



## Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas

### *Performance Evaluation in the Management of Public Universities: a literature analysis identifying research opportunities*

Sandra Mara Iesbik Valmorbida<sup>1</sup>, Sandra Rolim Ensslin<sup>2</sup>, Leonardo Ensslin<sup>3</sup>,  
Vicente Mateo Ripoll-Feliu<sup>4</sup>

#### RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar oportunidades de pesquisa por meio da análise de publicações científicas que compõem o Portfólio Bibliográfico (PB), referente à área de gestão de universidades públicas sob a perspectiva da Avaliação de Desempenho que utilizam ou constroem um modelo para tal fim. O instrumento selecionado para o alcance desse objetivo é o *Knowledge Development Process – Construtivist (ProKnow-C)* por ter um processo estruturado completo para seleção e análise da literatura. Com base no desenvolvimento do *ProKnow-C*, este estudo de natureza exploratória com abordagem qualitativa dos dados secundários identificou a existência, no período de 2001 a 2012, de (i) 32 publicações que representam o fragmento da literatura de interesse; e, (ii) oportunidades de pesquisa, dentre elas o desenvolvimento de modelos ou indicadores de desempenho que considerem a instituição acadêmica em estudo e o gestor universitário como agentes *ad hoc*, atendam às propriedades da teoria da mensuração, explorem os benefícios da consideração da contribuição de cada um dos indicadores para a avaliação de desempenho global, e ofereçam procedimento para gerar ações de aperfeiçoamento com base no diagnóstico identificado. Assim, como conclusão geral, constatou-se que essa área de conhecimento configura-se como um campo a ser explorado.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública; Gestão Universitária; Avaliação de Desempenho; Análise Sistêmica da Literatura.

#### ABSTRACT

*The purpose of this study was to identify opportunities for research through the analysis of the scientific publications that compose the Bibliographic Portfolio (PB) for the area of public university management from the perspective of performance evaluation and that use or build a model for this purpose. The tool selected for carrying out this analysis is the*

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. - [smiesbik@gmail.com](mailto:smiesbik@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. - [senssln@gmail.com](mailto:senssln@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade do Sul de Santa Catarina - Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. - [leonardoenssln@gmail.com](mailto:leonardoenssln@gmail.com)

<sup>4</sup> Universitat Valencia - Valencia, Espanha. - [senssln@gmail.com](mailto:senssln@gmail.com)

*Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C) in view of the fact that it provides a complete structured process for the selection and analysis of literature. Using this tool, this exploratory study took a qualitative approach to analysis of the secondary data. For the period of interest, 2001 and 2012, we identified (i) 32 publications representing the fragment of literature of interest; and, (ii) opportunities for research, including the development of models or indicators of performance that consider the academic institution being studied and the university manager as ad hoc agents, meet the properties of the measurement theory, explore the benefits for the assessment of overall performance of considering the contribution of each indicator, and offer a procedure that, based on the diagnosis carried out, generates actions for improvement. It is concluded that this knowledge area is rich in research opportunities to be explored.*

**Keywords:** *Public Management; University Administration; Performance Evaluation; Systemic Literature Analysis.*

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública há muito tempo tem sido pressionada pela sociedade para a melhoria de seus serviços e do desempenho, em dar mais transparência às informações e à avaliação de resultados alcançados (*accountability*) (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011; ALBUQUERQUE, 2011; CASTALDELLI JÚNIOR; AQUINO, 2011; BONACIM; ARAÚJO; MIRANDA, 2008; LYRIO *et al.*, 2008; TAYLOR, 2007; OLIVEIRA; TURRIONI, 2006; BEHN, 2003; GALVÃO; TRISTÃO; MATOS, 2002; SANTOS, 2002). Essa situação é vivenciada por todos os órgãos que prestam serviços públicos, inclusive as universidades.

As universidades públicas, nos últimos anos, têm sido submetidas a desafios, tais como, a ampliação do número de vagas ofertadas, sem destinação proporcional de estrutura acadêmica, de pessoal e orçamentária (SANTOS, 2002; OLIVEIRA; TURRIONI, 2006; PIRES; ROSA, 2008), com a manutenção da qualidade dos serviços prestados. Esses desafios, associados às demandas de aumento da autonomia e da internacionalização do ensino superior e as exigências da sociedade por mais transparência criaram a necessidade da autoavaliação universitária como uma atividade a mais a ser realizada pelos gestores institucionais (BENGOETXEA, BUELA-CASAL, 2013). Assim, faz-se necessário que as universidades se estruturam a fim de conseguir dar conta da demanda por serviços, melhorar seu desempenho e dar transparência à gestão.

Essa situação obriga os gestores públicos a buscarem melhorias nas formas de gestão (BEHN, 2003; MARRA; MELLO, 2005). No entanto, Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) apontam a carência de pesquisas que apresentam modelos para aperfeiçoamento do setor público, especialmente para universidades. Isso indica uma oportunidade de contribuição para autores que se interessam pelo tema. Assim, torna-se importante analisar trabalhos já publicados para verificar como vem sendo tratado o tema pela comunidade científica.

Na área de gestão, a vertente da Avaliação de Desempenho configura-se como uma ferramenta que oferece informação para subsidiar a atividade de gestão. Assim, a presente pesquisa instala-se na intersecção de duas áreas de conhecimento – Gestão de Universidades e Avaliação de Desempenho – que delimitam o fragmento gestão de universidades públicas sob a perspectiva da Avaliação de Desempenho como o assunto a ser investigado.

Diante das demandas por melhorias no desempenho das universidades públicas, do fato de os trabalhos existentes encontrarem-se dispersos em vários veículos de comunicação cada qual direcionado a um foco e do alinhamento desta pesquisa a – avaliação de desempenho para auxiliar na gestão de universidades públicas – emerge a pergunta que orienta este estudo: Quais são as oportunidades para pesquisas sobre o tema da gestão de universidades públicas sob a perspectiva de seu desempenho?

Para responder a esse questionamento, o objetivo deste estudo é identificar e analisar as oportunidades de pesquisa no tema Gestão de Universidades Públicas sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho, identificadas com base em um portfólio de artigos reconhecidos pela comunidade científica. Para atingir o objetivo definido será necessário realizar: a seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB) sobre o tema; a análise sistêmica dos artigos do PB selecionado, com base na afiliação teórica de Avaliação de Desempenho para então, ser possível a identificação das oportunidades de pesquisas futuras.

Para dar conta dessa tarefa, os pesquisadores selecionaram um instrumento que em seu processo conduzisse à seleção do Portfólio Bibliográfico e à análise sistemática da literatura, que culminasse na identificação de oportunidades para novas investigações. O instrumento selecionado é o processo estruturado de revisão bibliográfica denominado *Knowledge Development Process – Construtivist (ProKnow-C)*, desenvolvido pelo Laboratório de Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (LabMCDA-C), vinculado ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, sob a coordenação do Prof. Ph.D. Leonardo Ensslin.

Este trabalho justifica-se quanto à importância, à originalidade e à viabilidade (CASTRO, 1977). A presente pesquisa é importante porque demonstra um processo estruturado completo para seleção e análise da literatura que culmina com a identificação de oportunidades de futuras pesquisas. Sendo assim, esta pesquisa pode ser considerada como um ‘manual’ ilustrativo de como outros pesquisadores podem replicar o processo *ProKnow-C* em seu tema, gerando o conhecimento necessário para iniciar a pesquisa acerca do assunto que desejam investigar. É original por não ter sido encontrado, na literatura consultada, trabalhos que se propusessem analisar oportunidades de pesquisa para o fragmento da literatura científica, relativo à Avaliação de Desempenho para Gestão de Universidades Públicas. E, percebe-se viável, pela facilidade de acesso aos dados, visto que estes são buscados no portal de periódicos da CAPES e no portal dos periódicos brasileiros.

Este artigo, além desta seção introdutória, apresenta, na seção 2, o referencial teórico em termos da noção da análise sistêmica; na seção 3, apresenta o enquadramento metodológico e o instrumento selecionado para orientar o alcance do objetivo da pesquisa; na seção 4, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, em termos do Portfólio Bibliográfico selecionado, da análise sistêmica do PB e das oportunidades de pesquisa identificadas; as considerações finais serão apresentadas na seção 5; e, ao final, o artigo apresenta as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Análise Sistêmica (AS)

Para Mazzi (2011), o objetivo da revisão sistemática é fornecer subsídio para contribuir nas áreas de interesse de pesquisa, aumentar o rigor metodológico, ajudar no desenvolvimento de uma base de conhecimento confiável, auxiliar na organização dos resultados, propiciar uma avaliação crítica e identificar lacunas na pesquisa atual para extrair

oportunidades para investigação futura. Porém, esse autor não estrutura uma forma de realizar essa análise.

Uma revisão sistemática da literatura é uma abordagem baseada em evidências para descrever minuciosamente estudos relevantes para algumas perguntas de pesquisa pré-definidas; selecionar material para analisar criticamente; avaliar e sintetizar os achados; e responder às perguntas de investigação. Revisões sistemáticas geralmente incluem perguntas de investigação orientada, estratégias de busca explícitas, critérios de seleção explícitos, qualitativos, bem como síntese-quantitativa (GU; LAGO, 2009).

Para Gu e Lago (2009), uma revisão sistemática deve ser planejada de forma a identificar o local de seleção do material, a forma de extração de dados e as estratégias utilizadas para a síntese do material encontrado. Em seguida, deve fazer a extração dos dados planejados e relatar os resultados da análise. Entretanto, os autores não contemplam a importância de estruturar a busca baseada em uma visão pré-estabelecida, ou seja, o estabelecimento de uma afiliação teórica.

