, concomitantemente, garantam um serviço público adequado aos seus usuários.

No que diz respeito à pesquisa futura, o artigo “C” recomenda a realização de uma revisão de literatura abrangente sobre o tema investigado nos artigos selecionados. Os autores sugerem a análise sistêmica de conteúdo a partir do portfólio de artigos, a fim de identificar lacunas e estabelecer conexões entre as pesquisas existentes.

Ademais, o artigo “E” sugere a construção de um estudo de redes de colaboração entre os pesquisadores que compõem o banco de artigos brutos. Essa formação permitiria um mapeamento da interação acadêmica, com oportunidades de cooperação. Também recomenda-se explorar abordagens adicionais que englobem aspectos da literatura não considerados na respectiva pesquisa, como o enfoque no processo avaliativo formativo.

Por fim, ressalta-se no artigo “D” a necessidade de um acompanhamento contínuo, presente e constante do sistema de avaliação, para que as correções sejam imediatas no intuito de melhorar a qualidade daquilo que está sendo oferecido à sociedade.

Os artigos apresentam contribuições valorosas para o aprimoramento e avanço do conhecimento em suas respectivas abrangências de pesquisa, abordando desde o conhecimento de fatores que influenciam o desempenho das universidades e incidem na tomada de decisões estratégicas até no enfoque na qualidade contínua com vistas nas expectativas dos usuários.

5. Conclusões

As inquietações, por parte desses pesquisadores, em conhecer o panorama das publicações científicas, sobre o uso da avaliação de desempenho no contexto universitário, as metodologias utilizadas e as possíveis propostas de estudos advindos dos periódicos analisados, formam os elementos norteadores para o desenvolvimento dessa pesquisa exploratória.

Por meio da análise, nos cinco artigos selecionados, pode-se verificar a preponderância da natureza qualitativa, com pesquisa bibliográfica, acompanhada da análise sistemática e sistêmica. Faz-se um destaque sobre a ausência de pesquisas explicativas que permite uma continuidade dos temas debatidos, ampliando as generalizações e que estruture um modelo teórico com explicações do motivo das causas e seus efeitos, ou seja, necessidade de pesquisas experimentais e *ex-post-facto*.

Destacam-se como limitações desta pesquisa, primeiramente, a seleção do conjunto de artigos baseada em apenas três bases de dados. Em segundo lugar, a limitação no uso de palavras-chave na pesquisa da base pode ter dificultado a inclusão de estudos adicionais relacionados ao tema.

Desse estudo, emergem algumas oportunidades de pesquisas que podem estender além do mapeamento estruturado dos artigos científicos proporcionado pelo conhecimento gerado pelo uso da ferramenta ProKnow-C (artigos “A” e “E”) e pela possibilidade do estudo de redes de colaboração entre pesquisadores. De fato, existe a necessidade de pesquisas explicativas que busquem compreender relações causais no campo da avaliação de desempenho das universidades públicas.

Uma oportunidade de pesquisa promissora seria investigar, por exemplo, o impacto direto do contingenciamento de recursos nas instituições de ensino superior e como isso influencia seu desempenho. Além disso, avaliar as restrições enfrentadas pelas políticas e programas das instituições em relação aos recursos disponibilizados é uma área que merece atenção, especialmente considerando que a maioria das IES públicas não possui autonomia financeira. Essas pesquisas explicativas podem enriquecer significativamente o campo de estudo ao fornecer insights mais profundos sobre os fatores que afetam o desempenho das instituições públicas de ensino superior.