Dentre os resultados positivos da análise sistematizada de literatura, são citados os seguintes itens: auxílio ao pesquisador na obtenção de respaldo científico para seu estudo ao estruturar a coleta e análise de trabalhos existentes, tarefa essa básica para conhecimento aprofundado de qualquer tema de pesquisa (KARLSSON, 2008; GU; LAGO, 2009; CHO DR; EGAN, 2010; MAZZI, 2011; GINIEIS; SÁNCHEZ-REBULL; CAMPA-PLANAS, 2012); justificar a escolha do tema e a contribuição da sua proposta de pesquisa (KARLSSON, 2008; SAVOLAINEN; AHONEN, RICHARDSON, 2012; GINIEIS; SÁNCHEZ-REBULL; CAMPA-PLANAS, 2012; COLICCHIA; STROZZI, 2012); gerar uma justificativa para delimitar sua pesquisa (KARLSSON, 2008); analisar criticamente a literatura e orientar para o tratamento de informações abrangentes e dispersas (KARLSSON, 2008; GU; LAGO, 2009; CHO DR; EGAN, 2010; MAZZI, 2011); minimizar a possibilidade de viés na pesquisa (GU; LAGO, 2009); identificar o estágio do campo de estudo e evidenciar oportunidades para continuidade de investigações (COLICCHIA; STROZZI, 2012). Pelos motivos expostos, percebe-se como é importante a realização da análise sistemática da literatura.

## 2.2 Estudos Similares

Os trabalhos que realizam análise sistemática de literatura foram analisados quanto à similaridade, com o presente estudo, no tocante: (i) à existência de um processo estruturado para seleção dos artigos a serem analisados; (ii) à indicação de critérios utilizados para analisar os artigos; (iii) ao estabelecimento de uma afiliação teórica para analisar os artigos; (iv) à análise será realizada no fragmento da literatura científica que o representa; (v) ao trabalho analisado que conduz e orienta a realização de novas pesquisas que possam contribuir com o desenvolvimento da literatura acerca do tema; e (vi) à existência de um processo estruturado para a identificação das oportunidades para realizar futuras pesquisas, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Estudos Similares

Artigo	Processo de seleção de artigos	Estabelece critérios para análise da literatura	Estabelece uma afiliação teórica para orientar a análise da literatura	Analisa o fragmento da literatura que o representa	Orienta novas pesquisas	Processo para identificar oportunidades de pesquisa
Bartels; Reinders (2011); Cho Dr; Egan (2010); Gu; Lago (2009); Mazzi (2011); Savolainen; Ahonen, Richardson (2012); Ginieis; Sánchez-Rebull; Campa-Planas (2012)	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Colicchia; Strozzi (2012)	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Bortoluzzi <i>et al.</i> (2011b); Marafon <i>et al.</i> (2012); Rosa <i>et al.</i> (2012)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

O presente trabalho adota para análise sistemática o procedimento/instrumento utilizado nos trabalhos de Bortoluzzi *et al.* (2011b), Marafon *et al.* (2012) e Rosa *et al.* (2012). A justificativa para essa seleção vem do fato de que esse processo reconhece que analisar o estado da arte de uma área de conhecimento é inexequível e desnecessário. Desnecessário, pois cada área é informada por diversas perspectivas e vertentes; assim a delimitação de um fragmento da literatura científica é fundamental para o alcance do objetivo final dessa investigação, qual seja, informar aos pesquisadores e praticantes da área de gestão universitária, que desenvolvem e/ou aplicam modelos de avaliação para apoiar sua atividade, quais são as oportunidades identificadas para gerar novas pesquisas que contribuam para a gestão de suas instituições e/ou quais características e possibilidades os modelos/ferramentas devem possuir para que sejam capazes de orientar o processo de geração de ações de aperfeiçoamento em suas instituições. Outro aspecto que justifica a seleção do processo *ProKnow-C*, utilizado nos trabalhos mencionados, é o fato de apresentar um processo estruturado para a identificação das oportunidades, ocasionando futuras pesquisas. Sendo assim, esse instrumento apresenta um ‘processo estruturado completo’ para seleção e análise da literatura. Diferente do instrumento utilizado na pesquisa realizada por Colicchia; Strozzi (2012) em que inexistente a delimitação de um fragmento da literatura científica e um processo estruturado para identificação de oportunidades de pesquisa. Os demais estudos não apresentam a afiliação teórica que os orienta. Adicionalmente, a seleção é justificada pelo reconhecimento científico aferido a esse instrumento em suas duas primeiras etapas (seleção do Portfólio Bibliográfico e análise bibliométrica), conforme se pode observar nos estudos de Bortoluzzi *et al.* (2011a); Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012); Waiczuk e Ensslin (2013); Ensslin, Ensslin e Pinto (2013); Ensslin *et al.* (2014) e Silva *et al.* (2014). Devido à seleção desse instrumento, esta pesquisa passa a adotar a terminologia por ele sugerida para análise sistemática, qual seja: análise sistêmica.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Enquadramento Metodológico

Quanto ao objeto, esta pesquisa enquadra-se como exploratória, pois explora um fragmento da literatura (Gestão de Universidades Públicas sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho) pouco pesquisado. No que se refere à coleta de dados, o objetivo deste estudo faz uso de dados secundários, uma vez que os artigos científicos estão disponíveis, *on-line*, nas bases e anais dos eventos selecionados (RICHARDSON, 1999).

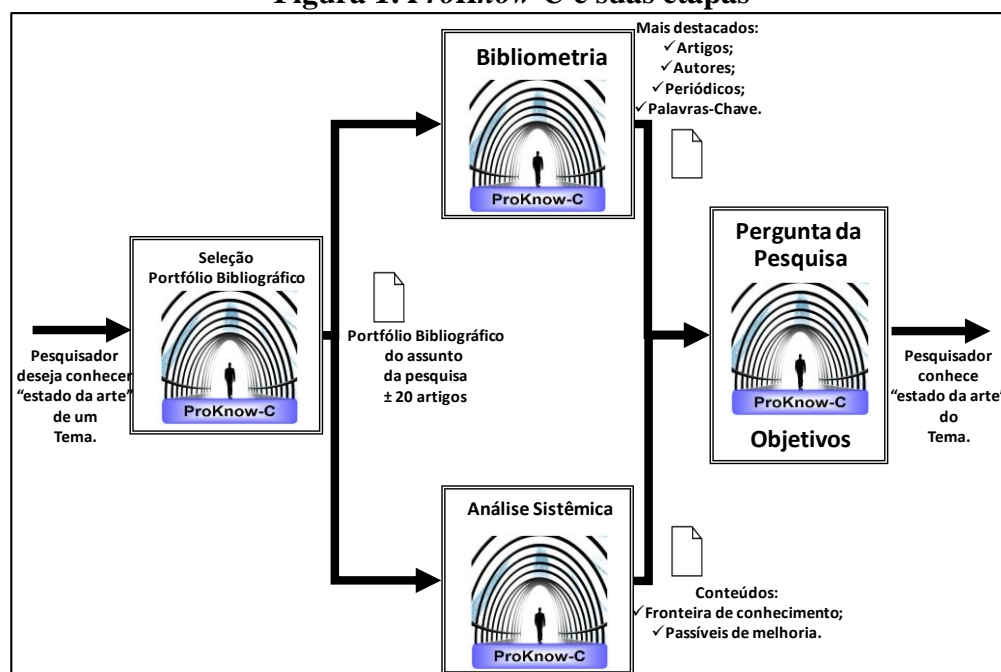
Classifica-se como qualitativa (RICHARDSON, 1999), quanto à abordagem do problema (Quais as oportunidades para pesquisas sobre o tema da gestão de universidades públicas sob a perspectiva de seu desempenho?), por respondê-lo, por meio da realização da análise sistêmica (sistemática) da literatura, procedendo uma análise do conteúdo dos artigos do Portfólio Bibliográfico, segundo uma visão pré-estabelecida (afiliação teórica de Avaliação de Desempenho proposta por Ensslin *et al.*, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa fez uso da pesquisa bibliográfica e da pesquisa-ação (RICHARDSON, 1999): é bibliográfica, pois envolve a análise de artigos publicados; e é pesquisa-ação, pois os pesquisadores interagem com os resultados durante toda a operacionalização do instrumento – a seleção do PB é resultado das várias escolhas (delimitações) que os pesquisadores fizeram durante a sequência do processo estruturado; a interação também ocorre na análise sistêmica, quando os pesquisadores geram evidências sobre as oportunidades de pesquisa com base no cotejamento da afiliação selecionada com os artigos do PB para o fragmento da literatura investigada.

#### 3.2 Knowledge Development Process – Construtivist (Proknow-C)

A formação do Portfólio Bibliográfico, com artigos relacionados ao fragmento da literatura relativo ao tema Avaliação de Desempenho na Gestão de Universidade Pública, e a análise sistêmica desses artigos serão realizadas mediante o desenvolvimento das etapas sequenciais do instrumento *Knowledge Development Process–Constructivist (ProKnow-C)*.

O *ProKnow-C* é composto por quatro etapas: (i) seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) de artigos sobre o tema da pesquisa; (ii) análise bibliométrica do PB; (iii) análise sistêmica do PB; e (iv) identificação de um pergunta de pesquisa e de objetivo(s) para futuras pesquisas (SILVA *et al.*, 2014; ENSSLIN, ENSSLIN, PINTO, 2013; LACERDA, ENSSLIN, ENSSLIN, 2012; ROSA *et al.*, 2012; TASCA *et al.*, 2010). A Figura 1 apresenta a visão resumida das quatro etapas do *ProKnow-C*.

Figura 1: *ProKnow-C* e suas etapas

Fonte: Extraído de Ensslin, Ensslin, Pinto (2013, p.334) a partir de Tasca *et al.* (2010) e Ensslin *et al.* (2010).

O desenvolvimento da primeira etapa visa identificar, na literatura, as publicações científicas referentes ao tema/fragmento delimitado pelo pesquisador. Essa etapa é composta por três subetapas sequenciais: (i) seleção do banco de artigos bruto; (ii) filtragem do banco de artigos; e (iii) realização do teste de representatividade do Portfólio Bibliográfico (PB) (ENSSLIN *et al.*, 2014; LACERDA, ENSSLIN, ENSSLIN, 2012; ROSA *et al.*, 2011). Para avanço do processo, em cada uma dessas subetapas, o pesquisador necessita fazer escolhas. O resultado disso culmina com a seleção do PB que, no contexto do instrumento *Proknow-C*, é definido como um conjunto restrito de artigos, científicos e relevantes, que representa um fragmento da literatura que o pesquisador tem interesse de investigar (AZEVEDO *et al.*, 2013; LACERDA, ENSSLIN, ENSSLIN, 2012).

A etapa seguinte consiste na realização da análise bibliométrica dos artigos do Portfólio Bibliográfico, que busca identificar as características das publicações da área de conhecimento em investigação, a fim de construir conhecimento no pesquisador (no momento do desenvolvimento da pesquisa e, posteriormente, aos membros da comunidade científica dessa área) para que saibam onde buscar novas informações sobre o tema e sobre quem publica ou onde publicar. A análise bibliométrica no contexto do instrumento *ProKnow-C* é uma atividade de contagem de ocorrência de determinada variável (característica) nas publicações do PB (ENSSLIN *et al.*, 2014; ENSSLIN, ENSSLIN, PACHECO, 2012; LACERDA, ENSSLIN, ENSSLIN, 2012; ROSA *et al.*, 2011, 2012).

A etapa referente à análise sistêmica visa fornecer subsídios para a contribuição ao fragmento da literatura pesquisado por meio da análise crítica do PB selecionado, informada pela afiliação teórica adotada, em termos da evidencição das lacunas e oportunidades de pesquisas. A análise sistêmica, no contexto do instrumento *ProKnow-C*, é uma atividade reflexiva em que o pesquisador, com base na adoção de uma afiliação teórica e de suas propriedades, analisa a presença, ou não, dessas propriedades nos artigos do PB (SILVA *et al.*, 2014; MARAFON *et al.*, 2012). Nessa etapa, dada a atividade reflexiva, a geração de conhecimento no pesquisador configura-se como um resultado natural. Essa geração de conhecimento à comunidade científica é decorrente das informações tangíveis oferecidas pela

publicação sobre o estágio do fragmento da literatura em estudo e da sinalização de oportunidades para continuidade de investigações nessa área.

Finalmente, após o desenvolvimento dessas três etapas, o pesquisador gera conhecimento suficiente sobre o fragmento da literatura/realidade que pretende investigar, sendo então, capaz de identificar ‘onde’ e ‘como’ pretende intervir cientificamente e justificar tal escolha de forma fundamentada. O resultado dessa etapa consiste na evidencição da pergunta de pesquisa e no objetivo que orientará seu futuro trabalho investigativo.

Sendo, assim, em linhas gerais, o *Proknow-C*, concebido por Ensslin e Ensslin (2007) e aperfeiçoado pelos integrantes do LabMCDA, é informado por uma perspectiva dinâmica e construtivista que visa, por meio de processo estruturado (o pesquisador é o agente principal e por meio de suas reflexões e escolhas/interações, demandadas pelo processo, faz com que este continue, ou retorne em função do conhecimento gerado, até que resultados tangíveis sejam alcançados), gerar conhecimento. Para o pesquisador o conhecimento é construído durante o desenvolvimento do processo que lhe permite formular nova(s) pergunta(s) de pesquisa científica para futuro(s) trabalho(s). Como se pode aferir com o estudo de Rosa, Ensslin e Ensslin (2009) que investigaram o tema Avaliação Ambiental sob a perspectiva da Avaliação de Desempenho realizando uma análise da literatura; a partir dos resultados perceberam a necessidade de uma análise das oportunidades de pesquisas sobre gestão organizacional interna, que resultou na publicação de Rosa *et al.* (2011). A partir do conhecimento gerado, em 2012, evoluem aquele estudo para cobrir uma lacuna na literatura referente às práticas atuais de gestão de divulgação ambiental em ambientes organizacionais e constroem um modelo de avaliação para apoiar a divulgação dessas informações. Outro alcance do propósito do instrumento de gerar conhecimento é constatado na evolução dos trabalhos de Lacerda. Em 2012, Lacerda, Ensslin e Ensslin investigam as características das publicações sobre o tema Avaliação de Desempenho no contexto do apoio à estratégia organizacional. Do conhecimento gerado, constataram que *dynamics capabilities* seriam recursos interessantes de serem explorados na gestão estratégica. Assim, em 2014, complementam o estudo a partir da construção de um modelo de Avaliação de Desempenho para gerenciar as *dynamics capabilities* de uma organização. Para os leitores do material publicado o conhecimento é construído mediante a leitura da publicação que evidencia: as pesquisas que abordam o tema, os agentes de destaque, tais como, quem é/são o(s) pesquisador(es) com trajetória nessa área de conhecimento, quais são os periódicos que têm devotado espaço para publicação desse assunto; quais são as ferramentas/abordagens utilizadas nessa área de conhecimento; quais são as terminologias mais utilizadas nesse fragmento da literatura; o estágio atual da pesquisa, em termos de lacunas e oportunidades de futuras pesquisas, segundo as propriedades da afiliação teórica selecionada.

Informações sobre a origem do *Proknow-C* podem ser encontradas nos trabalhos de Ensslin *et al.*, 2014; Waiczyk e Ensslin (2013); Ensslin, Ensslin e Pinto (2013) e Marafon *et al.* (2012).

Cumprido esclarecer que este artigo não irá realizar a segunda etapa do processo (análise bibliométrica dos artigos do Portfólio Bibliográfico).

### 3.3 Procedimentos para Coleta e Análise dos Dados

A seleção dos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico (PB) envolveu a formação de um banco de artigos bruto e sua filtragem quanto ao alinhamento ao tema desta pesquisa. Quanto à seleção desse banco (artigos bruto), foi necessária a definição de eixos de pesquisa, palavras-chave, combinações de palavras-chave para realizar a busca nas bases de



dados escolhidas que foram consultadas. Em seguida, fez-se a pesquisa de artigos nas bases de dados com as palavras-chave escolhidas.

Com o banco de artigos bruto selecionado, passou-se ao desenvolvimento da subetapa filtragem do banco de artigos, que consistiu, inicialmente, na eliminação dos artigos duplicados (filtragem quanto à redundância) para, em seguida, proceder-se à filtragem quanto ao alinhamento pela leitura dos títulos. O passo seguinte consistiu na identificação do reconhecimento científico dos artigos, que foi aferido pela quantidade de citações de cada artigo em outros trabalhos científicos. Com a finalidade de padronizar o processo, buscou-se o número de citações de cada artigo no *Google Acadêmico* para seleção do PB. Na sequência, os resumos desses artigos com reconhecimento científico foram lidos a fim de verificar o potencial de contribuição para o tema.

Devido ao fato de artigos publicados recentemente não terem ainda sido citados ou possuírem poucas citações, o *Proknow-C* conduz, nessa etapa, à leitura dos artigos recentes – nesta pesquisa considerados aqueles publicados anteriormente a 2010 – a fim de evitar a exclusão de artigos relevantes para a pesquisa. Na sequência, passou-se para as duas últimas atividades dessa subetapa: verificação da disponibilidade gratuita dos artigos em sua forma integral e o alinhamento do artigo por meio da leitura integral de seu conteúdo. Aqueles que, segundo a percepção do pesquisador, contribuíram, formaram o PB primário.

A última subetapa para identificação e seleção do PB consistiu na realização do teste de representatividade do Portfólio Bibliográfico, que é a análise das referências dos artigos que compõem o PB primário para verificar se existe algum com reconhecimento científico que possa contribuir com a pesquisa. O PB primário mais o PB originário nas referências bibliográficas formam o PB da pesquisa, que serão objeto de análise sistêmica da literatura.

Para efeito deste trabalho e de acordo com a proposição do *ProKnow-C*, a Análise Sistêmica é o processo científico utilizado para analisar os artigos do PB de um dado assunto de pesquisa a partir de uma afiliação teórica definida e explicitada por suas lentes, visando evidenciar os destaques e as oportunidades (carências) de conhecimento encontrados no PB (BORTOLUZZI *et al.*, 2011a). Assim, antes da realização do processo de análise sistêmica, é necessário definir a afiliação a ser adotada e explicitar as lentes que serão utilizadas.

Uma afiliação teórica diz respeito ao conceito/noção/filosofia/abordagem que o pesquisador seleciona e que passa a ser a sua visão de mundo, por meio da qual irá analisar e interpretar a literatura/documentos/fatos/realidade. Assim, essa afiliação teórica age como filtro aos olhos do pesquisador de tal forma que os dados são, por meio desses filtros, percebidos, ou não (MELÃO; PIDD, 2000; ENSSLIN *et al.*, 2012; LACERDA *et al.*, 2014). Cada afiliação teórica possui certas propriedades que serão averiguadas pelo pesquisador quando analisar os dados. Brunswik *et al.* (2001) denominam essas propriedades como lentes. Sendo assim, as lentes informam ‘o que’ e ‘como’ os dados serão interpretados e analisados.

Com relação à afiliação teórica neste trabalho, esta será a da Avaliação de Desempenho (AD) proposta por Ensslin *et al.* (2010), em que AD é entendido como o processo para construir conhecimento no decisor a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinal e cardinalmente, integram e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.

Essa visão evidencia os aspectos que serão considerados na análise das publicações selecionadas com vistas à identificação dos destaques e das oportunidades de melhoria para serem úteis ao apoio à gestão das universidades. Nesse contexto, a análise sistêmica deve analisar os artigos com base nas lentes apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2: Lentes utilizadas na Análise Sistêmica**

#	Lente	O que busca?
1	Abordagem	Harmoniza modelo construído (abordagem e dados) com sua aplicação?
2	Singularidade	Reconhece que o problema é único (atores, contexto)?
3	Processo para Identificar	Utiliza processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor? 1) Como o processo de identificação dos objetivos do artigo lida com os limites de conhecimento do gestor? 2) Como os valores e preferências do gestor interferem na identificação dos objetivos?
4	Processo para Mensuração	As escalas (Descritivas, Nominais, Ordinais e Cardinais) utilizadas atendem à Teoria da Mensuração e suas propriedades (Mensurabilidade; Operacionalidade; homogeneidade; inteligibilidade; permitir distinguir o melhor e pior desempenho)?
5	Integração dos objetivos	Quando da determinação das constantes de integração como são apresentadas as questões ao decisor?
6	Gestão	O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento? 1) Permite diagnosticar (conhecer os pontos fortes e fracos) da situação atual? 2) Disponibiliza processo para gerar ações de aperfeiçoamento?