Referências

- ANDRIOLA, W. B.; ARAÚJO, A.C. Uso de indicadores para diagnóstico situacional de Instituições de Ensino Superior. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 26, p. 645-663, 2018.
- ARAÚJO, M. A. D. D.; PINHEIRO, H. D. State management reform and reverberation on the educational system: an assessment of REUNI. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 18, p. 647-668, 2010.
- ASIF, M.; SEARCY, C. 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, F. Qualitative Indicators for the evaluation of universities performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 2, p. 5408-5411, 2010.
- BASTOS, T. R. *et al.* Avaliação de desempenho para o apoio à gestão de unidades organizacionais em Ifes: análise e oportunidades. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 29, p. 234-262, 2021.
- BITITCI, U. S.; TURNER, U.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.
- BOHLANDER, G; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.
- BRASIL, MEC. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo Escolar**, 2018.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.
- COSTA, E. M. *et al.* Eficiência e desempenho no ensino superior: uma análise da fronteira de produção educacional das IFES brasileiras. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 16, p. 415-440, 2012.
- DA CUNHA, D. O. *et al.* Uma análise de conteúdo sobre a percepção dos servidores de uma autarquia federal sobre o processo de avaliação de desempenho individual. In: **IX Congresso Nacional de Administração e Contabilidade-AdCont 2018**. 2018.
- GIL, A. C. (2017). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. São Paulo: Atlas.
- GOVINDARAJAN, V.; KOPALLE, P. K. Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity. **Strategic management journal**, v. 27, n. 2, p. 189-199, 2006.

- GUERRA, M. F.; BRITO, A. C.; SOARES, J. L. Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior brasileiras: uma reflexão à luz da controladoria. **Revista Espacios**, v. 38, n. 15, p. 11-22, 2017.
- HLADCHENKO, M. Balanced Scorecard—a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 2, p. 167-176, 2015.
- MARTINS, R. P.; DE OLIVEIRA LACERDA, R. T.; ENSSLIN, L. Um estudo bibliométrico sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 3, p. 238-265, 2013.
- MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 3, p. 3-22, 2021.
- MELNYK, S.A, *et al.* A medição e gestão de desempenho são adequadas para o futuro? **Pesquisa em contabilidade gerencial**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.
- MINAYO, M. C. D. S. (2009). O desafio da pesquisa social. In **Pesquisa social: teoria, método e criatividade** (p. 09-29). Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: Vozes.
- MITCHELL, J.J.; RYDER, A.J. Desenvolvimento e uso de indicadores de painel na avaliação de assuntos estudantis. **New Directions for Student Services**, 2013.
- MOTTA, P. R. D. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 82-90, 2013.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Projeto de sistema de medição de desempenho: uma revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Jornal Internacional de Operações e Gestão de Produção**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- OLIVEIRA, M. C., PONTE, V. M. R., & BARBOSA, J. V. B.. Metodologias de pesquisa adotadas nos estudos sobre Balanced Scorecard. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2006.
- PALÁCIOS, F. A. C. Mudança estratégica em uma universidade pública: interferência da interpretação dos gestores no processo. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 83-99, 2014.
- PINHEIRO, R. R., DE GOMES, D., DE SOUZA, M.A. (2020). Avaliação de desempenho a partir da perspectiva de uso de indicadores por gestores: construção de uma análise de eficiência de unidades acadêmicas de uma universidade federal brasileira. In **XX USP International Conference in Accounting**, 2020.
- PINTO, J. D. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos Ebape. Br**, v. 13, p. 795-820, 2015.
- REZAAE, R.; SHOKRPOUR, N. Performance assessment of academic departments: CIPP model. **European Journal of Social Sciences**, v. 23, n. 2, p. 227-36, 2011.
- SANTOS, Luís Paulo Guimarães dos. Uma contribuição à discussão sobre a avaliação de desempenho das instituições federais de ensino superior: uma abordagem da gestão econômica. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, p. 86-99, 2002.

SINUANY-STERN, Z.; MEHREZ, A.; BARBOY, A. Academic departments efficiency via DEA. **Computers & Operations Research**, v. 23, n. 5, p. 513-513, 1996.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R. A. Seleção de Métricas Consolida a Aprendizagem na Avaliação de Desempenho Organizacional? In XIX USP International Conference in Accounting, 2019.

VALMORBIDA, S.M.I. *et al.* Performance Evaluation in the Management of Public Universities: a literature analysis identifying research opportunities. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, p. 4-28, 2014.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899 a 920-899 a 920, 2003.