**Fonte:** Adaptado de Bortoluzzi *et al.* (2011a; 2014).

A apresentação/estabelecimento do aporte teórico que orienta cada uma dessas lentes e subsidia a análise crítica é apresentado na introdução do resultado de cada lente/propriedade. Com base nas citações extraídas do texto, realizou-se a análise crítica do conteúdo dos artigos de acordo com a proposição da lente analisada e, em seguida, identificaram-se os destaques acerca do tema Avaliação de Desempenho de instituições públicas, a partir de onde foram elaborados apontamentos de oportunidades em que há possibilidade de contribuição em futuras investigações. Destaca-se a subjetividade do processo, tendo em vista que o julgamento do pesquisador é determinante nessa análise. O processo será desenvolvido tanto para as pesquisas nacionais quanto internacionais.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB)

A seleção do PB Nacional e do Internacional está realizada conforme descrito na seção 3.3, cujos resultados estão demonstrados no Quadro 3.

**Quadro 3: Etapas e resultados da seleção do Portfólio Bibliográfico Nacional e Internacional**

<b>Etapas</b>	<b>Internacional</b>	<b>Nacional</b>
Definição eixos de pesquisa, palavras-chave, combinações de palavras-chave	(i) <i>evaluation, assessment, appraisal, measurement, performance</i> ; (ii) <i>management, administration, governance, planning</i> ; e (iii) <i>university, college, public, government</i>	Avaliação de Desempenho; Avaliação; Desempenho; Setor Público; Público; Pública; Governamental; Universidade; Gestão Administrativa
Definição bases de dados a serem consultadas	<i>Gale Academic on File; EBSCO Academic Search Premier; EBSCO Host Emerald; Willey Interscience Blackwell; Duke University Press; Science Direct; ISI Web of Knowledge; Scopus; Wilson Web Applied Science and Technology full text; Wilson Web Social Science full text; Wilson Web Business full text</i>	Periódicos: (i) classificados com Estrato/Qualis A1 a B5, das áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo e Engenharias III (Base 2010-2012); (ii) vinculados aos programas de Pós-Graduação em Contabilidade; (iii) Revista Gestão Universitária na América Latina; Eventos: SIMPOI; AnpCont; USP; ENANPAD
Pesquisa de artigos nas bases de dados com as PC	Delimitação: Somente Artigos; Período publicação 2001 a 2012	Delimitação: Somente Artigos; Período publicação 2001 a 2012
Banco de Artigos Bruto	2.321 artigos	25.374 artigos
Filragem quanto à redundância	Exclusão de 1.403 artigos	0 artigo
Filragem quanto ao alinhamento pelo título	Exclusão de 722 artigos	Exclusão de 19.039 artigos
Filragem quanto ao reconhecimento científico	128 artigos com 3 ou + citações	-
Reanálise – artigos recentes	39 artigos	-
Filragem quanto ao alinhamento pelo resumo	29 artigos com resumo alinhados	Exclusão de 6.306 artigos
Exclusão artigos não disponíveis	Exclusão de 4 artigos	-
Filragem quanto ao alinhamento integral do artigo	Todos alinhados	Exclusão de 3 artigos
Teste de representatividade	Não acrescentou mais artigos	Não acrescentou mais artigos
<b>Portfólio Bibliográfico</b>	<b>25 artigos alinhados</b>	<b>26 artigos alinhados</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com o desenvolvimento do *ProKnow-C*, foi possível selecionar o Portfólio Bibliográfico composto por 25 artigos internacionais e 26 nacionais sobre o tema Avaliação de Desempenho na Gestão de Universidade Pública.

## 4.2 Análise Sistemática da Literatura

Cabe salientar que somente os artigos que propunham a construção de um modelo de Avaliação de Desempenho (prático) foram objetos dessa análise sistemática, ou seja, dos 25

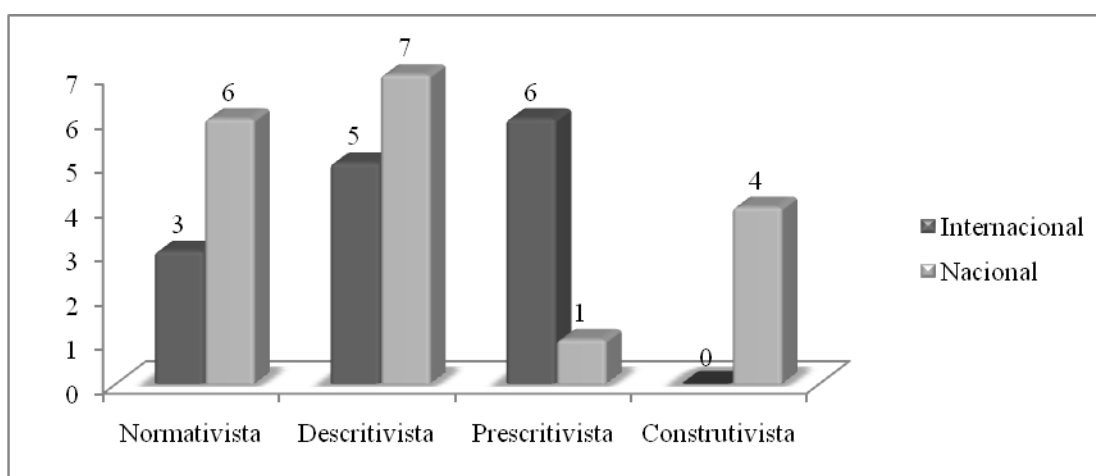
artigos selecionados na literatura internacional, 14 tiveram esse propósito. Já dos 26 artigos da literatura nacional, 18 construíram um modelo de Avaliação de Desempenho.

#### 4.2.1 Lente 1 Análise quanto à Abordagem

A abordagem é verificada após a análise de três fatores: (i) abordagem utilizada para construção do modelo de AD; (ii) local onde os dados necessários para construção do modelo são coletados; e (iii) local onde é utilizado (aplicado) o modelo construído.

Na construção dos modelos de avaliação, busca-se saber qual a abordagem em que o autor baseia a construção do modelo que, conforme Dias e Tsoukiàs (2004, p. 4), pode ser: (i) Normativista; ou (ii) Descritivista; ou (iii) Prescritivista; ou (iv) Construtivista. A Figura 2 apresenta o resultado dessa análise, observado nos artigos do PB Internacional.

**Figura 2: Abordagem utilizada para construção do modelo de AD**



**Fonte:** Dados da Pesquisa.

A abordagem Prescritivista é a preferida por 43% dos artigos internacionais, tendo sido utilizada nos trabalhos de Sheehan; Vaidyanathan; Kalagnanam (2009); Philbin (2011); Micheli; Neely (2010); Bolívar; Hernandez; Rodriguez (2010); Wu; Lin; Chang (2011); Tapinos; Dyson; Meadows (2005). Na literatura nacional, foi utilizada em apenas um artigo (6%) (VILLANUEVA; TAMAYO, 2010).

Já a abordagem Descritivista é a preferida por 39% dos artigos que compõem a amostra nacional, tendo sido utilizada nos trabalhos de Jorge *et al.*, 2009; Oliveira; Turrioni, 2006; Peña, 2008; Brotti; Lapa, 2007; Bonacim; Araújo; Miranda, 2008; Muraro; Souza; Diehl, 2007; Santos, 2002. Já na amostra internacional, ela aparece em 28% dos artigos: Casu; Thanassoulis (2006); Reichmann; Reichmann (2010); Fernando; Cabanda (2007); Köksal; Nalçaci (2006); e Yang; Hsieh (2007).

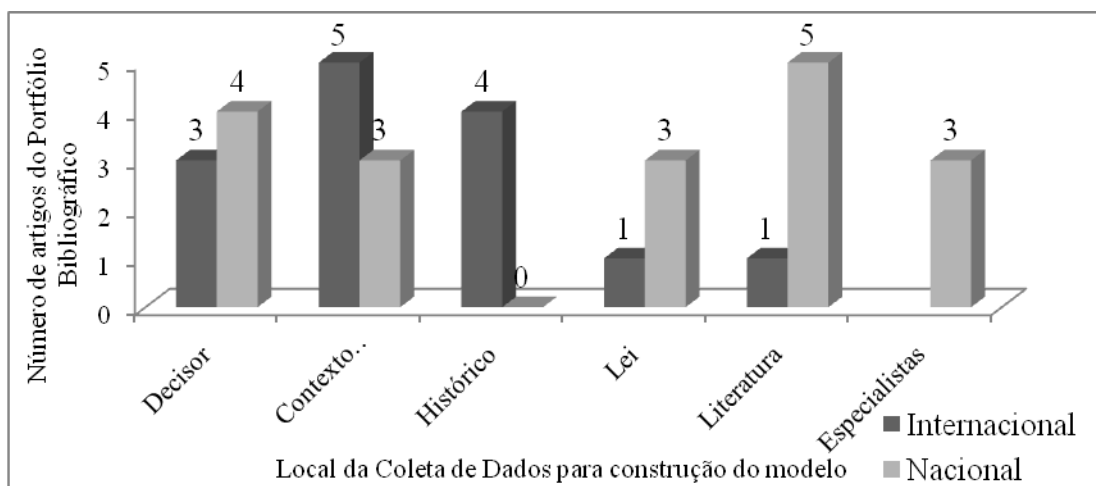
Na amostra nacional, a abordagem Normativista esteve presente em seis artigos: Coelho; Quintana, 2008; Quintana; Rosa; Dameda (2011); Araújo; Pereira (2011); Carmo; Faria; Tostes (2008); Pires; Rosa (2008); Costa; Silva (2006). Na internacional, foi utilizada em três artigos (HEINRICH, 2002; TAYLOR, 2007; ANDREWS; BOYNE; ENTICOTT, 2006).

A abordagem Construtivista, segundo Roy (1993), é a mais adequada para apoio à decisão, ou seja, à gestão. No entanto, na literatura internacional, nenhum artigo utilizou essa abordagem. Já na nacional, ela foi utilizada por apenas 22% dos artigos da amostra: Albuquerque (2011); Igarashi; Ensslin (2006); Longaray; Ensslin (2011); Lyrio *et al.*(2008).

Assim, a utilização dessa abordagem apresenta-se como uma oportunidade de melhoria para os estudos que se propuserem ao apoio à decisão.

Quanto à coleta de dados, foi analisado o contexto onde foram coletados os dados (critérios) para construir o modelo. Entre as alternativas possíveis apresentam-se: (i) Genéricos: contextos similares, literatura (ciência), especialistas (facilitador, praticantes com experiência), passado histórico, outros locais; e (ii) Específicos: decisor e contexto físico. Os resultados encontrados estão demonstrados na Figura 3.

**Figura 3: Análise quanto à abordagem - Local da coleta de dados para construção do modelo**

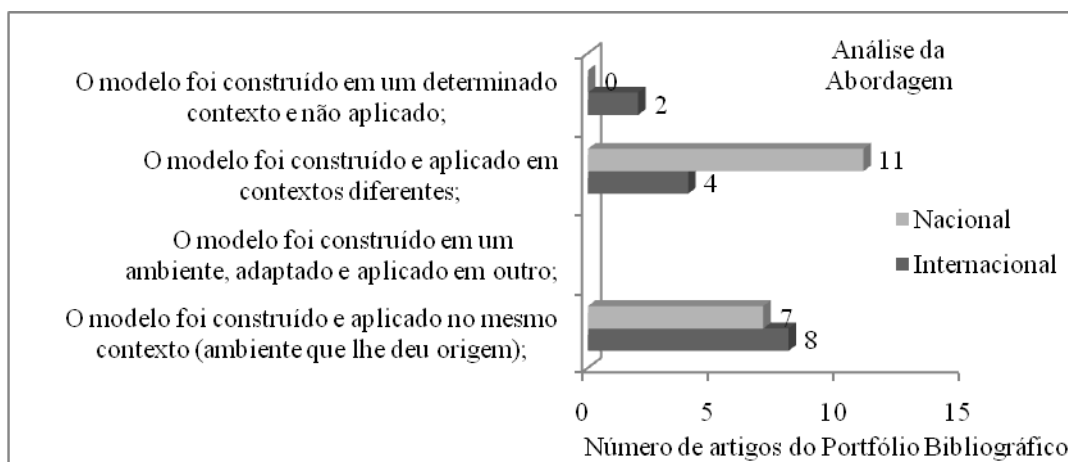


**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Pode-se verificar, na literatura internacional, que há preocupação com a busca de informações em contextos específicos (decisor e contexto – 57%) para construção do modelo. Entretanto, na literatura nacional, percebe-se concentração na busca por critérios estabelecidos na literatura, na legislação e na opinião de especialistas. Pode-se verificar que apenas os trabalhos de Albuquerque, 2011; Igarashi; Ensslin, 2006; Longaray; Ensslin, 2011; Lyrio *et al.*, 2008, consideraram o decisor na coleta de dados para a construção do modelo; os demais artigos deixam de respeitar seus valores e preferências, admitindo que o decisor deve adaptar suas necessidades ao identificado como importante por especialistas. Embora tenham por objetivo o apoio à decisão, comprometem a utilidade do modelo para essa finalidade.

Analisou-se também a abordagem utilizada, comparando o local onde os dados para construção do modelo foram coletados e onde o modelo foi de fato utilizado (Figura 4).

**Figura 4: Análise da aderência entre o local da coleta de dados para construção e o local de uso do modelo nos artigos do Portfólio Bibliográfico**



Fonte: Dados da Pesquisa.

61% dos artigos nacionais (MURARO; SOUZA; DIEHL, 2007; COELHO; QUINTANA, 2008; ARAÚJO; PEREIRA, 2011; COSTA; SILVA, 2006; OLIVEIRA; TURRIONI, 2006; JORGE *et al.*, 2009; BROTTI; LAPA, 2007; BONACIM; ARAÚJO; MIRANDA, 2008; SANTOS, 2002; VILLANUEVA; TAMAYO, 2010; QUINTANA; ROSA; DAMEDA, 2011) e 29% dos internacionais, embora tenham construído modelo para apoio à decisão, não se preocuparam com a particularidade de cada situação, pois coletam dados e aplicam o modelo em ambientes diferentes.

Cabe salientar que os trabalhos internacionais de Andrews; Boyne; Enticott (2006) e Taylor (2007), embora construam um modelo, não fazem aplicação deste. A partir dessa análise, percebe-se esta oportunidade de contribuição: a aplicação do modelo apenas no contexto de onde foram extraídos os dados e para o qual foi construído o modelo de Avaliação de Desempenho.

#### 4.2.2 Lente 2 Singularidade

Na lente relativa à singularidade, foi analisado se os autores reconhecem que o problema é único e, nesse contexto, se desenvolvem o modelo para a organização em análise e reconhecem que esse modelo somente pode ser aplicado para essa organização.

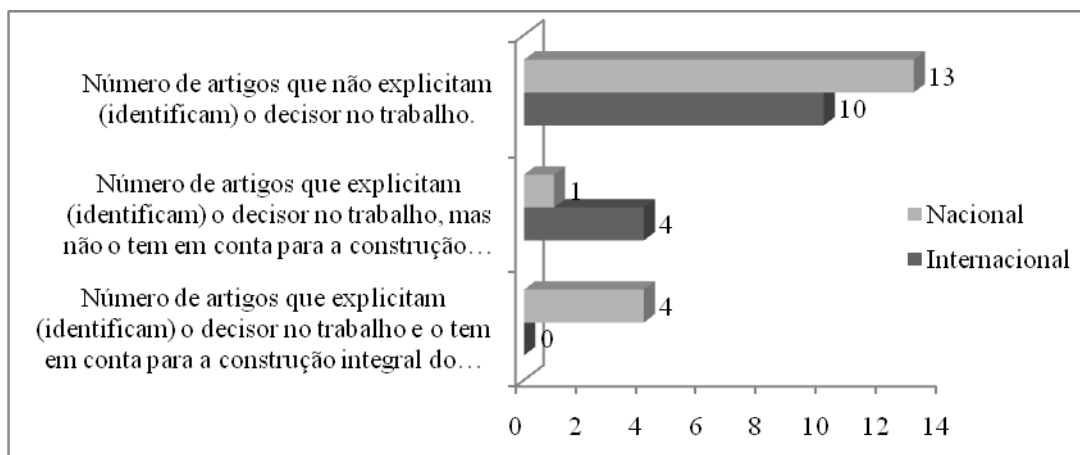
Sob essa perspectiva, foi observado que 28% dos trabalhos nacionais (ALBUQUERQUE, 2011; IGARASHI; ENSSLIN, 2006; LONGARAY; ENSSLIN, 2011; LYRIO *et al.*, 2008; VILLANUEVA; TAMAYO, 2010) e 50% dos internacionais selecionados (SHEEHAN; VAIDYANATHAN; KALAGNANAM, 2009; PHILBIN, 2011; TAPINOS; DYSON; MEADOWS, 2005; BOLÍVAR; HERNANDEZ; RODRIGUEZ, 2010; MICHELI; NEELY, 2010; KÖKSAL; NALÇACI, 2006; FERNANDO; CABANDA, 2007) reconhecem que o ambiente físico é único e que o modelo somente pode ser utilizado (em sua versão pura, sem adaptações) para a organização para a qual foi construído.

No entanto, percebe-se que a maioria dos artigos, 50% dos artigos internacionais e 72% dos nacionais na amostra, não reconhece que o ambiente físico é o único a utilizar o modelo como um *framework* genérico. Sendo assim, não considera a singularidade dos problemas enfrentados pelos decisores, ou seja, cada organização tem características (potencialidades e fragilidades) distintas, mesmo fazendo parte de um mesmo segmento setorial. Entende-se como uma oportunidade de melhoria o reconhecimento e a prática da

singularidade, do contexto físico e dos valores das pessoas envolvidas na gestão, tendo em vista que contribuem com o aperfeiçoamento do processo de AD.

Também, foi analisado, nos artigos, se eles consideram (praticam) que o modelo de avaliação deve ser construído a partir das percepções do decisor (gerente da área, o agente responsável pelo desempenho analisado) e se evidenciam sua participação. O resultado desse levantamento é apresentado na Figura 5.

**Figura 5: Participação do decisor no processo de apoio à decisão dos artigos do PB**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Na literatura internacional, constatou-se que Sheehan; Vaidyanathan; Kalagnanam (2009); Philbin (2011); Tapinos; Dyson; Meadows (2005); Bolívar; Hernandez e Rodriguez (2010), embora reconheçam essa singularidade, não levam em conta o decisor na construção do modelo. Já na literatura nacional, os artigos de Albuquerque(2011); Igarashi; Ensslin (2006); Longaray; Ensslin (2011); Lyrio *et al.*(2008) explicitam o decisor e o tem em conta na construção do modelo.

Os autores dos demais artigos reconhecem que o problema é singular, porém não explicitam o decisor, nem o levam em conta na construção dos modelos de avaliação. Assim, para esses trabalhos, apresenta-se como uma oportunidade de melhoria o reconhecimento e a prática da singularidade do contexto físico e dos valores das pessoas envolvidas na gestão, tendo em vista serem essas pessoas que respondem pelo desempenho do contexto analisado.

#### 4.2.3 Lente 3. Processo para Identificar objetivos (variáveis/critérios)

Quanto ao processo para identificação dos objetivos (critérios), buscou-se conhecer como o artigo realiza a identificação dos critérios e se leva em conta a percepção do decisor. Foram subdivididas em duas sublentes: a primeira pretende conhecer como o processo de identificação de objetivos dos artigos lida com os limites de conhecimento do gestor; e a segunda pretende conhecer como os valores e preferências do gestor interferem na identificação de objetivos e como faz a identificação dos critérios.

##### 4.2.3.1 Lente 3.1. Reconhece os limites do conhecimento do decisor?

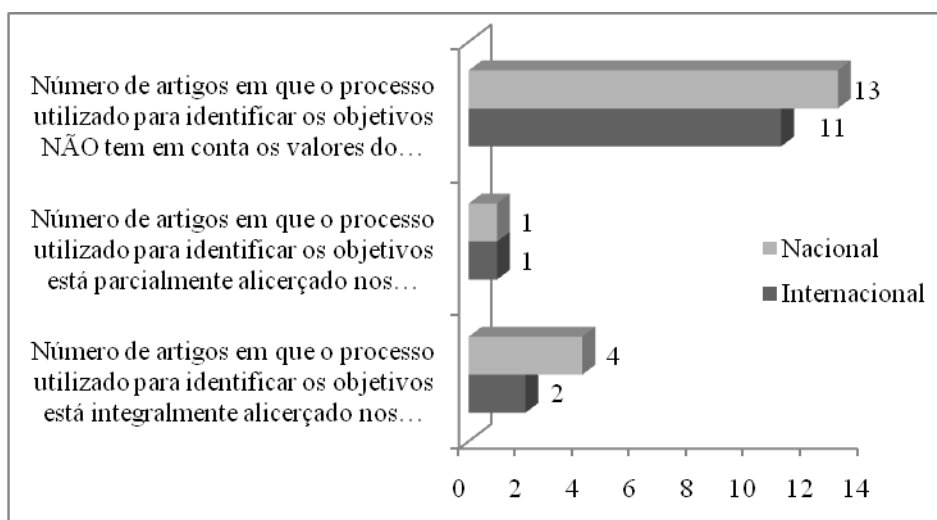
Essa análise foi realizada pela busca de resposta à seguinte pergunta: Como o processo de identificação dos objetivos do artigo lida com os limites de conhecimento do gestor? Constatou-se que a maioria dos artigos, 86% internacionais e 78% nacionais, não reconhecem os limites de conhecimento do decisor, o que denota que acreditam que o decisor

sabe exatamente quais objetivos são importantes de serem mensurados. Assim, uma oportunidade de melhoria seria levar em conta a necessidade de expansão do conhecimento do decisor a respeito do contexto e envolvê-lo no processo de identificação dos critérios e na operacionalização da mensuração desses critérios, conforme realizado nos trabalhos de Sheehan; Vaidyanathan; Kalagnanam (2009); Philbin (2011); Albuquerque (2011); Igarashi; Ensslin (2006); Longaray; Ensslin (2011); Lyrio *et al.* (2008).

#### 4.2.3.2 Lente 3.2 Identificação dos critérios quanto aos valores e preferências do decisor

Quanto ao processo de identificação dos critérios, foram analisados como os valores e as preferências do decisor interferem na identificação e na operacionalização dos critérios de Avaliação de Desempenho, conforme demonstrado na Figura 6.

**Figura 6: Artigos do Portfólio Bibliográfico que consideram os valores do decisor**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Constatou-se que, em 86% dos artigos internacionais e em 78% dos nacionais, os valores e preferências do decisor não são levados em consideração ao realizar a identificação e operacionalização dos critérios a serem mensurados no processo de Avaliação de Desempenho. Assim, considera-se como uma oportunidade incorporar os valores e preferências do gestor, o que ajudará a aperfeiçoar o processo de Avaliação de Desempenho, conforme já é realizado nos trabalhos de Sheehan; Vaidyanathan; Kalagnanam (2009); Philbin (2011), Albuquerque (2011); Igarashi; Ensslin (2006); Longaray; Ensslin (2011); Lyrio *et al.* (2008), em que os critérios são identificados pelos decisores.

#### 4.2.4 Lente 4 Mensuração

Quanto à lente de mensuração, foram identificados se os autores dos artigos realizam a mensuração do desempenho dos objetivos identificados. Constatou-se que todos os autores dos artigos nacionais realizam a mensuração. Nos artigos internacionais, os que realizam são Wu; Lin; Chang (2011); Reichmann; Reichmann (2010); Casu; Thanassoulis (2006); Köksal; Nağacı (2006); Fernando; Cabanda (2007); e Philbin (2011).

Quanto à forma de mensuração dos critérios identificados como importantes para a organização, foram analisados, nos artigos, quando realizam a mensuração: (i) se essa atende às propriedades de operacionalização dos indicadores – mensurabilidade, operacionalidade,



homogeneidade, inteligibilidade– o que permite distinguir os melhores e piores desempenhos; e (ii) se as escalas utilizadas atendem à teoria da mensuração (BARZILAI, 1997; ROBERTS, 1979; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). Observe-se que para o atendimento dessa última análise, quando os artigos evidenciam se a escala é ordinal, devem realizar somente as operações que por ela são permitidas, quais sejam: contagem, frequência, moda, mediana. E, quando utilizam escalas cardinais, esclarecem se são de intervalo ou de razão, e as operações realizadas são as permitidas em cada uma delas. Atendem à teoria da mensuração quando realizam com as escalas apenas as operações matemáticas e estatísticas compatíveis com as escalas utilizadas.

Na literatura internacional, constatou-se que a totalidade dos artigos não atende à teoria da mensuração, ou não evidenciam, ou nem mesmo explicitam, as escalas utilizadas para mensuração dos critérios/objetivos. Já na literatura nacional, constatou-se que quatro artigos (ALBUQUERQUE, 2011; IGARASHI; ENSSLIN, 2006; LONGARAY; ENSSLIN, 2011; LYRIO *et al.*, 2008) atendem à teoria da mensuração, evidenciando as escalas para mensuração utilizadas e fazendo com elas apenas as operações permitidas. A utilização de escalas que atendam às propriedades de operacionalização e respeitem os princípios da Teoria da Mensuração garantem a validade do processo de Avaliação de Desempenho, por isso devem ser observadas quando se der a mensuração de desempenho dos objetivos.

#### 4.2.5 Lente 5 Integração

Quanto à lente da integração, foram analisados se os autores dos artigos realizam integração das escalas e de que forma o fazem. Na literatura internacional, constatou-se que apenas 29% dos autores dos trabalhos realizam a integração dos critérios (REICHMANN; REICHMANN, 2010; CASU; THANASSOULIS, 2006; KÖKSAL; NALÇACI, 2006; FERNANDO; CABANDA, 2007). Já na literatura nacional, 44% dos autores dos trabalhos a realizam (PEÑA, 2008; OLIVEIRA; TURRIONI, 2006; JORGE *et al.*, 2009; BROTTI; LAPA, 2007; ALBUQUERQUE, 2011; IGARASHI; ENSSLIN, 2006; LONGARAY; ENSSLIN, 2011; LYRIO *et al.*, 2008).

As formas possíveis de realização de integração de escalas são: descritivamente, graficamente, cardinalmente utilizando níveis de referência (*benchmark* e deficiente), ou cardinalmente não utilizando níveis de referência. O estabelecimento de níveis de referência auxilia na visualização do objetivo que está sendo avaliado, facilitando a identificação de quais ações são mais atrativas e quais têm desempenho abaixo do esperado (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). No entanto, apenas os artigos de Albuquerque (2011); Igarashi; Ensslin (2006); Longaray; Ensslin (2011); Lyrio *et al.* (2008) realizam a integração a partir de níveis de referência.

Dado o grande percentual de artigos, 71% e 56%, que não realizam integração entre as escalas, identifica-se como uma oportunidade de melhoria a realização da integração das escalas, estabelecendo os níveis de referências equivalentes (âncoras) para cada objetivo (indicador). Isso favoreceria sua fundamentação científica e legitimidade organizacional para apoiar o processo de gestão do desempenho.

#### 4.2.6 Lente 6 Gestão

A última lente de análise utilizada refere-se ao processo de gestão. Nessa lente, foi analisado se o conhecimento gerado pelo sistema de Avaliação de Desempenho construído permite conhecer a situação atual, o monitoramento, e gerar ações de aperfeiçoamento. Ela foi dividida em duas sublentes: uma que se dedica ao Diagnóstico – permite diagnosticar

(conhecer os pontos fortes e fracos) a situação atual (*status quo*)–, e outra que se dedica ao Aperfeiçoamento – disponibilização de processo para gerar ações de aperfeiçoamento.

#### 4.2.6.1 Lente 6.1 Diagnóstico

Esta lente dedica-se à identificação e análise dos artigos que realizam o diagnóstico (*status quo*) do desempenho atual da organização. Na literatura nacional, foi possível observar que a totalidade dos artigos realiza diagnóstico da situação avaliada. Cumpre observar que, embora as publicações nacionais busquem evidenciar o *status quo* do contexto avaliado, 57% dessas não se preocupam em explicitar os pontos fracos e fortes de seu desempenho: esta lacuna apresenta-se como uma oportunidade de melhoria. Já na literatura internacional, constatou-se que, em 43% dos artigos, é possível diagnosticar a situação atual, como é o caso de artigos de Sheehan; Vaidyanathan; Kalagnanam (2009); Philbin (2011); Tapinos; Dyson; Meadows (2005); Bolívar; Hernandez; Rodriguez (2010); Wu; Lin; Chang (2011); e Micheli; Neely (2010).

Destaca-se que a grande maioria dos artigos (100% internacional e 78% nacional) realiza esse diagnóstico de forma descritiva. A apresentação desse diagnóstico para além da forma textual apresenta-se como uma oportunidade de melhoria, uma vez que sua evidênciação, por exemplo, de forma gráfica e numérica– como realizado nos trabalhos de Albuquerque (2011); Igarashi; Ensslin (2006); Longaray; Ensslin (2011); Lyrio *et al.* (2008) - facilita o processo de comunicação entre os *stakeholders* e de visualização das consequências das ações a serem implementadas.

#### 4.2.6.2 Lente 6.2 Aperfeiçoamento

Quanto à lente dedicada às ações de aperfeiçoamento da gestão, foram analisados nos artigos se estes se preocupam com gerar ações de aperfeiçoamento; independente de apresentarem, ou não, (i) um processo para identificação dessas ações e (ii) uma hierarquização das ações sugeridas.

Em ambos os contextos, a grande maioria dos autores dos artigos não recomendam ações de aperfeiçoamento. No âmbito internacional, apenas 21% dos autores dos artigos (TAPINOS; DYSON; MEADOWS, 2005, PHILBIN, 2011, WU; LIN; CHANG, 2011) recomendam ações de aperfeiçoamento, mas o fazem sem um processo que hierarquize as ações necessárias para aperfeiçoamento. No nacional, a quantidade de autores de artigos que recomendam ações de aperfeiçoamento é similar ao internacional, ou seja, 22%. Entre os que recomendam ações de aperfeiçoamento estão Albuquerque (2011); Igarashi; Ensslin (2006); Longaray; Ensslin (2011); Lyrio *et al.* (2008), e o fazem a partir de um processo que hierarquiza as ações necessárias para aperfeiçoamento. Sendo assim, percebe-se que uma oportunidade de contribuição nos demais artigos é a incorporação de ações de aperfeiçoamento, com hierarquização das ações necessárias, valorizando o processo de Avaliação de Desempenho, tendo em vista que fornece embasamento para o decisor, demonstrando de que forma deveria atuar para melhorar o desempenho do contexto avaliado.

Conclui-se que, a incorporação de ações de aperfeiçoamento com hierarquização das ações necessárias valoriza o processo de Avaliação de Desempenho, tendo em vista que fornece embasamento para o decisor, demonstrando de que forma deveria atuar para melhorar o desempenho do contexto avaliado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos desafios que se apresentam às universidades públicas nos últimos anos – ampliação do número de vagas ofertadas, sem correspondente destinação de recursos orçamentários, humanos e de estrutura; aumento da autonomia; necessidade de internacionalização do ensino; e exigência da sociedade por mais transparência, com a manutenção da qualidade dos serviços prestados – os gestores passaram a buscar melhoria em suas formas de gestão. Na área de gestão, a vertente da Avaliação de Desempenho configura-se como uma ferramenta que oferece informação para subsidiar tal atividade. Entretanto, a literatura aponta ausência de estudos nesse tema.

Assim, a presente pesquisa instalou-se na intersecção dessas duas áreas de conhecimento: Gestão de Universidades e Avaliação de Desempenho, com vistas a analisar as publicações quanto a suas contribuições científicas ao tema Gestão de Universidade Pública Analisada sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho, durante o período de 2001 a 2012.

Por meio do instrumento selecionado (*ProKnow-C*), foi possível a seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB) representativo desse fragmento da literatura, composto por 51 artigos, sendo 25 nacionais e 26 internacionais. Na sequência, quando da realização da análise sistêmica desse PB, fez-se necessário estabelecer uma afiliação teórica e identificar as propriedades/lentes que seriam averiguadas pelos pesquisadores ao analisarem os dados do PB. A afiliação teórica selecionada para Avaliação de Desempenho foi a proposta por Ensslin *et al.* (2010) que pressupõem a existência de um modelo de desempenho; sendo assim, foram objeto da análise sistêmica 14 artigos do PB internacional e 18 artigos do PB nacional.

A partir das seis lentes que informaram a análise sistêmica, analisou-se o conteúdo dos artigos do PB onde foi possível identificar lacunas na literatura sobre gestão de universidade pública na perspectiva da Avaliação de Desempenho, configurando-se assim como oportunidades para futuras pesquisas. Em linhas gerais, essas lacunas identificam a necessidade de construção de um modelo de Avaliação de Desempenho que (i) considere as especificidades *ad hoc* da instituição de ensino superior sendo singular e levando em consideração os limites de conhecimento, valores e percepções de seus gestores; (ii) atenda à teoria da mensuração em seus indicadores de desempenho (escalas ordinais e cardinais); (iii) realize a integração dos indicadores de tal forma a poder gerar a avaliação global representativa de seu desempenho; e (iv) explicita como gerar ações de aperfeiçoamento para o *status quo* identificado.

Na intenção de colaborar com a identificação de uma proposta de futura pesquisa, formulou-se o seguinte problema: Como construir um modelo de Avaliação de Desempenho para a universidade pública XX, considerando suas especificidades *ad hoc*, atendendo às propriedades da teoria da mensuração, realizando a integração dos diversos indicadores de desempenho (escalas), e sendo capaz de evidenciar o diagnóstico do *status quo* em forma gráfica/numérica e o processo para gerar ações de aperfeiçoamento?

Diante do apresentado, argumenta-se que a análise sistêmica desenvolvida nesta pesquisa atendeu a seu objetivo, uma vez que procedeu à avaliação crítica dos artigos do PB selecionados mediante um processo estruturado científico, a partir das lentes selecionadas e identificou lacunas na pesquisa atual para evidenciar oportunidades para investigação futura, fornecendo, assim, subsídio para contribuição nessa área de conhecimento (MAZZI, 2011; GU; LAGO, 2009).

Com relação ao instrumento selecionado que orientou o alcance do objetivo desta investigação (*Proknow-C*) –, os pesquisadores defendem seu uso, especialmente (i) por ser concebido com um processo estruturado completo para seleção e análise da literatura; e (ii) por sua perspectiva dinâmica e reflexiva que leva o usuário à construção de conhecimento,

dando-lhe condições de argumentar e comprovar a escolha dos aportes teórico-metodológicos de suas futuras pesquisas.

Entende-se que foi possível, com este trabalho, fornecer ao pesquisador conhecimento necessário para iniciar uma pesquisa sobre o fragmento da literatura referente à Gestão de Universidade Pública analisada sob a perspectiva da Avaliação de Desempenho, uma vez que, lacunas foram apontadas e que se configuram como pesquisas com potencial contribuição para essa área de conhecimento.

Como conclusão, o estudo evidenciou que a área de conhecimento de gestão de universidades públicassob a perspectiva de seu desempenho configura-se como um campo a ser explorado.

Dentre as limitações da pesquisa, cita-se restrição pelo limite temporal dos artigos publicados entre 2001 e 2012. Portanto, recomenda-se para futuras pesquisas a ampliação do horizonte temporal incluindo os anos de 2013 e 2014 e a construção de um modelo para avaliar o desempenho de uma universidade pública, informado pelas seis lentes da afiliação teórica de Avaliação de Desempenho selecionada e apoiar sua gestão.

## Agradecimentos

Os autores agradecem as considerações dos três *referees* que gentilmente contribuíram para o aperfeiçoamento deste artigo. Também agradecem o apoio financeiro da CAPES.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. M. Avaliação dos controles internos de uma instituição pública de ensino superior à luz da metodologia MCDA-Construtivista. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 15, p. 129-150, jan.-jun. 2011.
- ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; ENTICOTT, G. Performance failure in the public sector - Misfortune or mismanagement? **Public Management Review**, v. 8, n. 2, p. 273-296, Jun. 2006.
- ARAÚJO, M. G. S.; PEREIRA, C. C. Utilização de indicadores de desempenho no setor público: Estudo realizado na Controladoria Geral da União. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2011. São Paulo/SP. **Anais Eletrônicos**. São Paulo/SP: Universidade de São Paulo, 2011.
- BARTELS, J.; REINDERS, M. J. Consumer innovativeness and its correlates: A proposition al inventory for future research. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 6, p. 601-609, Jun 2011.
- BARZILAI, J. On the foundations of measurement. 2001. **Anais Eletrônicos**. IEEE, 2001.
- BEHN, R. D. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, Sep.-Oct. 2003.
- BENGOETXEA, E., BUELA-CASAL, G. The new multidimensional and user-driven higher education ranking concept of the European Union. **International Journal of Clinical and Health Psychology**. v.13, p. 67-73, 2013.
- BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.
- BOLÍVAR, M. P. R.; HERNANDEZ, A. M. L.; RODRIGUEZ, D. O. Implementing the Balanced Scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. **Academia-Revista Latinoamericana De Administracion**, n. 45, p. 116-139, 2010.

- BONACIM, C. A. G.; ARAÚJO, A. M. P.; MIRANDA, C. S. Modelo conceitual de mensuração do resultado econômico em entidades públicas. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. III, n. 2, maio/ago. 2008.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VALMORBIDA, S. M. I. Avaliação de desempenho de redes de pequenas e médias empresas (PMES): lacunas e oportunidades de pesquisa. **Revista Gestão Industrial**, v. 9, n.4, p. 886-906, 2014.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VALMORBIDA, S. M. I. Avaliação de Desempenho em Redes de Pequenas e Médias Empresas: Estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 2, 2011a.
- BORTOLUZZI, S. C., ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VALMORBIDA, S. M. I. Gestão Pública com foco em resultados: Evidenciação de oportunidades de pesquisa. **Revista CAP – Accounting and Management**, v. 5, n. 5, 2011b.
- BROTTI, M. G.; LAPA, J. S. Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância. **Avaliação (Campinas)**, v. 12, n. 4, p. 625-661, dez. 2007.
- BRUNSWIK, E., HAMMOND, K.; STEWART, T. The essential Brunswik: beginnings, explications, applications: Oxford University Press, 2001.
- CARMO, L. P. F.; FARIA, C. E. P.; TOSTES, F. P. Contribuição a construção de indicador de desempenho no setor público: Estudo de caso no Colégio Militar do Rio de Janeiro. **Contabilidade, Gestão e Governança (Revista UnB Contábil)**, v. 11, n. 1-2, p. 30-44, jan.-dez. 2008.
- CASTALDELLI JÚNIOR, E.; AQUINO, A. C. B. Indicadores de Desempenho em entidades superiores: o caso Brasileiro. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 3, p. 15-40, jul.-set. 2011.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CASU, B.; THANASSOULIS, E. Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities. **Omega-International Journal of Management Science**, v. 34, n. 5, p. 417-426, Oct. 2006.
- CHO DR, Y.; EGAN, T. M. The state of the art of action learning research. **Advances in Developing Human Resources**, v. 12, n. 2, p. 163-180, 2010.
- COELHO, D. M.; QUINTANA, A. C. Análise do desempenho econômico e financeiro de entidades da administração pública direta: O caso da Prefeitura Municipal do Rio Grande (RS). **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 13, n. 2, maio-ago.2008.
- COLICCHIA, C.; STROZZI, F., Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17 n. 4, p.403-418, 2012.
- COSTA, P. S.; SILVA, C. A. T. Testes empíricos sobre a validade dos indicadores oficiais de desempenho para avaliação de hospitais universitários Brasileiros. **Universo Contábil**, v. 2, n. 3, p. 44-62, set./dez. 2006.
- DE AZEVEDO, R. C.; LACERDA, R. T. De O. ; ENSSLIN, L.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S. R., . Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment-Building Construction: Case Study Using MCDA-C. **Journal of Construction Engineering and Management** v.139, p. 225-235, 2013.
- DIAS, L. C.; TSOUKIÀS, A. On the constructive and other approaches in decision aiding In: (Ed.). C.H. Antunes, J. Figueira, J. Clímaco (eds) ? **Aide multicritère à la décision: Multiple criteria decision aiding?** CCDRC/INESCC/FEUC. Coimbra, 2004. p.13-28.

- ENSSLIN, S. R.; RIPOLL-FELIU V. M.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A.. Performance evaluation to Support the University Management Activity. **Pensee Journal (Paris)**, v.76, Issue 8, p. 2-17, 2014.
- 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, L.; ENSSLIN, S. R.; PACHECO, G. C. Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.17, n.2, p.71-91, abr./jun. 2012.
- ENSSLIN, L., SCHEID, L.C.M, ENSSLIN S.R., LACERDA R.T.de O. Software process assessment and improvement using multicriteria decision aiding-constructivist. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**. v.9, n.3, p. 473-496, 2012.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T. O.; TASCA, J. E..ProKnow-C, Knowledge Development Process - Constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010.
- ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o uso da Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão - Construtivista. **Pesquisa Operacional** (Impresso), v. 30, n.1, p.125-152, 2010.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R. Orientações para elaboração dos artigos científicos do LabMCDA-C [Apostila da disciplina Avaliação de Desempenho do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina]. Florianópolis. UFSC. 2007.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas. Insular, Florianópolis, 2001.
- FERNANDO, B. I. S.; CABANDA, E. C. Measuring efficiency and productive performance of colleges at the University of Santo Tomas: a nonparametric approach. **International Transactions in Operational Research**, v. 14, n. 3, p. 217-229, 2007.
- FREITAS, V. P.; CARDOSO, R. L.; AQUINO, A. C. B.; REIS JÚNIOR, R. C. Mensuração de Desempenho em Organizações Públicas: o caso da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 277-290, jul.-set. 2009.
- GALVÃO, L. L.; TRISTÃO, G.; MATOS, B. T. P. Medidas de desempenho balanceadas: Um estudo em organizações públicas brasileiras. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD), XXVI, 2002. Salvador/BA. **Anais Eletrônicos**. Salvador/BA: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.
- GINIEIS, M.; SÁNCHEZ-REBULL, M. V.; CAMPA-PLANAS, F. The academic journal literature on air transport: Analysis using systematic literature review methodology. **Journal of Air Transport Management**, v. 19, n. 1, p. 31-35, 2012.
- GU, Q.; LAGO, P. Exploring service-oriented system engineering challenges: A systematic literature review. **Service Oriented Computing and Applications**, v. 3, n. 3, p. 171-188, 2009.
- HEINRICH, C. J. Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. **Public Administration Review**, v. 62, n. 6, p. 712-725, Nov.-Dec. 2002.
- IGARASHI, D. C. C.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho institucional como subsídio para o gerenciamento interno: Estudo de caso no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 6º, 2006. São Paulo. **Anais Eletrônicos**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.
- JORGE, M. F.; JORGE, M. J.; CARVALHO, F. A.; RUSSO, M.; SÁ, N. O.; HORTA, R. A. M. Gestão do desempenho de Organizações públicas: um estudo empírico sobre bibliotecas universitárias

de uma IFES no Rio de Janeiro. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD), XXXIII, 2009. São Paulo/SP. **Anais Eletrônicos**. São Paulo/SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2009.

KARLSSON, C. **Researching operations management**. London: Routledge, 2008.

KÖKSAL, G.; NALÇACI, B. The relative efficiency of departments at a Turkish engineering college: A Data Envelopment Analysis. **Higher Education**, v. 51, n. 2, p. 173-189, 2006.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. DUTRA, A.A Constructivist Approach to Manage Business Process as a Dynamic Capability. *Knowledge and Process Management.*, 2014 [no prelo].

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma Análise Bibliométrica da literatura sobre Estratégia e Avaliação de Desempenho. **Gestão & Produção** [online]. v. 19, n.1, p. 59-78, 2012.

LONGARAY, A. A.; ENSSLIN, L. Avaliação do Desempenho de um hospital universitário utilizando a MCDA-Construtivista. In: Encontro da ANPAD (ENANPAD), XXXV, 2011. Rio de Janeiro/RJ. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro/RJ: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2011.

LYRIO, M. V. L.; BROTTI, V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Proposta de um Modelo para Avaliar o Grau de Transparência das Demonstrações Financeiras publicadas por uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira: a abordagem da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. **Contabilidade, Gestão e Governança (Revista UnB Contábil)**, v. 11, n. 1-2, p. 170-186, jan.-dez. 2008.

MARAFON, A. D.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T. O. Revisão Sistemática da Literatura sobre Avaliação de Desempenho na Gestão de P&D. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, p. 1-43, 2012.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma Instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul.-set. 2005.

MAZZI, C. Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, n. 3, p. 166-181, 2011.

MELÃO, N.; PIDD, M. A Conceptual Framework for Understanding Business Processes and Business Process Modelling, *Information Systems Journal*, v.10, n.2, p.105-129. 2000.

MICHELI, P.; NEELY, A. Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread. **Public Administration Review**, v. 70, n. 4, p. 591-600, Jul.-Aug. 2010.

MURARO, M.; SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. Gestão Econômica em Instituições de Ensino Superior: Mensuração de resultados por unidades de negócios. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 8, p. 43-66, 2007.

OLIVEIRA, C. E. M.; TURRIONI, J. B. Medidas de desempenho na gestão pública: Estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, IX, 2006. São Paulo/SP. **Anais Eletrônicos**. São Paulo/SP: FGV-EAESP, 2006.

PEÑA, C. R. Um Modelo de Avaliação da Eficiência da Administração Pública através do Método Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 12, n. 1, jan.-mar. 2008.

PHILBIN, S. P. Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. **Measuring Business Excellence**, v. 15, n. 3, p. 34-45, 2011.

PIRES, J. S. D. B.; ROSA, P. M. Um modelo de alocação de recursos orçamentários baseado em desempenho acadêmico para Universidades Públicas. In: Congresso ANPCONT II, 2008.

Salvador/BA. **Anais Eletrônicos**. Salvador/BA: Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Ciências Contábeis, 2008.

QUINTANA, A. C.; ROZA, M. C.; DAMEDA, A. N. Análise da relação entre os indicadores de gestão e os indicadores contábeis das Universidades Federais do Rio Grande do Sul. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 11º. 2011. São Paulo/SP. **Anais Eletrônicos**. São Paulo/SP: Universidade de São Paulo, 2011.

REICHMANN, G.; REICHMANN, M. S. Efficiency measures and productivity indexes in the context of university library benchmarking. **Applied Economics**, v. 42, n. 3, p. 311-323, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTS, F. S. **Measurement theory with applications to decision making, utility, and the social sciences**. MaAddison Wesley, 1979.

ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Evidenciação Ambiental: Processo Estruturado de Revisão de Literatura sobre Avaliação de Desempenho da Evidenciação Ambiental. **Sociedade, Contabilidade e Gestão** v. 4, n. 2, p. 24-37, 2009.

ROSA, F. S., ENSSLIN, S. R., ENSSLIN, L.; LUNKES, R. J. Gestão da evidenciação ambiental: um estudo sobre as potencialidades e oportunidades do tema. **Engenharia Sanitária e Ambiental**, v. 16, n. 2, p. 157-166, abr./jun., 2011.

ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; LUNKES, R.J. Management environmental disclosure: a constructivist case. **Management Decision**, v. 50, n. 6, p. 1117-1136, 2012.

SANTOS, L. P. G. Uma contribuição a discussão sobre a Avaliação de Desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior - Uma abordagem da Gestão Econômica. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, p. 86-99, jan./abr. 2002.

SAVOLAINEN, P.; AHONEN, J. J.; RICHARDSON, I. Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 4, p. 458-469, May 2012.

SHEEHAN, N. T.; VAIDYANATHAN, G.; KALAGNANAM, S.A balanced scorecard for state U's facilities management division? **Accounting Perspectives**, v. 8, n. 1, p. 69-83, 2009.

SILVA, R. V.; ENSSLIN, S. R.; RIPOLL-FELIU, V.M.; SOLER, C. C.E-government and Public Accounting Information: Bibliometric and Systemic Analysis. **International Research Journal of Finance and Economics**, v.1, Issue 122, p.76-91, 2014.

TAPINOS, E.; DYSON, R. G.; MEADOWS, M. The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick. **Production Planning & Control**, v. 16, n. 2, p. 189-198, Mar. 2005.

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**, Vol. 34, N. 7, p. 631-655, 2010.

TAYLOR, J. The usefulness of key performance indicators to public accountability authorities in east Asia. **Public Administration and Development**, v. 27, n. 4, p. 341-352, Oct. 2007.

VILLANUEVA, E. J. T.; TAMAYO, H. V. B. Metodo integrado para la gestion de Universidades basado en el Balanced Scorecard (BSC) y el Modelo Europeo de Calidad (EFQM): caso U.C.S.M. **Gestão Universitária na América Latina**, v. 3, n. 1, 2010.

WAICZYK, C., ENSSLIN, E. R. Avaliação de produção científica de pesquisadores: mapeamento das publicações científicas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. v.10, n.20, p.97-112, 2013.



WU, H. Y.; LIN, Y. K.; CHANG, C. H. Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. **Evaluation and Program Planning**, v. 34, n. 1, p. 37-50, 2011.

YANG, K. F.; HSIEH, J. Y. Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model. **Public Administration Review**, v. 67, n. 5, p. 861-879, 2007.